



Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської
політехніки

Науковий журнал

№ 2 (94) • 2026

Виходить 4 рази на рік • Заснований у березні 2003 р.

C1 економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізацією)
C3 міжнародні відносини
D1 облік і оподаткування
D2 фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
D3 менеджмент
D4 публічне управління та адміністрування
D5 маркетинг
D7 торгівля
J3 туризм та рекреація

Дніпро
2026

Головний редактор	А. А. Макурін
Заступники головного редактора	І. П. Булеєв, О. Г. Вагонова
Голова редакційної ради РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (УКРАЇНА):	Л.С. Безугла А. А. Макурін, О. Г. Вагонова, Л. С. Безугла, М. І. Іванова, О. В. Башганник, О. О. Ахмедова, М. П. Городиський, Е. Ю. Терещенко, В. А. Павлова, І. П. Булеєв, О. В. Захарова.
ЗАКОРДОННІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ	Joanna Rosak-Szyrocka, Częstochowa University of Technology (Poland), Nalivaika Jolanta Miko, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania), Kamysbayev Marat Kuralbekovich, Kazakh National Research Technical University, (Kazakhstan), Skonieczny Jan, Wrocław University of Science and Technology (Poland). Журнал включено до Переліку фахових видань України групи Б, в яких можуть друкуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук Наказ МОН України від 28.12.2019 №1643. Журнал індексується в: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib3 2013року.
Провідний редактор	Н. А. Черченко
Літературний редактор	М. Л. Ісакова
Комп'ютерна верстка	Ю. І. Літвінов
	Журнал підписано до друку за рекомендацією вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 18 від 30.06.2026 р.) Наклад 300 прим. Зам. № Підписано до друку 30.06.2026 р. формат 60*90/8 Ум. друк. арк. 15. Папір офсетний
Журнал зареєстровано	у Державному комітеті інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України. Свідоцтво про державну реєстрацію: КВ №7070 від 18.03.2003 р.
Засновник та видавець	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет»), м. Дніпро. Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, м. Київ. Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 1842 від 11.06.2004 р.
Адреса видавця та редакції	49027, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19, корп. 1 Тел.: +380 (97) 115-75-45 e-mail: MaKurin.A.A@nmu.one , web: ev.nmu.org.ua
Виготовлення	Видавництво «Свідлер А.Л.» 49041, м. Дніпро, а/с 2493 Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи: серія ДК № 3876 від 10.09.2010 р.



Dnipro University of Technology

**ECONOMICS
BULLETIN**
of Dnipro University
of Technology

Scholarly Journal

№ 2 (94) • 2026

Quarterly statement • Founded in March 2003

C1 Economics and International Economic Relations (by specialization)

C3 International Relations

D1 Accounting and Taxation

D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market

D3 Management

D4 Public Administration and Administration

D5 Marketing

D7 Trade

J3 Tourism and Recreation

Dnipro
2026

Chief Editor	A. A. Makurin
Deputy Chief Editors	I. P. Bulieiev, O. G. Vagonova
Head of editorial board	L. S. Bezuhla
EDITORIAL BOARD (UKRAINE)	A. A. Makurin, O. G. Vagonova, L. S. Bezuhla, M. I. Ivanova, O. V. Bashtannyk, Ye. O. Akhmedova, M. P. Gorodysky, E. Yu. Tereshchenko, V. A. Pavlova, I. P. Bulieiev, O. V. Zakharova.
FOREIGN MEMBERS OF EDITORIAL BOARD	Joanna Rosak-Szyrocka, Czestochowa University of Technology (Poland, Nalivaika Jolanta Miko, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania), Kamysbayev Marat Kuralbekovich, Kazakh National Research Technical University, (Kazakhstan), Skonieczny Jan, Wroclaw University of Science and Technology (Poland). The Bulletin is included in the group B of the List of scientific professional editions of Ukraine which are entitled to publish the results of dissertations for obtaining the academic degrees of Doctor and Candidate of Sciences (Econ). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine №1643 of December 28, 2019 The journal is indexed in: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib since 2013.
Senior editor	N. A. Cherchenko
Language editor	M. L. Isakova
Technical editor	Yu. I. Litvinov
	Passed for printing under recommendation of Academic Council of Dnipro University of Technology (transaction № 18 dated 30.06.2026) Number of copies printed 300. Order No_. Passed for printing 30.06.2026 Sheet size 60*90/8 Presswork 15. Offset paper.
Journal was registered	at the State Committee for Informational Policy, Television and Radiobroadcasting of Ukraine on 18th March 2003. Certificate of state registration: KB # 7070.
Founder and editor	Dnipro University of Technology (State highereducational institution «National Mining University»), Dnipro, Certificate of Publisher ДК№1842 dated 11.06.2004 Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv
Address of editor and editorial office	19, Dmytra Yavornytskoho Ave., building 1, Dnipro, 49027 Tel.: +380(97) 115-75-45 e-mail: Makurin.A.A@nmu.one , web: ev.nmu.org.ua
Production	Publisher « Svidler A.L.», Dnipro, a / b 2493, 49041 Certificate of registration in the State Register of publishing: Series ДК№ 3876 dated 10.09.2010

ЗМІСТ

C1 ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ (ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ)

- Мушникова С. А., Аберніхіна І. Г.** Металургійна галузь України: структурна перебудова воєного часу, стан та оцінка втрат виробничого потенціалу..... **9**
- Гапоненко Г. І., Писаревський М. І.** Трансфер цифрових технологій у системі сталого розвитку: імперативи інноваційності та екологічної відповідальності..... **20**
- Крутилін С. І.** Легалізація платформної зайнятості в Україні: потенціал і обмеження фіскального підходу..... **34**
- Гриценко Н. В., Козодой Д. С.** Формування організаційно-методологічного підходу до оцінки трудового потенціалу в соціально-економічних системах транспортних підприємств..... **42**
- Созанський Л. Й.** Порівняльна оцінка мультиплікатора випуску видів економічної діяльності в Україні та окремих країн Європейського союзу..... **50**

C3 МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

- Михайлишин Л. І., Гринчуцький В. І., Захарова О. В.** Геополітичний ризик як фактор трансформації ланцюгів постачання: аналіз країн Центральної та Східної Європи..... **60**

D1 ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

- Бразілій Н. М., Крот Ю. М., Пастернак Я. П.** Цифрова трансформація обліку та звітності в оподаткуванні: методичні засади формування звітних даних підприємств..... **74**
- Лубенченко О. Е.** Перевірка аудитором витрат за грантовим контрактом..... **88**

D2 ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

- Kokashvili N. B., Osadze L. T., Sosanidze M. O.** Peculiarities of risk management in the Georgian banking system..... **99**

D3 МЕНЕДЖМЕНТ

- Гайдай Г. Г., Швець Л. В., Петровська С. І., Кривенко О. К.** Концептуальні основи формування бізнес - планування зовнішньоекономічної діяльності та бізнес процесів управління ризиками..... **108**
- Бардась А. В., Ханов В. В.** Якість медичних послуг як предмет управлінської діяльності в організації..... **116**

Спіцина А. Є., Галицький Б. Ю. Аутсорсинг та конкурентні переваги в контексті управління інноваційним потенціалом автотранспортного підприємства.....	127
Андрієнко М. М., Самітов Р. О. Інноваційні підходи формування комплексного механізму соціальної відповідальності бізнесу в процесі цифрової трансформації.....	142
Джанджгава Н. В. Якість інформації в парадигми інформаційного забезпечення економічних досліджень: теоретичний аспект.....	151
Кривий І. О. Шляхи відтворення кадрового потенціалу промислових підприємств України в умовах міграційних втрат.....	158
Русанов А. С. Інтеграція системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства.....	167
Попов С. І. Системно-аналітично основа управління ризиками виробничих підприємств	177
Шаповал В. А., Літвінов Ю. І., Горпинич О. В. Стратегічний потенціал підприємства: сутність, структура та чинники розвитку.....	187

D5 МАРКЕТИНГ

Здойма А. Д. Науково-методичні підходи до формування державного та комерційного брендів: приклад платформи «Зроблено в Україні».....	196
Юденко В. І. Ретроспектива аналізу інтелектуального капіталу та його креативної складової.....	214

J3 ТУРИЗМ ТА РЕКРЕАЦІЯ

Бєлобородова М. В., Макурін А. А., Бодряго Є. А. Туристична привабливість промислової та геологічної спадщини України в контексті інтеграції до мережі european route of industrial heritage.....	222
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

C1 ECONOMICS AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS (BY SPECIALIZATION)

- Mushnykova S. A., Abernikhina I. H.** Metallurgical industry of Ukraine: wartime structural transformation, current state and assessment of production potential losses..... **9**
- Gaponenko H. I., Pysarevskyi M. I.** Digital technology transfer in the system of sustainable development: imperatives of innovation and environmental responsibility..... **20**
- Krutylin S. I.** Legalization of platform employment in Ukraine: the potential and limitations of the fiscal approach..... **34**
- Hrytsenko N. V., Kozodoi D. S.** Formation of an organizational and methodological approach to the assessment of labor potential in socio-economic systems of transport enterprises..... **42**
- Sozansky L. Y.** Comparative assessment of output multipliers by economic activity in Ukraine and selected European Union countries..... **50**

C3 INTERNATIONAL RELATIONS

- Mykhailyshyn L. I., Hrynychutskyi V. I., Zakharova O. V.** Geopolitical risk as a factor of supply chain transformation: analysis of Central and Eastern European countries..... **60**

D1 ACCOUNTING AND TAXATION

- Braziliy N. M., Krot Yu. M., Pasternak Ya. P.** Digital transformation of accounting and reporting in taxation: methodological principles of enterprise's reporting data formation..... **74**
- Lubenchenko O. E.** Auditor's verification of expenditures under a grant contract..... **88**

D2 FINANCES, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

- Kokashvili N. B., Osadze L. T., Sosanidze M. O.** Peculiarities of risk management in the Georgian banking system..... **99**

D3 MANAGEMENT

- Haidai H. H., Shvets L. V., Petrovska S. I., Kryvenko O. K.** Conceptual foundations for the formation of business planning of foreign economic activity and business processes of risk management..... **108**
- Bardas A. V., Khanov V. V.** Quality of healthcare services as an object of managerial activity in an organization..... **116**

Spitsyna A. Ye., Galitskyi B. Yu. Outsourcing and competitive advantages in the context of managing the innovative potential of a motor transport enterprise.....	127
Andriienko M. M., Samitov R. O. Innovative approaches to forming a comprehensive mechanism of corporate social responsibility in the process of digital transformation.....	142
Dzhandzhava N. V. Information quality in the paradigm of information support for economic research: a theoretical perspective.....	151
Kryvyi I.O. Ways of reproducing the human resource potential of Ukrainian industrial enterprises under conditions of migration losses.....	158
Rusanov A. S. Integration of risk management system and economic security of an enterprise..	167
Popov S. I. Systemic-analytical basis of risk management at a manufacturing enterprise.....	177
Shapoval V. A., Litvinov Yu. I., Horpynych O. V. Strategic potential of the enterprise: conceptual foundations, structure, and development factors.....	187

D5 MARKETING

Zdoyma A. D. Scientific and methodological approaches to the formation of state and commercial brands: the case of the «made in Ukraine» platform.....	196
Yudenko V. I. Retrospective analysis of intellectual capital and its creative component.....	214

J3 TOURISM AND RECREATION

Bieloborodova M. V., Makurin A. A., Bodriaho Ye. A. Tourist attraction of Ukraine's industrial and geological heritage in the context of integration into the European route of industrial heritage network.....	222
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 669:338.45(477)

<https://doi.org/10.33271/ebdut/94.009>

МЕТАЛУРГІЙНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: СТРУКТУРНА ПЕРЕБУДОВА ВОЄННОГО ЧАСУ, СТАН ТА ОЦІНКА ВТРАТ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*С. А. Мушникова, д. е. н., професор, ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки і технологій, svetamush@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>,*

*І. Г. Аберніхіна, к. е. н., доцент, ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки і технологій, irina.abernihina@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: структурно-функціонального аналізу – при визначенні місця металургійної галузі у національній економіці та виявленні взаємозв'язків між її підсекторами; порівняльного аналізу – при зіставленні довоєнного та воєнного стану розвитку металургійного комплексу України; статистичного аналізу – при оцінюванні динаміки виробництва чавуну, сталі, прокату, видобутку та експорту залізорудної сировини; системного підходу – при дослідженні змін виробничої, просторової та експортної конфігурації галузі; методу узагальнення – при формуванні класифікації підприємств металургійної галузі за їхнім поточним статусом функціонування.

Результати. Виявлено, що металургійна галузь України в умовах повномасштабної війни зазнала глибокої просторової, виробничої та експортної реконфігурації. Показано, що втрата маріупольських комбінатів, Авдіївського коксохімічного заводу та низки підприємств на тимчасово окупованих територіях призвела до різкого скорочення виробничого потенціалу галузі, руйнування окремих технологічних переділів і зміни територіального ядра металургійного виробництва. Встановлено, що у 2022 році відбулося безпрецедентне падіння обсягів виробництва чавуну, сталі й прокату, тоді як у 2023 році галузь стабілізувалася на низькій базі, а у 2024–2025 роках продемонструвала часткове відновлення завдяки перебудові логістики, роботі морського коридору та концентрації виробництва на підприємствах центральної України. Обґрунтовано, що сучасна модель функціонування металургії України поєднує відновлення експортної орієнтації з одночасним зростанням ролі внутрішнього ринку металопродукції. Доведено, що відновлення галузі має структурно асиметричний характер, оскільки сегменти чавуну та прокату відновлюються швидше, ніж сталеплавильне виробництво.

Новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному визначенні сучасних структурних змін металургійної галузі України в умовах повномасштабної війни та кількісному оцінюванні втрат її виробничого потенціалу. У статті обґрунтовано, що сучасний стан металургії України слід розглядати не лише як наслідок кризового спаду, а як фазу глибокої просторової, виробничої та експортної перебудови гірничо-металургійного комплексу.

Практична значущість. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання при розробленні програм відновлення гірничо-металургійного комплексу, оцінюванні структурних змін у промисловості та обґрунтуванні довгострокових напрямів розвитку металургійної галузі України.

© 2026. S. A. Mushnykova, I. H. Abernikhina. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is properly cited

Ключові слова: металургійна галузь України, гірничо-металургійний комплекс, виробництво сталі, виробництво прокату, залізорудна сировина, експорт металопродукції, воєнні втрати, структурна трансформація, промислова політика, післявоєнне відновлення, декарбонізація, логістична адаптація.

Постановка проблеми. Питання розвитку та змін металургійної галузі України традиційно привертало увагу науковців і практиків, оскільки цей сектор є одним із базових елементів національної промисловості та чинником формування експортного потенціалу держави. Різні наукові підходи до дослідження металургійного комплексу акцентують увагу на його виробничій структурі, ресурсній базі, ролі у міжнародній торгівлі, технологічному розвитку та впливі на суміжні галузі економіки. Водночас зміст і характер функціонування галузі істотно змінюються залежно від економічних, політичних і геополітичних умов розвитку країни.

Для України в умовах повномасштабної війни ці питання набувають більшої актуальності, оскільки війна викликала глибокі структурні зміни гірничо-металургійного комплексу. Руйнування або зупинка діяльності низки великих металургійних підприємств, втрата частини виробничих потужностей і сировинної бази, порушення логістики та зміна зовнішньоторговельної кон'юнктури істотно вплинули на структуру виробництва, експортну модель та територіальну структуру галузі. У цих умовах металургійний сектор змушений адаптуватися до нових економічних реалій, що супроводжується перебудовою виробничих ланцюгів, зміщенням центрів металургійного виробництва та формуванням нових напрямів розвитку.

Внаслідок цього виникає необхідність комплексного дослідження стану металургійної галузі України, оцінювання змін її виробничої та просторової структури, а також визначення ключових факторів, що впливають на адаптацію та відновлення гірничо-металургійного комплексу. Як результат, важливим науковим завданням є аналіз змін галузі в умовах воєнних викликів, виявлення масштабів втрат виробничого потенціалу та обґрунтування основних напрямів її подальшого розвитку і післявоєнної модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку та трансформації металургійної галузі України є предметом активних досліджень українських науковців, що зумовлено стратегічною роллю гірничо-металургійного комплексу у формуванні промислового потенціалу, експортної спеціалізації та економічної стійкості держави. Значна частина сучасних наукових праць присвячена аналізу структурних особливостей функціонування галузі, оцінці впливу глобальних економічних процесів, воєнних викликів і технологічних змін на її розвиток.

Зокрема, Ю. В. Полякова та О. Є. Шайда досліджують вплив глобальних економічних чинників на розвиток вітчизняної металургійної галузі, акцентуючи увагу на ролі світової кон'юнктури, коливаннях попиту на металопродукцію та необхідності підвищення конкурентоспроможності українських металургійних підприємств у міжнародному середовищі [1]. У свою чергу, О. В. Гончарук, О. І. Рябко та Б. М. Оверковський аналізують сучасні тенденції функціонування гірничо-металургійного комплексу України, визначають ключові економічні показники діяльності підприємств галузі та окреслюють основні фактори, що впливають на результати їх виробничо-господарської діяльності [2].

Питання розвитку металургії України в умовах глобалізаційних викликів розглядає М. А. Мироненко, який досліджує тенденції виробництва та реалізації металопродукції, а також вплив зовнішньоекономічних факторів на функціонування галузі [3]. Z. Dvulit та K. Andrusiak аналізують проблеми функціонування металургійної галузі України в умовах воєнних дій, зокрема їх вплив, порушення логістики та скорочення виробничих потужностей на подальший розвиток [4].

Науковцями проведено низку досліджень пов'язаних із оцінкою сучасного стану галузі та визначенням перспектив її відновлення. Зокрема, А. Даценко здійснює аналіз ключових економічних показників металур-

гійної галузі України, визначає тенденції її розвитку та окреслює основні проблеми функціонування підприємств у сучасних умовах [5]. Водночас Г. Середа досліджує вплив технологічних змін на розвиток гірничо-металургійного комплексу, зокрема впровадження людинозамінних технологій, автоматизації та цифровізації виробництва, а також визначає фактори й бар'єри технологічної модернізації галузі [6].

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, в умовах воєнних дій існує потреба подальшого дослідження питання комплексного аналізу структурних змін металургійної галузі України, оцінювання втрат її виробничого потенціалу, змін експортно-сировинної моделі функціонування та визначення ключових напрямів післявоєнного відновлення і модернізації гірничо-металургійного комплексу.

Формулювання мети статті. Метою статті є визначення особливостей стану та структурних змін металургійної галузі України, а також обґрунтування ключових аспектів і факторів, за яких можливе ефективне відновлення та подальший розвиток гірничо-металургійного комплексу в умовах воєнних викликів і післявоєнної модернізації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Металургійна галузь України належить до базових складових національної економіки, оскільки поєднує сировинну, виробничу та експортну функції. Її значення для економіки визначається не лише масштабами випуску металопродукції, а й системним впливом на суміжні сфери, зокрема транспорт, енергетику, машинобудування, будівництво, гірничодобувний сектор і зовнішню торгівлю. За оцінками галузевих аналітичних джерел, у 2024 році гірничо-металургійний комплекс разом із пов'язаними ланцюгами створив 7,2% ВВП України проти 5,7% у 2023 році, забезпечив 15,4% товарного експорту, а також сплатив близько 900 млн дол. податків та інвестував близько 650 млн дол. у підтримку та розвиток виробництва. Це свідчить про те, що навіть в умовах війни галузь зберігає роль одного з ключових експортно-промислових секторів держави [7, 8]. Окрім того, галузь забезпечувала у довоєнний період до 16%

загального обсягу реалізованої промислової продукції, п'яту частину товарного експорту, понад 200 тис. робочих місць і близько 10% штатних працівників у промисловості. [9].

У структурному відношенні металургійна галузь України охоплює кілька взаємопов'язаних підсекторів. Перший із них – видобуток і збагачення руди, передусім залізної та марганцевої. Цей підсектор формує сировинну базу для доменного, сталеплавильного та феросплавного виробництва. До нього належать Полтавський, Інгулецький, Північний, Південний, Центральний та Єриствський гірничо-збагачувальні комбінати, а також Марганецький і Покровський ГЗК. Другий підсектор – виробництво чавуну та сталі, який представлений насамперед такими підприємствами, як ArcelorMittal Кривий Ріг, Камет-Сталь, Запоріжсталь та Interpipe Steel. Третій – прокатне виробництво, де формується кінцева масова продукція галузі: листовий, сортовий та інший прокат. Окреме місце посідають феросплавне виробництво, трубна промисловість, метизна та дротова продукція, спеціальна металургія і допоміжні виробництва – коксохімія, вогнетриви, електродна продукція тощо.

Така багаторівнева структура відображає послідовний технологічний ланцюг: руда → концентрат → чавун → сталь → прокат → труби, метизи та інші металовироби.

До повномасштабної війни металургійне виробництво України мало виразну просторову концентрацію у трьох ключових промислових вузлах: Криворізькому, Маріупольському та Нікопольсько-Запорізькому. Криворізький вузол поєднував видобуток руди, агломераційне виробництво, виплавку чавуну й сталі, Маріупольський – потужні комбінати повного циклу «Азовсталь» і ММК ім. Ілліча, а Нікопольсько-Запорізький – марганцево-феросплавний кластер. У 2021 році металургія та пов'язані з нею ланцюги забезпечили близько 20,1 млрд євро експортної виручки, 3,1 млрд євро податкових надходжень і близько 530 тис. робочих місць у суміжних секторах. У той самий період близько 80% виробленої сталі було орієнтовано на зовнішні ринки, а експорт

залізорудної продукції становив 44,4 млн т. [10, 11].

Після 2022 року структура галузі зазнала радикальних змін. Втрата або зупинка металургійних потужностей Маріуполя, Авдіївки, Алчевська, Єнакієвого, Харцизька та інших підприємств на тимчасово окупованих територіях фактично зруйнувала значну частину довоєнної виробничої конфігурації. Зокрема, «Азовсталь» і ММК ім. Ілліча перестали функціонувати в українському економічному просторі, Авдіївський коксо-

хімічний завод також був втрачений, а низка донбаських металургійних і трубних активів залишилися на окупованій території ще з 2014–2017 років. Унаслідок цього ядро галузі змістилося до підприємств Кривого Рогу, Кам'янського, Дніпра, Полтавщини, Запоріжжя та частково західних регіонів (рис. 1). На сьогодні підприємства цих регіонів формують основу діючої металургійної системи України [12, 13].

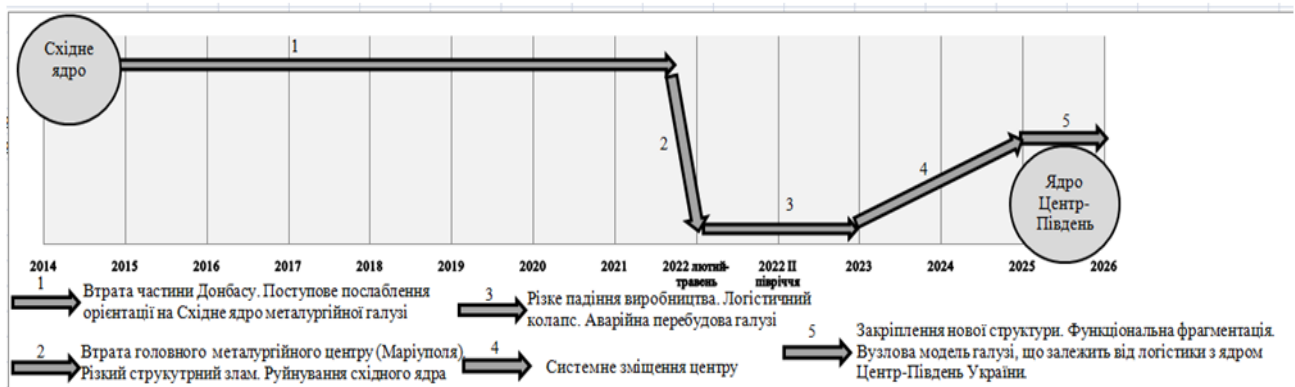


Рис. 1. Структурна реконфігурація ядра металургійної галузі України
Джерело: Розроблено авторами.

Динаміка базових виробничих показників наочно демонструє масштаби цього структурного зламу (табл. 1).

Таблиця 1
Динаміка базових виробничих показників металургії України у 2021–2025 рр.

Рік	Чавун, млн т	Сталь, млн т	Прокат, млн т	Характеристика
2021	21,16	21,37	19,08	довоєнний базовий рівень
2022	6,39	6,26	5,35	різкий обвал через війну, окупацію та логістичну кризу
2023	6,00	6,23	5,37	стабілізація на низькій базі
2024	7,09	7,58	6,22	відновлення на тлі роботи морського коридору
2025	7,88	7,41	6,52	зростання чавуну і прокату при слабшій динаміці сталі

Джерело: [14; 15].

У 2021 році в Україні було вироблено 21,16 млн т чавуну, 21,37 млн т сталі та

19,08 млн т прокату. Уже в 2022 році ці показники обвалилися відповідно до 6,39 млн т, 6,26 млн т і 5,35 млн т. У 2023 році галузь стабілізувалася на низькій базі: 6,00 млн т чавуну, 6,23 млн т сталі та 5,37 млн т прокату. У 2024 році відбулося помітне відновлення: виробництво чавуну зросло до 7,09 млн т, сталі – до 7,58 млн т, прокату – до 6,22 млн т. За підсумками 2025 року виробництво чавуну досягло 7,88 млн т, прокату – 6,52 млн т, тоді як виплавка сталі дещо знизилася до 7,41 млн т. Таким чином, 2022 рік став періодом безпрецедентного падіння, 2023-й – роком стабілізації, 2024-й – роком відновлення, а 2025-й – роком подальшої адаптації, але вже з нерівномірною динамікою між окремими сегментами.

Дані таблиці 1 засвідчують, що у 2022 році виплавка сталі скоротилася приблизно на 70,7% порівняно з 2021 роком, а виробництво прокату – більш як на 70%. У 2024 році сектор почав відновлюватися, а у 2025 році було досягнуто найвищих показників від початку повномасштабного вторгнення за чавуном і прокатом, хоча сталь ще не повернулася до стійкої траєкторії зростання.

Порівняльний аналіз показує, що виплавка сталі у 2022 році скоротилася майже на 71% порівняно з 2021 роком, а виробництво прокату – більш як на 70%.

Водночас 2024–2025 роки засвідчили не просто відновлення абсолютних обсягів, а структурну асиметрію відновлення: чавун і прокат зростали швидше, ніж сталь. Це може свідчити про перерозподіл виробничого навантаження, переорієнтацію на напівфабрикати, а також про обмеження внутрішньої переробки в умовах дорогих енергоносіїв, дефіциту коксівного вугілля, вузьких місць логістики та нестабільної зовнішньої кон'юнктури.

Не менш показовими є зміни в експортній моделі галузі. У 2024 році Україна експортувала 33,7 млн т залізної руди, що на 89,9% більше, ніж у 2023 році.

Експорт плоского прокату у 2024 році становив 1,64 млн т, довгого прокату – 614 тис. т. У 2025 році ця динаміка продовжилася: експорт плоского прокату зріс до 1,82 млн т, а довгого – до 892 тис. т. Одночасно внутрішній ринок металопродукції теж почав відновлюватися: у 2025 році споживання металопродукції в Україні зросло до 4,0 млн т, що на 21,7% більше, ніж у 2024 році, причому близько 40,1% цього обсягу було покрито імпортом. Це означає, що металургія України діє у двох напрямках одночасно: відновлює експортну орієнтацію та поступово включається у задоволення внутрішнього попиту, пов'язаного з будівництвом, ремонтом інфраструктури, машинобудуванням та потребами оборони [16].

Організаційна структура галузі воєнного часу характеризується високою концентрацією активів у кількох інтегрованих групах. На ринку сталі, коксу, руди та напівфабрикатів домінують Metinvest, ArcelorMittal Кривий Ріг, Ferrexpo, Interpipe, а в сегменті феросплавів і марганцевої руди ключову роль відіграють підприємства, пов'язані з групою «Приват». У виробництві труб, нержавіючих труб і продукції з вищою доданою вартістю відчутні позиції Interpipe, CentraVis, Дніпрометиз ТАС, Стальканат, Дніпроспецсталь. Така концентрація означає, що стійкість галузі значною мірою залежить від фінансового стану, інвестиційної

активності та виробничої гнучкості кількох корпоративних центрів [17, 18, 19].

Водночас підприємства галузі за нинішніх умов функціонування доцільно поділяти на три великі групи (табл. 2). Перша – діючі підприємства, до яких належать ArcelorMittal Кривий Ріг, Камет-Сталь, Запоріжсталь, Полтавський та Єривський ГЗК, Інгулецький, Північний, Південний і Центральний ГЗК, Interpipe Steel, НДТЗ, Niko Tube, Новомосковський трубний завод, Дніпрометиз ТАС, Стальканат, Дніпроспецсталь, Запоріжжкокс, Южкокс та інші. Друга – підприємства, що працюють частково або зупинені, серед яких Марганецький і Покровський ГЗК, Запорізький феросплавний завод, Миколаївський глиноземний завод, Силур, Енергомашспецсталь. Третя – втрачені або окуповані підприємства, зокрема Азовсталь, ММК ім. Ілліча, Авдіївський КХЗ, Алчевський МК, Єнакіївський металургійний завод, Стахановський феросплавний завод, Харцизький трубний завод. Такий поділ найточніше відображає реальну галузеву структуру української металургії в умовах війни.

Серед ключових викликів подальшого розвитку галузі слід виокремити високу енергоємність виробництва, залежність від логістики морських маршрутів, втрату переважної частки коксохімічної бази, конкуренцію на світовому ринку, тиск європейських екологічних регуляторів і загальну воєнну невизначеність. Додатковим ризиком виступає механізм СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), який посилює вимоги до декарбонізації сталі. Водночас найбільші компанії вже формують довгострокові програми модернізації: зокрема, Metinvest оцінює післявоєнну трансформацію Камет-Сталі, Запоріжсталі та гірничих активів приблизно у 8,8–9 млрд дол. [24, 25, 26].

Отже, металургійна галузь України у 2022–2025 роках зазнала глибоких просторових, виробничих та експортних змін. До повномасштабної війни одним із ключових центрів галузі залишався Маріупольський вузол, де працювали два найбільші комбінати – «Азовсталь» і ММК ім. Ілліча. Після їх руйнування Україна втратила значну частину довоєнного сталевого потенціалу, а також низку критично важливих експортних

позицій, насамперед у сегментах слябів і товстого листа. Як вже зазначалось (див. табл. 1), 2022 рік став точкою безпрецедентного обвалу: порівняно з 2021 роком виплавка сталі скоротилася більш ніж на 70%.

Таблиця 2

Класифікація металургійної галузі за підсекторами з урахуванням статусу підприємств

Підсектор	Основна продукція	Основні підприємства України	Характеристика
<i>1. Діючі підприємства</i>			
Видобуток і збагачення руди	залізорудний концентрат, окатиші	Полтавський ГЗК, Інгулецький ГЗК, Північний ГЗК, Південний ГЗК, Центральний ГЗК, Єрствівський ГЗК	Початкова стадія металургійного виробництва. Забезпечує сировиною доменне та сталеплавильне виробництво.
Виробництво чавуну та сталі	чавун, сталь, заготовки	ArcelorMittal Кривий Ріг, Камет-Сталь, Запоріжсталь, Інтерпайп Сталь	Базове металургійне виробництво, що формує основні обсяги виплавки сталі.
Прокатне виробництво	листовий та сортовий прокат	Запоріжсталь, Камет-Сталь, ArcelorMittal Кривий Ріг	Виробництво прокату, який використовується в машинобудуванні, будівництві та інфраструктурі.
Феросплавне виробництво	феросиліцій, феромарганець, феронікель	Нікопольський феросплавний завод, Побузький феронікелевий комбінат	Виробництво сплавів для легування сталі.
Трубна промисловість	безшовні та зварні труби	Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Інтерпайп Ніко Тьюб, Новомосковський трубний завод, Centraviv	Забезпечує трубами нафтогазову, енергетичну та машинобудівну галузі.
Метизна та дротова продукція	дріт, канати, кріплення	Дніпрометиз ТАС, Стальканат	Виробництво металовиробів із високою доданою вартістю.
Спеціальна металургія	спеціальні сталі	Дніпроспецсталь	Виробництво спеціалізованих сталей для машинобудування та енергетики.
Допоміжні виробництва	кокс, вогнетриви	Запоріжкокс, Южкокс	Забезпечують металургійні підприємства технологічним паливом.
<i>2. Підприємства, що зупинені або працюють частково</i>			
Видобуток марганцевої руди	марганцева руда	Марганецький ГЗК, Покровський ГЗК	Робота суттєво обмежена через безпекові та економічні фактори.
Феросплавне виробництво	феросплави	Запорізький феросплавний завод	Працює з перервами через високу енергоємність і воєнні ризики.
Кольорова металургія	глинозем	Миколаївський глиноземний завод	Робота обмежена після 2022 року.
Метизна продукція	дріт, канати	Силур	Робота ускладнена через розташування в зоні бойових дій.
Спеціальна металургія	литво, поковки	Енергомашпецсталь	Часткове завантаження через воєнні ризики.
<i>3. Втрачені або підприємства на окупованих територіях</i>			
Виробництво чавуну та сталі	чавун, сталь, прокат	Азовсталь, ММК ім. Ілліча	Одні з найбільших металургійних комбінатів України, зруйновані або окуповані у 2022 р.
Коксохімічне виробництво	кокс	Авдіївський коксохімічний завод	Один із найбільших коксохімічних заводів Європи, зупинений через бойові дії.
Металургійне виробництво	сталь	Алчевський металургійний комбінат, Єнакіївський металургійний завод	Підприємства, що знаходяться на окупованих територіях з 2014 року.
Феросплавне виробництво	феросплави	Стахановський феросплавний завод	Підприємство на тимчасово окупованій території.
Трубна промисловість	труби	Харцизький трубний завод	Один із найбільших виробників труб у минулому, втрачений через окупацію.

Джерело: узагальнено авторами на основі [20, 21, 22, 23] та офіційних сайтів окремих підприємств.

У 2023 році суттєвого відновлення ще не відбулося, однак у 2024–2025 роках галузь продемонструвала здатність до часткової адаптації завдяки перебудові логістики, відновленню морського коридору та концентрації виробництва на підприємствах центральної України. Особливо показовою є питома вага втрат, пов'язаних саме з Маріупольським вузлом. За даними Metinvest і GMK Center, у 2021 році ММК ім. Ілліча виробив 4,26 млн т сталі, а «Азовсталь» – 4,3 млн т; разом це 8,56 млн т. За загального обсягу виплавки сталі в Україні 21,37–21,4 млн т це еквівалентно приблизно 40% довоєнного національного виробництва сталі (табл. 3). Отже, втрати галузі не зводяться лише до руйнування окремих заводів. Йдеться про вибуття цілих виробничих переділів, які були критично важливими для українського експорту та внутрішнього ринку.

Таблиця 3

Втрати виробничого потенціалу металургії України через руйнування маріупольських комбінатів

Показник	Значення	Джерело
Виробництво сталі ММК ім. Ілліча у 2021 р.	4,26 млн т	дані Metinvest / GMK Center
Виробництво сталі «Азовсталь» у 2021 р.	4,30 млн т	дані Metinvest / GMK Center
Сукупне виробництво двох комбінатів	8,56 млн т	сума двох підприємств
Виробництво сталі в Україні у 2021 р.	21,37 млн т	дані Ukrmetprom
Частка двох маріупольських комбінатів у виплавці сталі України	близько 40%	8,56 / 21,37
Втрата експорту слябів	100%	оцінка GMK Center
Втрата експорту товстого листа	100%	оцінка GMK Center
Втрата експорту чавуну	близько 40%	оцінка GMK Center

Джерело: складено за даними GMK Center, Metinvest, Ukrmetprom.

Після втрати маріупольських комбінатів в Україні фактично припинилося виробництво окремих видів продукції, зокрема слябів, товстого листа, частини балкової та рейкової продукції, що зумовило зростання імпортозалежності в окремих сегментах металоспоживання. Війна змінила і зовнішньоторговельну модель галузі. За оцінкою GMK

Center, фінансовий обсяг експорту продукції чорної металургії знизився з \$21,4 млрд у 2021 році до \$6,2 млрд у 2025 році, тобто приблизно на 71% (табл. 4).

Таблиця 4

Ключові показники втрат і трансформації експортно-сировинної моделі металургії України

Показник	Період/обсяг	Рівень 2024-2025 рр	Оцінка зміни
Експорт продукції чорної металургії, \$ млрд	21,4 у 2021 р.	6,2 у 2025 р.	-71%
Видобуток залізної руди, млн т	84,4 у 2021 р.	44,7 у 2024 р.	-47%
Експорт залізної руди, млн т	44,0 у 2021 р.	31,0 у 2025 р.	-29,5%
Експорт залізної руди, млн т	17,7 у 2023 р.	33,7 у 2024 р.	+89,9%
Експорт плоского прокату, млн т	1,64 у 2024 р.	1,82 у 2025 р.	+11,2%
Експорт довгого прокату, тис. т	614 у 2024 р.	892 у 2025 р.	+45,4%
Внутрішнє споживання металопродукції, млн т	3,29 у 2024 р.	4,0 у 2025 р.	+21,7%
Частка імпорту у внутрішньому споживанні	–	40,1% у 2025 р.	висока імпортозалежність

Джерело: складено за даними GMK Center, Ukrmetprom, Держмитслужби.

Водночас видобуток залізної руди скоротився з 84,4 млн т у 2021 році до 44,7 млн т у 2024 році, а експорт залізної руди – з 44 млн т у 2021 році до 31 млн т у 2025 році.

У 2024 році, попри всі обмеження, Україна змогла наростити експорт руди до 33,7 млн т, що на 89,9% більше, ніж у 2023 році, головню завдяки роботі морського коридору. Того ж року експорт плоского прокату становив 1,64 млн т, а довгого прокату – 614 тис. т. У 2025 році експорт плоского прокату зріс до 1,82 млн т, а довгого – до 892 тис. т. Паралельно внутрішнє споживання металопродукції у 2025 році збільшилося до 4,0 млн т, що на 21,7% більше, ніж у 2024 році; при цьому 40,1% внутрішнього ринку було пок-

рито імпортом. Окремий вимір проблеми – вартісні втрати активів. У відкритих джерелах найчастіше наводиться оцінка приблизно \$11 млрд прямих збитків для «Азовсталі» та ММК ім. Ілліча. Водночас KSE Institute у своїх звітах про пошкодження інфраструктури зазначає, що серед усіх галузей продуктивного сектору металургія постраждала найбільше, а зруйновані маріупольські комбінати належать до найбільших знищених промислових підприємств країни.

За новішою оцінкою, сукупні пошкодження активів підприємств в Україні сягнули \$14,4 млрд, а бізнес-активи становили близько 9% загальних інфраструктурних збитків. Крім безпосередніх руйнувань, галузь втратила частину своєї коксохімічної та сировинної опори. Reuters повідомляв, що у січні 2025 року через наближення фронту була зупинена робота Покровського вугільного напрямку – єдиного в Україні джерела коксівного вугілля для металургії. На той момент ринок побоювався, що зупинка цього активу може знизити річне виробництво сталі до 2–3 млн т у 2025 році, тобто приблизно на 40% від рівня 2024 року, якщо імпортне чи альтернативне забезпечення не спрацює. Уже в березні 2025 року Reuters зафіксував, що галузь частково адаптувалася [27; 28], однак ризик подорожчання коксу та зростання собівартості зберігся.

Таким чином, втрати металургійної галузі України мають багатовимірний характер: фізична втрата виробничих потужностей у мільйонах тонн сталі, прокату, чавуну та супутньої продукції; руйнування активів на мільярди доларів; втрата експортних ніш, які не можна швидко відновити; ланцюговий ефект для суміжних сегментів – рудовидобутку, коксу, залізничної логістики, енергетики та сервісної інфраструктури. З цього можна зробити висновок, що наслідки окупації й руйнування окремих підприємств слід розглядати не ізольовано, а як фактор системної перебудови всього гірничо-металургійного комплексу.

Висновки. Узагальнення кількісних показників свідчить, що основна частина довоєнних втрат української металургії була зосереджена у Маріупольському та частково Донбаському промислових вузлах. Лише втрата «Азовсталі» та ММК ім. Ілліча озна-

чала вибуття близько 8,56 млн т сталі, або приблизно 40% довоєнного національного виробництва. В експортному вимірі наслідки були ще жорсткішими: Україна втратила 100% експорту слябів і товстого листа, близько 40% експорту чавуну, а валютна виручка від експорту продукції чорної металургії скоротилася з \$21,4 млрд до \$6,2 млрд. Попри це, у 2024–2025 роках галузь продемонструвала обмежене, але реальне відновлення – як у виробництві, так і в експорті прокату та внутрішньому споживанні. Це дає підстави трактувати сучасний стан української металургії не як тимчасовий спад, а як фазу глибокої структурної адаптації до нової воєнно-економічної реальності.

Отже, металургійна галузь України у 2022–2025 роках пройшла через глибоку структурну перебудову. Вона втратила частину найбільших повноциклових потужностей, однак не припинила функціонування, а адаптувалася шляхом просторової, продуктової та організаційної перебудови. Сьогодні галузь не спирається на довоєнну модель із домінуванням східного промислового поясу, а дедалі більше концентрується у центральних і частково західних регіонах, посилюючи роль рудодобувного, трубного та спеціалізованого металургійного сегментів. Її подальший розвиток залежатиме від безпекової ситуації, стабільності експортної логістики, вартості енергоресурсів, здатності підприємств до технологічного оновлення та масштабів післявоєнного відновлення економіки.

Література

1. Полякова Ю.В., Шайда О.Є. Вітчизняна металургійна галузь в умовах впливу глобальних чинників. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2021. №62. С. 55-61. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-07>
2. Гончарук О.В., Рябко О.І., Оверковський Б.М. Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 86-97. DOI: 10.32843/infrastructure55-15.
3. Мироненко М.А. Розвиток металургії України в умовах глобалізаційних викликів за підсумками 2021 року. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 1(77). С. 109-118. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.109>.
4. Dvulit Z., Andrusiak K. Challenges of the metallurgical industry of Ukraine in the current conditions. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 202, no. 1. P. 261-268. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.261>

5. Даценко А. Аналіз сучасного стану металургійної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-105>.
6. Середа Г. Впровадження людинозамінних технологій у гірничо-металургійній галузі України: фактори та перешкоди. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-167>.
7. Металургія забезпечила понад 7% ВВП України у 2024 році – дослідження. *OBOZ.UA*. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/metallurgiya-zabezpechila-ponad-7-vvp-ukraini-u-2024-rotsi-doslidzhennya.htm>
8. Тарасенко А. Внесок ГМК до ВВП України збільшився до 7,2% у 2024 році. *GМК*. URL: <https://gmk.center.ua/news/vnesok-gmk-do-vvp-ukraini-zbilshivsya-do-7-2-u-2024-roci/>
9. Промислові потужності України: напрямки, актуальний стан, експортний потенціал. *ТІПІ Ізраїль-Україна*. URL: <https://israelchamber.org/ua/our-events/industrial-capacities-of-ukraine-directions-current-state-export-potential>
10. Ukraine Facility Plan 2024-2027 | PDF | European Union | Enlargement Of The European Union. *Scribd*. URL: <https://www.scribd.com/document/808173788/Ukraine-Facility-Plan>
11. Ukraine Steel Industry: Data Reports 2026. *WifiTalents*. URL: <https://wifitalents.com/ukraine-steel-industry-statistics/>
12. Steel Statistical Yearbook 2023. *worldsteel.org*. URL: <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Steel-Statistical-Yearbook-2023.pdf>
13. Ермоленко Г. Industrial Accelerator Act: как новая индустриальная политика повлияет на рынок стали ЕС. *ГМК*. URL: <https://gmk.center/posts/industrial-accelerator-act-kak-novaya-industrialnaya-politika-povliyaet-na-rynok-stali-es/>
14. Рубрика: Архів. *Ukrmetallurgprom*. URL: <https://www.ukrmetprom.org/category/arkhiv/>; Steel Statistical Yearbook 2023. *worldsteel.org*. URL: <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Steel-Statistical-Yearbook-2023.pdf>
15. Виробництво металопрокату в Україні у 2025 році зросло на 4,8% р./р. | *borg.expert* – медіа-портал про борги та банкрутство. *borg.expert* – медіа-портал про борги та банкрутство. URL: <https://borgexpert.com/news/vyrobnystvo-metaloprokatu-v-ukraini-u-2025-rotsi-zroslo-na-4-8-r-r>
16. Колісниченко В. Експорт продукції ГМК з України у 2025 році продовжив зростання. *ГМК*. URL: <https://gmk.center.ua/infographic/eksport-produkcii-gmk-z-ukraini-u-2025-roci-prodovzhiv-zrostantnya/>
17. Гірничодобувна промисловість. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/mining/>
18. Mining in Ukraine 2025: Legal Overview. *nobles-law*. URL: <https://www.nobles-law.com/post/mining-in-ukraine-legal-overview>
19. Українська металургія у 2026-му: що чекає на галузь і як Метінвест працює на енергонезалежність, оборону та відбудову – NV та The Economist. *Метінвест*. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/ukrainsjka-metallurgiya-u-2026-mu-scho-cheka-na-galuzj-yak-metinvest-pracyu-na-energonezalezhnstj-oboronu-ta-vidbudovu-nv-ta-the-economist>
20. Григоренко Ю. Ситуація у сфері видобутку металевих руд в Україні різко погіршилася у 2025 році – Інфографіка – ГМК Center. *ГМК*. URL: <https://gmk.center.ua/infographic/sytuatsiia-u-sferi-vydobutku-metalevykh-rud-v-ukraini-rizko-pohirshylasia-u-2025-rotsi/>
21. Український ГМК у період війни. Шляхи виходу із кризи. *Ukrmetallurgprom*. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrainskiy-gmk-u-period-viyni-shlyakhi-v/>
22. 2024 World Steel in Figures. *worldsteel.org*. URL: <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/World-Steel-in-Figures-2024.pdf>
23. EIB. Ukraine to rebuild infrastructure with support from Ukraine FIRST initiative. *European Investment Bank*. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-285-ukraine-to-rebuild-infrastructure-with-support-from-ukraine-first-initiative>
24. Григоренко Ю. Що відбувається у добувній промисловості на четвертому році війни – Статті – ГМК Center. *ГМК*. URL: <https://gmk.center.ua/posts/shho-vidbuvaetsya-u-dobuvnij-promislovosti-na-chetvertomu-roci-viyni/>
25. Зінченко С. Роль гірничодобувної галузі у відновленні й економічному оновленні України – Погляди – ГМК Center. *ГМК*. URL: <https://gmk.center.ua/opinion/rol-girnichodobuvnoi-galuzi-u-vidnovlenni-j-ekonomichnomu-onovlenni-ukraini/>
26. ГМК Center. Ukraine's mining industry: challenges and opportunities in 2023-2024. *LinkedIn*. URL: https://www.linkedin.com/posts/gmk-center_gmkcenter-ukraine-steelmakers-activity-7387372645136355328-EoIA
27. Ukraine increases steel production despite loss of coking coal mine. *reuters*. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-increases-steel-production-despite-loss-coking-coal-mine-2025-03-08/>
28. Україна збільшує виробництво сталі, незважаючи на втрату шахти з видобутку коксівного вугілля. *Ukraine open for business – Business news from Ukraine*. URL: <https://open4business.com.ua/ukrayina-zbilshuye-vyrobnycztvo-stali-nezvazhayuchy-na-vtratu-shahty-z-vydobutku-koksiynogo-vugillya/>

References

1. Poliakova, Yu.V., & Shaida, O.Ye. (2021). Vitchyzniana metalurhiina haluz v umovakh vplyvu hlobalnykh chynnnykiv. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (62), 55-61. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-07>
2. Honcharuk, O.V., Riabko, O.I., & Overkovskiy, B.M. (2021). Hirnycho-metallurhiinyi kompleks Ukrainy: suchasni tendentsii ta rezultaty. *Infrastruktura rynku*, (55), 86-97. <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-15>
3. Myronenko, M.A. (2022). Rozvytok metallurhii Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv za

- pidsumkamy 2021 roku. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki, 1(77), 109-118. <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.109>
4. Dvulit, Z., & Andrusiak, K. (2023). Challenges of the metallurgical industry of Ukraine in the current conditions. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 202(1), 261-268. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.261>
5. Datsenko, A. (2024). Analiz suchasnoho stanu metalurhiinoi haluzi Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-105>
6. Sereda, H. (2025). Vprovadzhenia liudynozaminnykh tekhnolohii u hirnycho-metalurhiinii haluzi Ukrainy: Faktory ta pereshkody. *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-167>
7. OBOZ.UA. (2024). Metalurhiia zabezpechyla ponad 7% VVP Ukrainy u 2024 rotsi – doslidzhennia. Retrieved from <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/metalurgiya-zabezpechyla-ponad-7-vvp-ukraini-u-2024-rotsi-doslidzhennya.htm>
8. Tarasenko, A. (2024). Vnesok GMK do VVP Ukrainy zbilshyvsia do 7.2% u 2024 rotsi. GMK Center. Retrieved from <https://gmk.center.ua/news/vnesok-gmk-do-vvp-ukraini-zbilshyvsvsia-do-7-2-u-2024-roci/>
9. Israel-Ukraine Chamber of Commerce. (2024). Promyslovi potuzhnosti Ukrainy: Napriamky, aktualnyi stan, eksportnyi potentsial. Retrieved from <https://israelchamber.org/ua/our-events/industrial-capacities-of-ukraine-directions-current-state-export-potential>
10. European Union. (2024). Ukraine Facility Plan 2024–2027. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/808173788/Ukraine-Facility-Plan>
11. WifiTalents. (2026). Ukraine steel industry statistics and data report. Retrieved from <https://wifitalents.com/ukraine-steel-industry-statistics/>
12. World Steel Association. (2023). Steel statistical yearbook 2023. Retrieved from <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Steel-Statistical-Yearbook-2023.pdf>
13. Yermolenko, H. (2024). Industrial Accelerator Act: Kak novaia industrialnaia politika povliiaet na rynek stali ES. GMK Center. Retrieved from <https://gmk.center/posts/industrial-accelerator-act-kak-novaya-industrialnaya-politika-povliyaet-na-rynek-stali-es/>
14. Ukrmetallurgprom. (2025). Arkhiv haluzevoi statystyky. Retrieved from <https://www.ukrmetprom.org/category/arkhiv/>
15. Borg.Expert. (2025). Vyrobnystvo metaloprokatu v Ukraini u 2025 rotsi zroslo na 4.8% r/r. Retrieved from <https://borgexpert.com/news/vyrobnystvo-metaloprokatu-v-ukraini-u-2025-rotsi-zroslo-na-4-8-r-r>
16. Kolisnichenko, V. (2025). Eksport produktsii GMK z Ukrainy u 2025 rotsi prodovzhyv zrostantia. GMK Center. Retrieved from <https://gmk.center.ua/infographic/eksport-produkcii-gmk-z-ukraini-u-2025-roci-prodovzhiv-zrostantia/>
17. UkraineInvest. (2025). Mining industry of Ukraine. Retrieved from <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/mining/>
18. Nobles. (2025). Mining in Ukraine 2025: Legal overview. Retrieved from <https://www.nobles-law.com/post/mining-in-ukraine-legal-overview>
19. Metinvest. (2026). Ukrainska metalurhiia u 2026-mu: Shcho chekaie na haluz i yak Metinvest pratsiuie na enerhonezalezhnist, oboronu ta vidbudovu. Retrieved from <https://metinvestholding.com/ua/media/news/ukrainska-metalurgya-u-2026-mu-scho-cheka-na-galuzj-yak-metinvest-pracyu-na-energonezalezhnstj-oboronu-ta-vidbudovu-nv-ta-the-economist>
20. Hryhorenko, Yu. (2025). Sytuatsiia u sferi vydobutku metalevykh rud v Ukraini rizko pohirshylasia u 2025 rotsi. GMK Center. Retrieved from <https://gmk.center.ua/infographic/sytuatsiia-u-sferi-vidobutku-metalevykh-rud-v-ukraini-rizko-pohirshylasia-u-2025-rotsi/>
21. Ukrmetallurgprom. (2024). Ukrainskyi GMK u period viiny: Shliakhy vykhodu iz kryzy. Retrieved from <https://www.ukrmetprom.org/ukrainskiy-gmk-u-period-viyni-shlyakhi-v/>
22. World Steel Association. (2024). World steel in figures 2024. Retrieved from <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/World-Steel-in-Figures-2024.pdf>
23. European Investment Bank. (2025). Ukraine to rebuild infrastructure with support from Ukraine FIRST initiative. Retrieved from <https://www.eib.org/en/press/all/2025-285-ukraine-to-rebuild-infrastructure-with-support-from-ukraine-first-initiative>
24. Hryhorenko, Yu. (2025). Shcho vidbuvaetsia u dobuunii promyslovosti na chetvertomu rotsi viiny. GMK Center. Retrieved from <https://gmk.center.ua/posts/shho-vidbuvaetsia-u-dobuunii-promyslovosti-na-chetvertomu-roci-viyni/>
25. Zinchenko, S. (2025). Rol hirnychodobuvnoi haluzi u vidnovlenni y ekonomichnomu onovlenni Ukrainy. GMK Center. Retrieved from <https://gmk.center.ua/opinion/rol-girnychodobuvnoi-galuzi-u-vidnovlenni-j-ekonomichnomu-onovlenni-ukraini/>
26. GMK Center. (2024). Ukraine's mining industry: Challenges and opportunities in 2023–2024. Retrieved from https://www.linkedin.com/posts/gmk-center_gmkcenter-ukraine-steelmakers-activity-7387372645136355328-EoIA
27. Reuters. (2025). Ukraine increases steel production despite loss of coking coal mine. Retrieved from <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-increases-steel-production-despite-loss-coking-coal-mine-2025-03-08/>
28. Ukraine Open for Business. (2025). Ukraina zbilshuie vyrobnystvo stali nezvazhaiuchy na vtratu shakhty z vydobutku koksivnoho vuhillia. Retrieved from <https://open4business.com.ua/ukrayina-zbilshuye-vyrobnycztvo-stali-nezvazhayuchy-na-vtratu-shahty-z-vidobutku-koksivnogo-vugillya/>

METALLURGICAL INDUSTRY OF UKRAINE: WARTIME STRUCTURAL TRANSFORMATION, CURRENT STATE AND ASSESSMENT OF PRODUCTION POTENTIAL LOSSES

S. A. Mushnykova, D.E., Professor, SEI Dnipro Metallurgical Institute Ukrainian State University of Science and Technologies,

I. H. Abernikhina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, SEI Dnipro Metallurgical Institute Ukrainian State University of Science and Technologies

Methods. The results were obtained through the application of the following methods: structural and functional analysis – to determine the place of the metallurgical industry in the national economy and to identify the relationships between its subsectors; comparative analysis – to compare the pre-war and wartime conditions of the development of Ukraine’s metallurgical complex; statistical analysis – to assess the dynamics of pig iron, steel and rolled products production, as well as the extraction and export of iron ore raw materials; a systems approach – to examine changes in the production, spatial and export configuration of the industry; and the method of generalization – to form a classification of metallurgical enterprises according to their current operational status.

Results. It has been revealed that the metallurgical industry of Ukraine has undergone a profound spatial, production and export reconfiguration under the conditions of the full-scale war. It is shown that the loss of the Mariupol steel plants, the Avdiivka coke plant and a number of enterprises located in temporarily occupied territories led to a sharp decline in the production potential of the industry, the disruption of certain technological stages and a shift in the territorial core of metallurgical production. It has been established that in 2022 there was an unprecedented decline in the production of pig iron, steel and rolled products, while in 2023 the industry stabilized at a low base, and in 2024–2025 demonstrated a partial recovery due to the restructuring of logistics, the operation of the maritime corridor and the concentration of production at enterprises in central Ukraine. It is substantiated that the current model of functioning of Ukraine’s metallurgy combines the restoration of export orientation with a simultaneous increase in the role of the domestic market for metal products. It is proved that the recovery of the industry has an asymmetric structural character, since the segments of pig iron and rolled products are recovering faster than steelmaking production.

Novelty. The study systematizes the current structure of Ukraine’s metallurgical industry taking into account subsector differentiation and the actual status of enterprises, which are classified as operating, partially suspended, and lost or located in temporarily occupied territories. It is diagnosed that a key feature of the current stage of industry development is not only the reduction of production capacities, but also a transformation of the export-raw material model, the strengthening of the role of the iron ore segment, increasing import dependence in certain segments of the domestic market and the growing importance of logistical and energy factors.

Practical value. The study proposes guidelines for the formation of state industrial policy and strategies for the post-war recovery of the metallurgical industry aimed at the modernization of production capacities, diversification of logistics routes, strengthening of the raw material and coke base, expansion of the domestic market for metal products, reduction of import dependence and implementation of decarbonization technologies in accordance with European environmental requirements. The obtained results can be used in the development of programs for the recovery of the mining and metallurgical complex, in assessing structural changes in industry, and in substantiating long-term directions for the development of Ukraine’s metallurgical sector.

Keywords: metallurgical industry of Ukraine, mining and metallurgical complex, steel production, rolled products production, iron ore raw materials, metal products export, wartime losses, structural transformation, industrial policy, post-war recovery, decarbonization, logistics adaptation.

Стаття надійшла до редакції 04.03.26 р.

Прийнята до публікації 20.03.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ТРАНСФЕР ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІМПЕРАТИВИ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*Г. І. Гапоненко, к. е. н., доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, a.i.gaponenko@karazin.ua, <https://orcid.org/0000-0001-8998-4795>,
М. І. Писаревський, к. е. н., доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, pisarevskiy@karazin.ua, <https://orcid.org/0000-0002-3981-5149>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: теоретичного узагальнення та систематизації – при визначенні сутності категорії «трансфер цифрових технологій»; порівняльного аналізу – при дослідженні особливостей трансферу цифрових технологій у країнах ЄС та Україні; статистичного аналізу – при оцінці рівня цифрової трансформації, інфраструктурного розвитку та інноваційної активності; графічних і табличних методів – для візуалізації результатів дослідження; системного підходу – при аналізі взаємозв'язку цифровізації та сталого розвитку.

Результати. Виявлено, що трансфер цифрових технологій є багатовимірним процесом, який охоплює передачу знань, інновацій, цифрових рішень та інституційних механізмів у межах глобального економічного простору. Показано, що в країнах ЄС цей процес характеризується високим рівнем інституційної підтримки, фінансування та інтеграції у політику сталого розвитку. Встановлено, що в Україні трансфер цифрових технологій має динамічний, але асиметричний характер, поєднуючи активний розвиток державних цифрових сервісів із наявністю суттєвих бар'єрів, зокрема фінансових, інституційних, технологічних та кадрових. Доведено, що цифрові технології можуть виступати важливим драйвером сталого розвитку, водночас формуючи нові екологічні виклики, пов'язані зі зростанням енергоспоживання та навантаженням на довкілля.

Новизна. Полягає у комплексному поєднанні аналізу трансферу цифрових технологій із концепцією сталого розвитку та здійсненні порівняльної оцінки практик, бар'єрів і можливостей у країнах ЄС та Україні з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів цифрової трансформації.

Практична значущість. Полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності трансферу цифрових технологій в Україні, зокрема шляхом розвитку цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази, стимулювання інвестицій у цифрові та «зелені» інновації, підготовки кваліфікованих кадрів та інтеграції у європейський цифровий простір.

Ключові слова: трансфер цифрових технологій, цифровізація, сталий розвиток, Європейський Союз, Україна, інновації, цифрова інфраструктура, екологічна відповідальність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації глобального економічного простору, зумовленої поглибленням цифровізації та інтенсифікацією інноваційних процесів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку на засадах ефективного використання технологічного потенціалу. Цифрові технології дедалі більше визначають характер економічного зростання, структуру зайнятості та

конкурентні позиції країн, водночас формуючи нові виклики, пов'язані з екологічними наслідками їх впровадження. У цьому контексті трансфер цифрових технологій постає не лише як інструмент поширення інновацій, але і як складний багаторівневий процес, що поєднує економічні, інституційні та соціально-екологічні виміри розвитку. Значущість дослідження трансферу цифрових технологій у системі сталого розвитку

обумовлена необхідністю узгодження імперативів інноваційності з вимогами екологічної відповідальності. З одного боку, інтенсифікація обміну цифровими рішеннями сприяє підвищенню продуктивності, модернізації економік та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. З іншого боку, активне впровадження цифрових технологій супроводжується зростанням енергоспоживання, навантаженням на природні ресурси та посиленням екологічних ризиків, що актуалізує потребу у формуванні збалансованих підходів до їх поширення та використання.

Особливої ваги ці процеси набувають у контексті європейського вектору розвитку, де поєднання цифрової трансформації з принципами сталості визначається як ключовий пріоритет економічної політики. Для України, яка перебуває у стані структурної трансформації та водночас орієнтується на поглиблення інтеграції до європейського економічного простору, питання ефективного трансферу цифрових технологій набуває стратегічного значення. Це зумовлює необхідність комплексного осмислення як потенціалу таких процесів, так і пов'язаних із ними суперечностей, зокрема у площині забезпечення екологічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження трансферу цифрових технологій підкреслюють його багатовимірний характер, що охоплює передачу знань, інновацій, інституційних практик та цифрової інфраструктури. Важливі аспекти визначаються міжнародними організаціями, зокрема National Science Foundation та Organisation for Economic Co-operation and Development [1–3], а також довідковими джерелами, які окреслюють ключові механізми трансферу технологій, включно з комерціалізацією інновацій і міжнародною співпрацею [4].

У зарубіжних наукових публікаціях [22; 23] показано взаємозв'язок цифровізації та сталого розвитку, зокрема роль цифрових технологій у сприянні екологічним інноваціям та підвищенні ефективності економічного розвитку. Окремі дослідження [24, 26] фокусуються на бар'єрах цифрової трансформації, включаючи технологічні, організаційні та інституційні обмеження, що

стримують ефективний трансфер технологій у промисловості та державному секторі.

Європейські та українські практики демонструють взаємодію інституційних і технологічних компонентів трансферу. В ЄС, через програми Digital Europe та European Digital Innovation Hubs, реалізується комплексний підхід до підтримки інновацій і сталого розвитку. В Україні розвиток цифрової інфраструктури та підтримка стартапів, таких як Diia, Brave1, UNIT.City та iHub, дозволяють адаптувати європейський досвід до національних умов. Водночас у науковій літературі відзначається недостатнє дослідження інтеграції трансферу цифрових технологій з принципами сталого розвитку у кризових умовах та порівняльного аналізу ЄС і України, що визначає актуальність подальших досліджень.

Формулювання мети статті. Метою статті є комплексне дослідження особливостей міжнародного трансферу цифрових технологій у контексті сталого розвитку, зокрема виявлення його ключових механізмів, бар'єрів і можливостей у країнах Європейського Союзу та Україні, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності трансферу технологій з урахуванням економічних, екологічних і соціальних імперативів цифрової трансформації

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз трансферу цифрових технологій. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації – для уточнення сутності поняття трансферу цифрових технологій і формування концептуальних підходів до його аналізу. Порівняльний метод використано для зіставлення практик, бар'єрів і можливостей трансферу цифрових технологій у країнах ЄС та Україні.

Статистичний аналіз і методи кількісного порівняння дозволили оцінити рівень цифровізації, інфраструктурного розвитку, інноваційної активності та впливу цифрових технологій на сталий розвиток на основі релевантних міжнародних показників. Графічні та табличні методи застосовано для візуалізації результатів дослідження, зокре-

ма у вигляді схем, порівняльних таблиць і систем показників.

Системний підхід забезпечив розгляд трансферу цифрових технологій як багатовимірного процесу, що охоплює економічні, інституційні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти. Крім того, елементи структурно-функціонального аналізу були використані для ідентифікації ключових компонентів трансферу технологій та їх взаємозв'язків у контексті сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній науковій парадигмі трансфер цифрових технологій розглядається як один із ключових механізмів забезпечення інноваційного розвитку економіки та досягнення цілей сталого розвитку. Його значення зумовлюється здатністю забезпечувати швидке поширення цифрових рішень, інтеграцію національних економік у

глобальний технологічний простір та підвищення рівня конкурентоспроможності. Водночас трансфер цифрових технологій характеризується складною багатовимірною природою, оскільки охоплює не лише передачу технологічних продуктів, але й знань, компетенцій, організаційних практик та інституційних механізмів їх впровадження.

Сутність трансферу цифрових технологій еволюціонувала разом із розвитком цифрової економіки та інформаційно-комунікаційних технологій. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування цього поняття, що пояснюється різними дослідницькими акцентами – від технологічного до інституційного та екосистемного. Узагальнення існуючих підходів дозволяє систематизувати основні трактування, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Узагальнення підходів до визначення поняття «трансфер цифрових технологій»

Автор / організація	Визначення	Ключовий Акцент
National Science Foundation (NSF)	Трансфер технологій – це процес, за якого знання або технології, створені в одному місці, застосовуються в іншому для задоволення суспільних і економічних потреб	Передача знань і технологій
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Трансфер технологій розглядається як складова дифузії інновацій, що забезпечує поширення технологій між країнами та секторами економіки	Дифузія інновацій
European Environment Information and Observation Network	Трансфер технологій визначається як передача розробок і технологічних рішень між країнами або суб'єктами з метою сприяння розвитку та сталому зростанню	Міжнародний розвиток
Guo, X., & Su, F. Dictionary of Contemporary Chinese Economics	Трансфер технологій – це передача прав на використання технологій, знань і рішень між суб'єктами, що супроводжується їх адаптацією та комерціалізацією	Комерціалізація та права
Узагальнений науковий підхід (на основі сучасних досліджень цифрової економіки)	Трансфер цифрових технологій – це процес передачі, адаптації та впровадження цифрових рішень, знань і компетенцій між суб'єктами на різних рівнях з метою забезпечення інноваційного розвитку та сталості	Комплексність і цифровізація
Авторське визначення	Трансфер цифрових технологій – це багаторівневий інституційно-економічний процес створення, передачі, інтеграції та використання цифрових технологій і пов'язаних знань, спрямований на досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням екологічних обмежень	Сталий розвиток та екологічна відповідальність

Джерело: Складено авторами на основі: [1–4]

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що у сучасній науковій літературі трансфер цифрових технологій трактується як складний процес, що поєднує передачу знань, інноваційну дифузю, інституційні механізми та економічні інструменти комерціалізації. Водночас саме екологічний вимір цього процесу залиша-

ється недостатньо дослідженим, що зумовлює необхідність його подальшого наукового осмислення в контексті сталого розвитку.

Після узагальнення існуючих підходів до визначення трансферу цифрових технологій важливим кроком є структурне відображення основних компонентів міжнародного трансферу технологій та їх взає-

мозв'язків. Схема компонентів дозволяє системно розглядати процес трансферу як комплексну послідовність дій і механізмів, що забезпечують створення, передачу, адаптацію та впровадження технологій між краї-

нами. Такий підхід підкреслює, що трансфер цифрових технологій не обмежується суто технологічною передачею, а охоплює економічні, інституційні, освітні та екологічні аспекти.

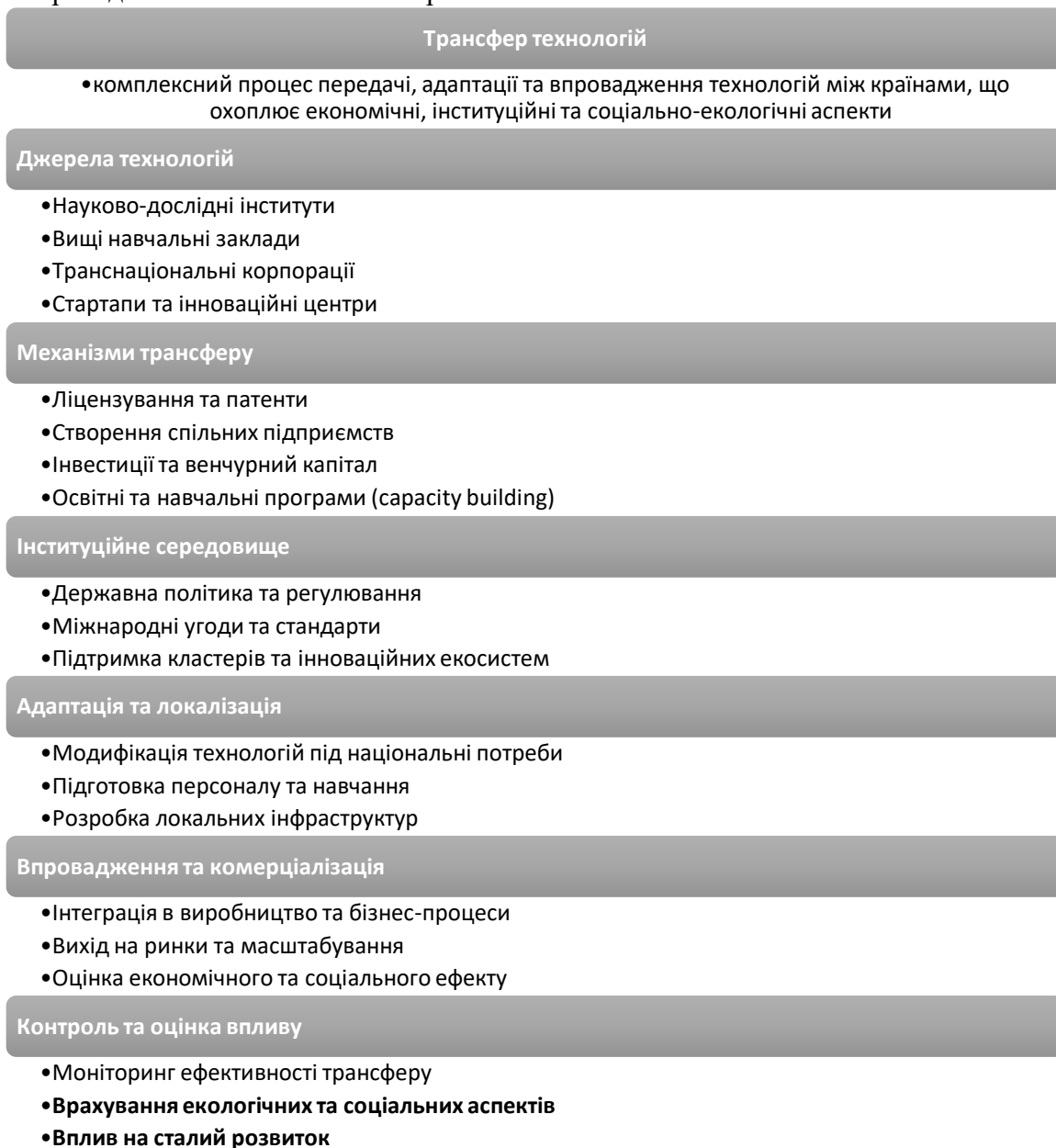


Рис. 1. Структурна модель міжнародного трансферу цифрових технологій у контексті сталого розвитку

Джерело: Складено авторами самостійно

На рис.1 виділено шість ключових блоків. Перший блок – джерела технологій, до яких належать науково-дослідні інститути, університети, транснаціональні корпорації та інноваційні стартапи, що створюють фундаментальні та прикладні цифрові рішення. Другий блок – механізми трансферу, включаючи ліцензування, патентування, спільні підприємства, інвестиції та освітні

програми, що забезпечують формальне та практичне поширення технологій. Третій блок – інституційне середовище, яке визначає роль державної політики, міжнародних угод і стандартів у регулюванні трансферу. Четвертий блок – адаптація та локалізація, що передбачає модифікацію технологій відповідно до національних потреб, підготовку кадрів та розвиток локальної інфраструктури.

ри. П'ятий блок – впровадження та комерціалізація, де технології інтегруються у виробничі та бізнес-процеси, виходять на ринки та оцінюються щодо економічного та соціального ефекту. Нарешті, шостий блок – контроль та оцінка впливу, що включає моніторинг ефективності трансферу, врахування екологічних та соціальних аспектів та оцінку внеску у сталий розвиток.

Важливо зазначити, що екологічна відповідальність та соціальний ефект не обмежуються окремим етапом, а впливають на всі стадії трансферу технологій. Таким чином, запропонована схема дозволяє відобразити трансфер цифрових технологій як комплексний та багатовимірний процес, що поєднує інноваційність, економічну ефективність і дотримання принципів сталого розвитку. Вона створює базу для подальшого аналізу специфіки реалізації трансферу технологій у країнах ЄС та України, а також для виявлення ключових викликів і бар'єрів у цьому процесі.

Сталий розвиток сьогодні розглядається як ключовий орієнтир економічної та соціальної політики держав, що поєднує економічне зростання, соціальну справедливість та збереження екологічного балансу. В умовах глобалізації та цифрової трансформації його реалізація неможлива без активного впровадження інноваційних технологій, здатних підвищувати продуктивність, оптимізувати ресурси та зменшувати негативний вплив на довкілля. У цьому контексті міжнародний трансфер технологій виступає важливим механізмом забезпечення синергії між економічними інтересами та екологічною відповідальністю, оскільки дозволяє країнам не лише отримувати доступ до сучасних цифрових рішень, але й адаптувати їх відповідно до національних потреб та принципів сталого розвитку.

Вплив міжнародного трансферу цифрових технологій на процеси сталого розвитку є багатовимірним. По-перше, трансфер забезпечує прискорену інтеграцію національних економік у глобальні інноваційні та технологічні екосистеми, що сприяє модернізації виробництва, розвитку сервісних секторів і підвищенню конкурентоспроможності. По-друге, він створює умови для більш ефективного використання природних

та енергетичних ресурсів завдяки цифровізації управлінських і виробничих процесів, що безпосередньо впливає на екологічну складову сталого розвитку. По-третє, трансфер технологій формує інституційне середовище, яке стимулює наукові дослідження, підвищує кваліфікацію кадрів та забезпечує створення нових платформ для комерціалізації інновацій, тим самим зміцнюючи економічну і соціальну складову сталого розвитку.

Разом із тим, необхідно відзначити існування певних суперечностей та ризиків, пов'язаних з міжнародним трансфером технологій. Швидке впровадження цифрових рішень може призводити до підвищеного енергоспоживання, зростання обсягу електронних відходів та непропорційного навантаження на природні ресурси. Це актуалізує питання розробки політики, спрямованої на балансування економічних, інноваційних і екологічних пріоритетів. Водночас ефективна координація трансферу технологій на міжнародному рівні дозволяє мінімізувати ці ризики, забезпечити більш рівномірний доступ до цифрових інновацій та створити умови для сталого розвитку, що поєднує інноваційність із екологічною відповідальністю.

Отже, міжнародний трансфер цифрових технологій виступає ключовим інструментом реалізації концепції сталого розвитку, який здатен поєднати економічні, соціальні та екологічні пріоритети, забезпечуючи баланс між інноваційністю і відповідальністю за вплив на навколишнє середовище. Вивчення цього процесу, а також аналіз механізмів його ефективного впровадження, є критично важливим для формування національної політики цифровізації та інтеграції у глобальні технологічні та інноваційні екосистеми.

Ураховуючи багатовимірний вплив трансферу цифрових технологій на економічний, соціальний та екологічний аспекти сталого розвитку, особливу увагу слід приділити аналізу конкретних практик їх реалізації у різних національних контекстах. Досвід країн ЄС демонструє, як комплексна політика підтримки інновацій, стандартизації цифрових рішень та інтеграції технологій у національні стратегії сталого розвитку

створює сприятливі умови для ефективного трансферу технологій. Водночас країни з різним рівнем економічного розвитку, серед яких і Україна, стикаються з низкою специфічних бар'єрів, що обумовлені як економічними й інституційними чинниками, так і недостатнім розвитком цифрової інфраструктури та нормативно-правового середовища.

Тому порівняльний аналіз практик трансферу цифрових технологій у ЄС і Україні дозволить не лише окреслити ключові можливості та досягнення, але й ідентифікувати бар'єри та проблемні питання, що впливають на ефективність цього процесу та його внесок у забезпечення сталого розвитку. Такий підхід дає змогу сформулювати більш обґрунтовані рекомендації щодо адаптації міжнародного досвіду до українських реалій і визначити напрями оптимізації механізмів трансферу технологій на національному рівні.

У країнах Європейського Союзу трансфер цифрових технологій є складовою частиною комплексної політики інноваційного розвитку та цифровізації економіки. Його реалізація здійснюється на основі інтегрованого підходу, що поєднує державне регулювання, академічні дослідження, приватні

інвестиції та міждержавну координацію. Основна мета таких практик полягає у забезпеченні швидкого та ефективного поширення цифрових рішень, підвищенні продуктивності виробництва та розвитку високотехнологічних секторів економіки, одночасно дотримуючись принципів сталого розвитку.

В ЄС широко застосовуються механізми трансферу технологій через науково-технологічні парки, інноваційні хаби та кластерні об'єднання, що дозволяє інтегрувати університетські дослідження, стартапи та промислові підприємства у єдину екосистему. Значну роль відіграють також програми Європейської Комісії, такі як Horizon Europe та Digital Europe, які спрямовані на підтримку досліджень, комерціалізації інновацій та підвищення цифрових компетенцій у країнах-членах. Через такі програми створюються умови для ліцензування, спільних підприємств та партнерських проєктів, що забезпечують поширення технологічних рішень між науковими установами, промисловістю та державним сектором.

Нижче наведено таблицю з прикладами сучасних європейських практик трансферу цифрових технологій, що ілюструють різні механізми їх реалізації.

Таблиця 2

Європейські практики трансферу цифрових технологій у межах ЄС

Ініціатива	Опис
European Digital Innovation Hubs (EDIHs)	Мережа регіональних центрів, що підтримують цифрову трансформацію підприємств та органів публічного сектору, надають доступ до тестування технологій, консультацій, навчання та підтримки впровадження цифрових рішень (включно з екологічними аспектами).
The Digital Europe Programme (DIGITAL)	Європейська програма фінансування, спрямована на широке застосування цифрових технологій у бізнесі, громадському управлінні та суспільстві, з підтримкою мережі EDIH для трансферу цифрових інновацій та компетенцій.
Enhancing Capacities for Technology Transfer (CapTTict)	Проєкт у рамках Interreg VI-B Danube, спрямований на зниження інноваційного розриву та посилення спроможності трансферу технологій у сфері ІКТ серед закладів вищої освіти та підприємств у регіоні.
Destination Earth (DestinE)	Флагманський проєкт ЄК, що створює високоточні цифрові моделі Землі для моніторингу клімату, прогнозування катастроф і оцінки впливу людської діяльності, демонструючи трансфер складних цифрових рішень від наукових установ до широкого кола користувачів.
SEISMEC (Horizon Europe)	Проєкт, спрямований на впровадження інноваційних цифрових рішень у промислові процеси, поєднує технології з людсько-центрованими підходами, забезпечує трансфер знань та комерціалізацію інновацій у європейському промисловому середовищі.

Джерело: Складено авторами на основі: [5–9]

Наведені кейси свідчать про те, що практики трансферу цифрових технологій у ЄС характеризуються системністю, інтегра-

цією інноваційних і нормативних механізмів та орієнтацією на забезпечення сталого й екологічно відповідального розвитку. Вони

наочно демонструють, як цифрові рішення поєднуються з екологічними та соціальними цілями, інтегруються в промисловість, наукові дослідження та державне управління, створюючи сприятливі умови для ефективного трансферу технологій і підвищення інноваційного потенціалу національних економік. У рамках європейської стратегії цифровізації та інноваційного розвитку реалізуються численні проекти, що ілюструють сучасні практики трансферу цифрових технологій і їхній вплив на економіку та сталий розвиток. Одним із таких проектів є Destination Earth (DestinE) – флагманська ініціатива Європейської Комісії, яка передбачає створення високоточних цифрових моделей Землі. Ця платформа використовує сучасні обчислювальні технології, великі дані та цифрові симуляції для прогнозування кліматичних процесів, моніторингу природних катастроф і оцінки впливу людської діяльності на навколишнє середовище. DestinE демонструє приклад ефективного трансферу складних цифрових рішень від наукових установ і агентств (зокрема European Centre for Medium-Range Weather Forecasts, ESA, EUMETSAT) до урядових органів, промислових структур і наукових дослідників, що дозволяє швидко інтегрувати інноваційні цифрові технології у практичні процеси управління ресурсами та адаптації до змін клімату [8].

Ще одним прикладом успішного трансферу цифрових технологій є проект SEISMES, що фінансується в межах програми Horizon Europe. Він об'єднує університети, дослідницькі центри та промислових партнерів з різних країн ЄС для впровадження інноваційних цифрових рішень у промислові процеси. Особливістю SEISMES є поєднання цифрових технологій з людсько-центрованими підходами, що забезпечує не лише модернізацію виробництва, але й врахування соціальних аспектів цифровізації, зокрема підвищення кваліфікації працівників та розвиток компетенцій у сфері цифрових технологій. Такий підхід забезпечує ефективний трансфер знань і технологій від академічних структур до промисловості, сприяючи комерціалізації інновацій і підвищенню конкурентоспроможності європейської економіки [9].

Ці практики ілюструють кілька ключових аспектів трансферу цифрових технологій у ЄС. По-перше, вони демонструють інтеграцію передових цифрових рішень у суспільно значущі сфери, включаючи управління природними ресурсами, моніторинг екологічних змін та модернізацію промислових процесів. По-друге, вони підкреслюють роль міждисциплінарних і міжнародних партнерств у створенні умов для ефективного трансферу технологій, зокрема через об'єднання наукових установ, промислових підприємств та державних органів. По-третє, ці проекти демонструють увагу до сталого розвитку: цифрові технології використовуються не лише для економічної ефективності, а й для зменшення екологічного навантаження, підвищення безпеки та соціальної відповідальності.

Проекти DestinE та SEISMES підтверджують, що міжнародний трансфер цифрових технологій у ЄС реалізується як системний, багатовимірний процес, який поєднує наукові дослідження, інноваційні рішення та практичну інтеграцію у державну політику та промислову практику. Вони створюють ефективний механізм передачі знань і технологій, який дозволяє країнам-членам прискорювати цифрову трансформацію економіки, інтегрувати екологічні та соціальні пріоритети та підвищувати інноваційний потенціал національних економік.

Потрібно зазначити, що особливістю практик трансферу технологій у ЄС є високий рівень стандартизації процесів, що полегшує інтеграцію цифрових рішень у різні національні економіки та дозволяє зменшити бар'єри для їх впровадження. Крім того, європейські країни активно використовують інструменти інституційної підтримки, включаючи правове регулювання інтелектуальної власності, фінансові стимули для інноваційних підприємств та розвиток освітніх програм для підготовки кадрів із цифровими компетенціями. Такий комплексний підхід забезпечує не лише економічний ефект, а й сприяє підвищенню екологічної ефективності технологічних процесів, що відповідає принципам сталого розвитку.

Водночас у ЄС також спостерігається активне впровадження моделей відкритого трансферу технологій, які передбачають

обмін знаннями та цифровими рішеннями через відкриті платформи, відкритий код (open source) та партнерські мережі. Це дозволяє малим і середнім підприємствам отримувати доступ до передових технологій, сприяє інтеграції інновацій у регіональні економіки та стимулює міжгалузеву кооперацію. Таким чином, практики трансферу цифрових технологій у ЄС характеризуються системністю, інтеграцією інноваційних і нормативних механізмів та увагою до забезпечення сталого і екологічно відповідального розвитку.

В Україні трансфер цифрових технологій набуває особливого значення як скла-

дова державної політики цифровізації, інноваційного розвитку та євроінтеграції. У науковій літературі трансфер технологій розглядається як важливий механізм модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності на світових ринках та інтеграції у глобальні інноваційні екосистеми, що є пріоритетом для України в умовах сучасних викликів і глобальної цифровізації.

В табл. 3 наведено приклади сучасних українських практик трансферу цифрових технологій, що ілюструють їх різні форми та механізми.

Таблиця 3

Практики трансферу цифрових технологій в Україні

Практика / ініціатива	Опис
Diia (Дія)	Державна цифрова платформа, що забезпечує доступ громадян до понад 130 державних послуг онлайн, інтегрує цифрові рішення у державне управління і демонструє приклад відкритого цифрового продукту для можливого міжнародного використання.
BRAVE1	Державний технологічний кластер для об'єднання українських інноваційних компаній, спрямований на розробку, тестування та впровадження технологічних рішень, підтримку стартапів та трансфер знань між державою і промисловістю.
Kyivstar 5G Pilot (Львів)	Пілотний запуск 5G-мережі, що забезпечує основу для розвитку високошвидкісної цифрової інфраструктури, сприяє впровадженню інновацій у промисловість, логістику та охорону здоров'я.
UNIT.City	Інноваційний парк у Києві, який надає стартапам та ІТ-компаніям доступ до лабораторій, хакерспейсів та менторської підтримки, сприяє комерціалізації цифрових продуктів та трансферу технологій у реальні бізнес-процеси.
iHub	Мережа креативних та технологічних хабів для розвитку стартапів, тестування цифрових рішень та інтеграції інновацій у бізнес і освіту, що стимулює локальний трансфер технологій.

Джерело: Складено авторами на основі: [10–14]

Одним із яскравих прикладів цифрових технологій, які набули широкого розповсюдження в Україні, є державна платформа Diia – універсальний цифровий сервіс «держави в смартфоні», що дозволяє громадянам отримувати понад 130 державних послуг онлайн без паперової взаємодії з органами влади. Платформа була створена Міністерством цифрової трансформації України та з часом стала не лише інструментом цифрового обслуговування, а й прикладом цифрового продукту, що може бути відкритим для вивчення та адаптації в інших країнах через відкритий вихідний код. Це демонструє, що трансфер цифрових рішень в Україні відбувається не лише шляхом залучення технологій ззовні, але й через експорт

національних цифрових продуктів і практик в міжнародний простір [10].

Іншою яскравою ініціативою є державний технологічний кластер BRAVE1, створений у 2023 році з участю Міністерства цифрової трансформації та інших відомств. Ця платформа покликана об'єднати українські інноваційні компанії і сприяти швидкій розробці, тестуванню та впровадженню технологічних рішень, включаючи програмні продукти, робототехніку та оборонні технології. BRAVE1 стимулює трансфер знань та технологій між стартапами, державою та міжнародними партнерами через програми випробувань, інвестиції та обмін даними для прискореної інноваційної діяльності [11].

Крім державних платформ, трансфер цифрових технологій в Україні реалізується

через конкретні ініціативи підприємств і телекомунікаційних операторів. Наприклад, провайдер Kyivstar у 2026 році запусить перший пілот 5G-мережі у Львові, що стало важливим кроком для розгортання сучасних цифрових інфраструктур, які можуть стати основою для подальшого впровадження інноваційних цифрових сервісів у виробництві, логістиці, охороні здоров'я та інших секторах [12]. Такий підхід ілюструє національну специфіку трансферу: впровадження передових технологічних стандартів у складних умовах політичної та економічної турбулентності.

Ці приклади свідчать про те, що трансфер цифрових технологій в Україні має багатовимірний характер: він охоплює державні цифрові сервіси, створення технологічних платформ для підтримки інновацій, розвиток інфраструктурних рішень і співпрацю з міжнародними партнерами. Проте на відміну від практик ЄС, український трансфер технологій значною мірою формується в умовах воєнної економіки, нестабільності ресурсів та необхідності швидкої адаптації технологій для забезпечення безпеки, ефек-

тивності управління та відновлення. Це створює як унікальні можливості для інновацій, так і низку специфічних бар'єрів, які вимагають системної державної підтримки, ефективного регулювання та сприятливої екосистеми для інновацій.

Отже попри наявність значних можливостей для розвитку цифрових інновацій, український трансфер технологій стикається з низкою специфічних бар'єрів, що обумовлені як економічними й інституційними чинниками, так і технологічними та соціальними особливостями національного середовища. Ефективне впровадження цифрових рішень у державні послуги, бізнес, науку та промисловість ускладнюється обмеженим фінансуванням, недостатньою нормативно-правовою підтримкою, низьким рівнем цифрової інфраструктури в регіонах та нестачею кваліфікованих кадрів. Окрім цього, впровадження новітніх технологій в умовах воєнної економіки та високої непередбачуваності політичних і економічних процесів створює додаткові ризики та підвищує значущість екологічної та соціальної відповідальності



Рис. 2. Бар'єри трансферу цифрових технологій в Україні

Джерело: Складено авторами самостійно

Як можна побачити з наведеної схеми, український трансфер цифрових технологій стикається з багатовимірними бар'єрами, які накладають додаткові обмеження на швидкість та ефективність інноваційних процесів. Економічні бар'єри проявляються в обмеженому фінансуванні інновацій, високих витратах на впровадження нових рішень і

нестійких інвестиційних потоках. Інституційні бар'єри включають недосконалу нормативну базу, недостатні стимули для інновацій та бюрократичні перепони, що ускладнюють комерціалізацію технологій та їх трансфер з академічних установ у бізнес.

Технологічні бар'єри характеризуються слабкою цифровою інфраструктурою,

відсутністю єдиних стандартів та низькою сумісністю національних технологічних рішень із міжнародними платформами. Соціальні та екологічні бар'єри включають брак кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової грамотності, а також вплив воєнного конфлікту на стабільність та екологічний стан країни.

Систематизація цих бар'єрів дозволяє зробити висновок, що для підвищення ефективності трансферу цифрових технологій в Україні необхідна комплексна стратегія, яка поєднуватиме економічну підтримку, модернізацію нормативної бази, розвиток інфра-

структури, підготовку кадрів та врахування соціальних і екологічних аспектів.

Для більш об'єктивного порівняння трансферу цифрових технологій у країнах ЄС та Україні доцільно розглянути ключові кількісні показники, що відображають економічні, інституційні, технологічні та соціальні аспекти цифровізації. Такі показники дозволяють оцінити готовність національних економік до впровадження інноваційних технологій, рівень цифрової інфраструктури, доступність кадрів із цифровими навичками, а також інтеграцію цифрових рішень у системи сталого розвитку.

Таблиця 4

Показники цифрової трансформації: ЄС vs Україна

Група показників	Європейський Союз (ЄС)	Україна
Комплексна оцінка цифровізації (DESI / Digital Decade)	Система моніторингу включає >30 індикаторів у 4 сферах (інфраструктура, навички, бізнес, публічні послуги)	Україна не входить до DESI, але використовує методологію для оцінки цифровізації
Цифрові навички населення	55,6% населення ЄС мають базові цифрові навички	Нижчий рівень, визначається як ключовий фактор відставання цифрової трансформації
Інвестиції у цифрову трансформацію	Загальний обсяг заходів у національних дорожніх картах: 288,6 млрд €	Значно нижчі; формуються переважно за рахунок міжнародної допомоги та програм цифровізації
Інфраструктура (5G, connectivity)	Розвиток триває, але впровадження stand-alone 5G відстає від цільових показників	Нерівномірний розвиток інфраструктури; відсутність повноцінного 5G покриття
Цифровізація бізнесу (AI, cloud, big data)	Зростає, але недостатня для досягнення цілей 2030	Обмежене впровадження через фінансові та інституційні бар'єри
Цифровізація публічних послуг	Високий рівень розвитку; значний прогрес у 2024 р.	Високий рівень окремих сервісів (e-government), швидка діджиталізація держави
Людський капітал (ICT спеціалісти)	Близько 5% зайнятого населення ЄС – ІКТ-фахівці	Значно нижча частка; дефіцит висококваліфікованих кадрів
Сталий розвиток (green + digital)	Активна інтеграція цифровізації у «зелену» трансформацію; зростання енергоспоживання цифрових технологій	Інтеграція формується, але обмежена ресурсами та впливом війни

Джерело: Складено авторами на основі: [15–21]

Як видно з представлених даних, ЄС демонструє більш високий рівень цифровізації та інституційної підтримки трансферу технологій. Високий індекс DESI, широка мережа цифрових платформ, розвинена інфраструктура та стабільне фінансування створюють сприятливі умови для інтеграції цифрових рішень у економіку та соціальну сферу з урахуванням принципів сталого розвитку.

В Україні, хоча загальний доступ до інтернету та активність державних цифрових платформ зростає, рівень цифровізації все ще значно відстає від середнього по ЄС.

Як було зазначено вище на рис.2, основні перешкоди пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньо розвиненою інфраструктурою, нестачею кваліфікованих кадрів та економічною нестабільністю, що ускладнює впровадження інновацій у сталий розвиток. Водночас Україна демонструє значний потенціал завдяки державним цифровим сервісам, технологічним хабам і міжнародним партнерствам, що формує унікальні можливості для інтеграції цифрових технологій у національну економіку та суспільство.

На нашу думку, цифрова трансформація в ЄС і Україні має спільну мету – підвищення інноваційного потенціалу, економічної ефективності та сталого розвитку. Проте специфіка національних умов формує суттєві відмінності у механізмах трансферу цифрових технологій, обмеженнях і можливос-

тях інтеграції інновацій у суспільні та екологічні процеси. Порівняльна оцінка дозволяє чіткіше визначити, які інструменти сприяють сталому трансферу технологій та які заходи слід вдосконалювати у національному контексті.

Таблиця 5

Обмеження та перспективи трансферу цифрових технологій: ЄС vs Україна

Категорія	Європейський Союз (ЄС)	Україна
Бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> – Висока конкуренція на ринку інновацій – Складність регулювання та сумісність стандартів – Соціальні ризики (зміни зайнятості, цифровий розрив) – Вплив цифрових технологій на екологію в окремих секторах 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежене фінансування інновацій – Слабка цифрова інфраструктура – Нестача кваліфікованих кадрів і цифрової освіти – Нестійкість інвестицій та економічна невизначеність – Вплив війни та криз на екологічну безпеку
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> – Стабільне державне фінансування та гранти (Horizon Europe, EDIH) – Розвинена нормативна база та стандартизація – Інтеграція у глобальні цифрові платформи – Підтримка екологічно сталих технологій 	<ul style="list-style-type: none"> – Державні цифрові платформи (DiiA) – Технологічні кластери та інноваційні хаби (BRAVE1, UNIT.City, iHub) – Міжнародне партнерство та гранти – Цифровізація державних і бізнес-процесів – Потенціал для впровадження «зелених» інновацій

Джерело: Складено авторами самостійно

ЄС демонструє системні переваги у трансфері цифрових технологій, забезпечені стабільним фінансуванням, розвинутою нормативною базою та мережею інноваційних центрів і програм підтримки, таких як EDIH та Horizon Europe, що сприяє інтеграції цифрових технологій у сталий розвиток на національному та регіональному рівнях. Активна підтримка стандартизації, сумісності технологій та врахування соціально-екологічних аспектів підвищує передбачуваність і довгострокову ефективність трансферу.

Водночас український трансфер цифрових технологій формується в умовах високої невизначеності та воєнної економіки, що створює суттєві бар'єри. Незважаючи на це, Україна демонструє унікальні можливості через розвиток державних цифрових платформ (DiiA), технологічних кластерів (BRAVE1, UNIT.City) та локальних інноваційних хабів, а також через активне міжнародне партнерство і залучення грантів. Особливий акцент робиться на інтеграції цифрових рішень у державні процеси та потенціалі для впровадження «зелених» технологій, що дозволяє просувати принципи

сталого розвитку навіть в умовах обмежених ресурсів.

Все вищевикладене дозволяє виокремити ключові стратегічні напрями для України: посилення фінансових і нормативних механізмів підтримки, розвиток цифрової інфраструктури, підготовку кадрів, стимулювання екологічно безпечних технологій і інтеграцію у міжнародні інноваційні платформи. Це створює підґрунтя для формування системного підходу до трансферу цифрових технологій із урахуванням сталого розвитку.

Висновки. З огляду на отримані результати, важливого значення набуває визначення перспектив подальшого розвитку трансферу цифрових технологій у контексті сталого розвитку. Для країн ЄС ключовими напрямками залишаються поглиблення інтеграції цифрових інновацій у «зелену» економіку, розвиток енергоефективних цифрових рішень, зменшення екологічного навантаження від цифрової інфраструктури, а також подолання дисбалансів між країнами-членами щодо рівня цифровізації та інноваційної активності. Очікується, що подальша реалізація стратегічних ініціатив цифрового десятиліття сприятиме формуванню більш

стійкої, інклюзивної та технологічно незалежної цифрової екосистеми.

Для України перспективи розвитку трансферу цифрових технологій пов'язані передусім із поглибленням євроінтеграційних процесів, гармонізацією нормативно-правової бази з європейськими стандартами, а також активізацією участі у міжнародних інноваційних програмах і проєктах. Важливим напрямом є розвиток національної цифрової інфраструктури, зокрема впровадження сучасних телекомунікаційних технологій, підтримка технологічних кластерів і стартап-екосистеми, а також стимулювання інвестицій у цифрові та «зелені» інновації.

Особливого значення набуває формування інтегрованої моделі трансферу цифрових технологій, що поєднуватиме економічні, соціальні та екологічні компоненти сталого розвитку. У цьому контексті пер-

спективним є розвиток «зелених» цифрових технологій, впровадження принципів циркулярної економіки у цифровий сектор, а також використання цифрових інструментів для моніторингу та управління природними ресурсами. Водночас важливо забезпечити баланс між технологічним прогресом і його екологічними наслідками, що передбачає впровадження стандартів енергоефективності, відповідального використання даних та екологічно орієнтованої цифрової політики.

Подальший розвиток трансферу цифрових технологій у ЄС та Україні має базуватися на принципах сталості, інноваційності та міжнародної кооперації, що дозволить не лише підвищити ефективність цифрової трансформації, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність економік у глобальному цифровому середовищі.

Література

1. National Science Foundation (NSF). Glossary. URL: <https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb20224/glossary#key-to-acronyms-and-abbreviations>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Technology diffusion. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/en/topics/technology-diffusion.html>
3. GEMET. European Environment Information and Observation Network. URL: <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/8342>
4. Guo X., Su F. Technology transfer. Dictionary of Contemporary Chinese Economics / ed. by H. Yinxiang. Singapore : Springer, 2025. P. 560-563. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-4036-9_238
5. European Commission. European Digital Innovation Hubs. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs>
6. European Commission. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
7. Enhancing capacities for technology transfer, company building and innovations in the field of ICT. Programme 2021-2027 Interreg VI-B Danube. URL: <https://keep.eu/projects/29464/Enhancing-capacities-for-te-EN/>
8. European Commission. Destination Earth (DestinE) – digital model of the earth. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/destination-earth>
9. SEISMEC project. URL: <https://seismec.eu/>
10. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>
11. Brave1. Кластер підтримки Defense Tech розробок в Україні. URL: <https://brave1.gov.ua/>
12. Kyivstar Launches 5G Pilot Program in Lviv. 12.01.2026. URL: <https://investors.kyivstar.ua/news-releases/news-release-details/kyivstar-launches-5g-pilot-program-lviv-0>
13. UNIT.City. URL: <https://unit.city/en/>
14. iHub. URL: <https://ihub.ua/>
15. Okhrimenko B. Development of digitalization in EU and Ukraine countries. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2021. Vol. 1(17). P. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.40-48>
16. Ратушняк Т.В., Гладченко О.В., Омельчук А.А., Вишемірська Я.С. Індекс DESI як міра цифрової трансформації у країнах Європейського Союзу. *Прикладні питання математичного моделювання*. 2024. Т. 7. № 2. С. 207-220. DOI: <https://doi.org/10.32782/mathematical-modelling/2024-7-2-18>
17. Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 р. № 774-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2023-%D1%80#n16>
18. European Commission. Digital Decade DESI visualisation tool. URL: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/>
19. European Commission. 2025 State of the Digital Decade report urges renewed action on digital transformation, security and technological sovereignty. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/2025-state-digital-decade-report-urges-renewed-action-digital-transformation-security-and>
20. European Commission. State of the Digital Decade 2025 report: urgent and bold action needed. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/state-digital-decade-2025-report-urgent-and-bold-action-needed-2025-06-16_en

21. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2025 edition. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>
22. Pricopoaia O.N., Cristache N., Lupaşcu A., Iancu D. The implications of digital transformation and environmental innovation for sustainability. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10(3). Article 100713. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100713>
23. Craiut L., Bungau C., Bungau T., Grava C., Otrisal P., Radu A.-F. Technology transfer, sustainability, and development, worldwide and in Romania. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(23). Article 15728. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142315728>
24. Dai J. Is policy pilot a viable path to sustainable development? Attention allocation perspective. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Article 103923. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.103923>
25. Hung B.Q., Nham N. T. H., Ha L.T. The importance of digitalization in powering environmental innovation performance of European countries. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8(1). Article 100284. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100284>
26. Jones M. D., Hutcheson S., Camba J. D. Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*. 2021. Vol. 60. P. 936-948. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>
10. Diia. (n.d.). Derzhavni posluhy onlain [Online public services]. Retrieved from <https://diia.gov.ua/>
11. Brave1. (n.d.). Klaster pidtrymky Defense Tech rozrobok v Ukraini. Retrieved from <https://brave1.gov.ua/>
12. Kyivstar. (2026, January 12). Kyivstar launches 5G pilot program in Lviv. Retrieved from <https://investors.kyivstar.ua/news-releases/news-release-details/kyivstar-launches-5g-pilot-program-lviv-0>
13. UNIT.City. (n.d.). Retrieved from <https://unit.city/en/>
14. iHub. (n.d.). Retrieved from <https://ihub.ua/>
15. Okhrimenko, B. (2021). Development of digitalization in EU and Ukraine countries. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(17), 40-48. <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.40-48>
16. Ratushniak, T.V., Hladchenko, O.V., Omelchuk, A.A., & Vyshemirska, Ya.S. (2024). Indeks DESI yak mira tsyfrovoy transformatsii u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. *Prykladni pytannia matematychnoho modeliuvannia*, 7(2), 207-220. <https://doi.org/10.32782/mathematical-modelling/2024-7-2-18>
17. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Pro zatverdzhennia pereliku pokaznykiv Indeksu tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva (DESI): Rozporiadzhennia vid 5 veresnia 2023 r. № 774-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2023-%D1%80#n16>

References

1. National Science Foundation (NSF). (n.d.). *Glossary*. Retrieved from <https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb20224/glossary#key-to-acronyms-and-abbreviations>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). *Technology diffusion*. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/en/topics/technology-diffusion.html>
3. European Environment Information and Observation Network. (n.d.). General Multilingual Environmental Thesaurus (GEMET). Retrieved from <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/8342>
4. Guo, X., & Su, F. (2025). Technology transfer. In H. Yinling (Ed.). *Dictionary of contemporary Chinese economics* (pp. 560-563). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-4036-9_238
5. European Commission. (n.d.). European Digital Innovation Hubs. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs>
6. European Commission. (n.d.). The Digital Europe Programme. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
7. Interreg Danube Programme. (n.d.). Enhancing capacities for technology transfer, company building and innovations in the field of ICT (2021–2027). Retrieved from <https://keep.eu/projects/29464/Enhancing-capacities-for-te-EN/>
8. European Commission. (n.d.). Destination Earth (DestinE) – digital model of the Earth. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/destination-earth>
9. SEISMEC project. (n.d.). Retrieved from <https://seismec.eu/>
18. European Commission. (n.d.). *Digital Decade DESI visualisation tool*. Retrieved from <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/>
19. European Commission. (2025). 2025 State of the Digital Decade report urges renewed action on digital transformation, security and technological sovereignty. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/2025-state-digital-decade-report-urges-renewed-action-digital-transformation-security-and>
20. European Commission. (2025). State of the Digital Decade 2025 report: Urgent and bold action needed. Retrieved from https://commission.europa.eu/news-and-media/news/state-digital-decade-2025-report-urgent-and-bold-action-needed-2025-06-16_en

tive. *International Review of Financial Analysis*, Article 103923. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.103923>

25. Hung, B.Q., Nham, N. T. H., & Ha, L.T. (2023). The importance of digitalization in powering environmental innovation performance of European countries. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100284. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100284>

26. Jones, M.D., Hutcheson, S., & Camba, J.D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 936-948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>

DIGITAL TECHNOLOGY TRANSFER IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: IMPERATIVES OF INNOVATION AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY

H. I. Haponenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

V. N. Karazin Kharkiv National University,

M. I. Pysarevskyi, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The results were obtained through the application of the following methods: theoretical generalization and systematization – to define the essence of the category «digital technology transfer»; comparative analysis – to examine the features of digital technology transfer in the EU countries and Ukraine; statistical analysis – to assess the level of digital transformation, infrastructure development, and innovation activity; graphical and tabular methods – to visualize the research findings; and a systems approach – to analyze the relationship between digitalization and sustainable development.

Results. It has been established that digital technology transfer is a multidimensional process encompassing the transfer of knowledge, innovations, digital solutions, and institutional mechanisms within the global economic space. It is shown that in EU countries this process is characterized by a high level of institutional support, financing, and integration into sustainable development policies. It has been determined that in Ukraine digital technology transfer has a dynamic yet asymmetric nature, combining the active development of public digital services with the presence of significant barriers, including financial, institutional, technological, and human resource constraints. It is substantiated that digital technologies can act as an important driver of sustainable development while simultaneously creating new environmental challenges related to increased energy consumption and environmental pressure.

Novelty. The study provides a comprehensive integration of the analysis of digital technology transfer with the concept of sustainable development and offers a comparative assessment of practices, barriers, and opportunities in EU countries and Ukraine, taking into account the economic, social, and environmental dimensions of digital transformation.

Practical value. The study formulates recommendations aimed at enhancing the efficiency of digital technology transfer in Ukraine, in particular through the development of digital infrastructure, improvement of the regulatory framework, stimulation of investments in digital and green innovations, training of qualified personnel, and integration into the European digital space.

Keywords: digital technology transfer, digitalization, sustainable development, European Union, Ukraine, innovation, digital infrastructure, environmental responsibility.

Стаття надійшла до редакції 06.03.26 р.

Прийнята до публікації 21.03.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ЛЕГАЛІЗАЦІЯ ПЛАТФОРМНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ І ОБМЕЖЕННЯ ФІСКАЛЬНОГО ПІДХОДУ

С. І. Крутилін, здобувач третього (Ph. D) рівня вищої освіти, Державний податковий університет, stasura@gmail.com, orcid.org/0009-0005-3289-1172

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні аналізу положень законопроекту №15111-д, компаративного аналізу українського та європейського підходів до регулювання платформної зайнятості, а також результатів авторського онлайн-опитування українських працівників цифрових платформ. Для обробки та інтерпретації матеріалу використано метод аналізу і синтезу, елементи описової статистики та метод логічного узагальнення.

Результати. Виявлено, що законопроект містить інструменти, здатні знизити адміністративні бар'єри для легалізації доходів працівників платформ, зокрема через спрощений податковий режим, покладення функцій податкового агента на операторів платформ та зменшення навантаження, пов'язаного із самостійним декларуванням доходів.

Встановлено, що його регуляторна логіка залишається переважно фіскальною та не охоплює належним чином питання трудового статусу, соціального захисту, пенсійного забезпечення та страхування від втрати доходу працівників платформ. За результатами авторського опитування доведено, що працівники платформ значно позитивніше сприймають стимулюючі механізми легалізації, ніж посилення контролю та санкцій.

Новизна полягає у поєднанні аналізу нового українського законодавчого підходу до оподаткування доходів працівників цифрових платформ з емпіричною оцінкою ставлення таких працівників до різних моделей формалізації їх діяльності.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків для вдосконалення державної політики у сфері платформної зайнятості, зокрема для розробки збалансованої моделі її інституціоналізації, яка поєднувала б фіскальну прозорість із правовою визначеністю та базовими соціальними гарантіями.

Ключові слова: платформна зайнятість, цифрові платформи, легалізація доходів, формалізація праці, оподаткування платформ, соціальний захист.

Постановка проблеми. Поширення платформної зайнятості в сучасній цифровій економіці перетворилося з периферійного явища на значущий сегмент ринку праці, а для України це питання набуло особливого значення в умовах військового часу, вимушеної мобільності населення та звуження можливостей традиційного працевлаштування, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій. Ухвалення за основу законопроекту №15111-д, який передбачає міжнародний автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та спеціальний порядок оподаткування таких доходів, перевело проблему легалізації платформної зайнятості з академічної дискусії у площину

актуальної державної політики. Запропонована модель узгоджується з міжнародними підходами до обліку й оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи.

Водночас врегулювання оподаткування доходів ще не означає повноцінної інституціоналізації платформної праці. У цьому контексті постають взаємопов'язані питання науково-теоретичного і практичного характеру:

По-перше, чи може легалізація платформної зайнятості зводитися переважно до врегулювання оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи. По-друге, чи будуть запропоновані податкові спрощення самі по собі достатніми для

заохочення працівників платформ до добровільної формалізації своєї діяльності.

Саме ці питання визначають подальшу логіку оцінки сучасних регуляторних підходів у цій сфері. **Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками питання платформної зайнятості перебуває у фокусі міжнародних організацій і науковців, а дослідницькі акценти в цій сфері розвиваються у двох взаємопов'язаних напрямках. Перший із них стосується фіскальної прозорості та податкового обліку доходів, отриманих через цифрові платформи. У цьому контексті важливе значення мають модельні правила Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо звітності операторів платформ стосовно продавців у шерінговій економіці, які заклали міжнародну основу для збору інформації про доходи, отримані на платформах, їх подальшої передачі податковим органам. [1]

Другий напрям досліджень пов'язаний із соціально-трудоим виміром платформної зайнятості. У країнах ЄС регуляторні підходи у цій сфері дедалі більше орієнтуються на формування ширшої політики, спрямованої на покращення умов праці платформних працівників. Так Рада ЄС акцентує увагу на необхідності подолання помилкової класифікації платформних працівників як самозайнятих, розширення доступу таких працівників до трудових прав, окремих правових і соціальних гарантій [2].

Водночас важливою базовою працею для розуміння українського контексту сфери платформної зайнятості залишається дослідження МОП, опубліковане у 2018 р., *Work on Digital Labour Platforms in Ukraine: Issues and Policy Perspectives*. Воно ґрунтується на якісному та кількісному опитуваннях українських платформних працівників і є одним із перших системних джерел, що описує масштаби, умови праці, мотиви участі у платформній зайнятості та бар'єри її легалізації в Україні. Хоча це дослідження певною мірою застаріле хронологічно, воно й досі зберігає значення як емпірична відправна точка для аналізу подальших змін у сфері платформної зайнятості [3].

В українському науковому дискурсі питання платформної зайнятості також

опрацьовується дедалі системніше, хоча кількість профільних публікацій поки що залишається обмеженою. Серед найбільш релевантних праць доцільно виокремити дослідження В. В. Самань, у якому увагу зосереджено на перспективах правового регулювання платформної зайнятості в Україні в контексті гармонізації законодавства України з правовим доробком ЄС, зокрема щодо трудового статусу, алгоритмічного управління та соціальних гарантій [4]. Важливим є також аналітичний звіт Інституту економіки та прогнозування НАН України, у якому систематизовано міжнародні підходи до регулювання платформної праці та окреслено ключові напрями адаптації української політики до сучасних викликів [5]. Питання соціально-правового статусу українських працівників платформ та напрямів інституціоналізації платформної праці було розглянуто і автором цієї статті у спільній з О. М. Соколовою роботі, у якій обґрунтовано доцільність поєднання податкових стимулів із базовими соціальними гарантіями для таких працівників [6].

Отже, попри наявність вагомого масиву досліджень міжнародних організацій щодо сфери платформної зайнятості та стрімкого зростання наукового інтересу українських дослідників до цієї теми, невирішеним залишається питання: якою мірою новий український податковий підхід справді сприятиме легалізації платформної зайнятості, якщо його не буде доповнено соціально-трудоими інструментами, яких очікують працівники платформ. Саме цій невирішеній частині проблеми й присвячується дане дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є оцінка потенціалу та обмежень сучасного підходу до легалізації платформної зайнятості в Україні на основі поєднання аналізу законопроекту №15111-д, емпіричної оцінки ставлення працівників цифрових платформ до різних механізмів формалізації та зіставлення українського підходу з актуальними тенденціями регулювання платформної праці в ЄС і в міжнародній трудовій політиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. В результаті стрімкої цифрової

трансформації світової економіки, дедалі більшої популярності і поширення набувають нестандартні форми працевлаштування, такі як платформна зайнятість, під якою розуміють надання послуг або виконання робіт за допомогою цифрових онлайн платформ. Україна не є винятком, тут платформна зайнятість поступово перетворилася з периферійного явища на вагомий сегмент ринку праці, який демонструє стійке зростання впродовж останніх років, попри виклики воєнного стану. Зокрема, за даними найбільшої української фріланс-платформи Freelancehunt, у першому півріччі 2025 р. кількість українців, які обрали роботу на цифрових платформах, зростає на 83,6% порівняно з аналогічним періодом 2024 р. Показово також, що 54,5% фрилансерів зазначили, що почали працювати в такому форматі саме через воєнні обставини, тоді як за результатами опитування Rakuten Viber 26% українців уже мали досвід фрілансу, ще 30% виявили зацікавленість у переході до нього в майбутньому, а 74% загалом бачать у такому форматі праці переваги, пов'язані передусім зі свободою та незалежністю. [7]. Водночас система регулювання праці в Україні залишається неадаптованою до сучасних реалій. Трудове законодавство має фрагментарний і значною мірою застарілий характер, що не дає змоги належним чином реагувати на стрімкий розвиток сучасних нестандартних форм зайнятості, зокрема платформної праці. Це знаходить свій прояв, зокрема, у збереженні високого рівня тінізації платформної зайнятості в Україні. Так, за даними Міжнародної організації праці (МОП), ще у 2017 р. близько 75% працівників цифрових платформ в Україні здійснювали свою діяльність поза межами офіційної реєстрації [3]. Хоча в подальшому, завдяки спрощенню процедур реєстрації а також лібералізації процесу отримання платежів з-за кордону, рівень неформальності, імовірно, певною мірою знизився, він усе ще залишається суттєвим. Так, за результатами авторського опитування, близько половини працівників платформ досі здійснюють таку діяльність без офіційної реєстрації [6]. У цьому контексті ухвалення у першому читанні

законопроєкту №15111-д про впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією щодо доходів, отриманих через цифрові платформи, та оподаткування таких доходів слід розглядати як важливий крок до виведення таких доходів із тіні [8, 9]. Запропонований підхід загалом відповідає міжнародній логіці податкової прозорості, що сформована модельними правилами ОЕСР щодо звітності операторів платформ стосовно продавців у шерінговій економіці [1]. Водночас питання правового та соціально-трудового статусу платформних працівників, а також ширшої інституціоналізації платформної праці в Україні, залишаються відкритими.

Законопроєкт №15111-д, прийнятий за основу, передбачає запровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та спеціальний податковий підхід до окремих доходів фізичних осіб [8]. Він передбачає перенесення на операторів цифрових платформ низки обов'язків, які раніше не були чітко врегульовані. Оператори цифрових платформ тепер мають ставати на облік у Державній податковій службі (ДПС), здійснювати ідентифікацію користувачів, які є підзвітними продавцями, а також щорічно подавати до податкових органів звіт про доходи таких осіб, нараховувати, утримувати та перераховувати зібраний податок до бюджету. Окремо визначається перелік діяльності, що підлягає звітуванню, а саме: надання в оренду нерухомого майна, особисті послуги, продаж товарів і надання в оренду транспортних засобів. Проєкт також встановлює що інформація про осіб, які здійснили не більше 30 продажів товарів на суму до 2 тис. євро на рік, не підлягатиме передачі до ДПС, а разові продажі особистих або вживаних речей у межах цього порогу не оподатковуватимуться [9].

Спеціальний режим оподаткування орієнтований насамперед на фізичних осіб, які працюють через платформи без найманих працівників, не продають підакцизні товари та отримують дохід у межах встановленого річного ліміту – до 834 мінімальних заробітних плат, що, за урядовою оцінкою, становить близько 7,2 млн. грн. станом на

2026 рік. Його ключовими новаціями є ставка ПДФО 5% замість загальної ставки 18%, виконання оператором платформи функції податкового агента та відсутність обов'язку для фізичної особи самостійно подавати декларацію. При цьому податок нараховується, утримується і сплачується оператором платформи щомісяця, тоді як ДПС визначає податкове зобов'язання на підставі даних, отриманих від платформ. Також законопроект передбачає, що від працівників платформ не вимагатиметься відкриття спеціальних рахунків навіть у разі перевищення неоподаткованого порогу. Така модель має на меті знизити адміністративне навантаження і зробити легалізацію доходів через платформи простішою та передбачуванішою [8].

Отже, позитивний потенціал законопроекту полягає у зменшенні навантаження, пов'язаного із самостійним декларуванням і сплатою податків працівниками платформ та суттєвому зниженні бар'єрів для їх виходу з тіні. Водночас його логіка залишається переважно фіскальною: він підвищує прозорість доходів працівників платформ перед державою, але зовсім не вирішує питання соціального страхування, пенсійного забезпечення, матеріального захисту у разі тимчасової непрацездатності або перерв у зайнятості, а також правового статусу платформного працівника. У ньому детально визначаються такі категорії, як «платформа», «оператор платформи», «продавець», «підзвітний продавець» та «звітна діяльність», однак поза межами нормативного визначення залишаються інші важливі поняття сучасного ринку праці – «платформна зайнятість», «платформна праця», «працівник платформи», «фрілансер», а також критерії їх правового та соціально-трудового статусу. Як слушно зазначається в українських дослідженнях, відсутність чіткого правового статусу платформних працівників є однією з центральних перешкод для формування цілісної моделі їх регулювання [4].

Більше того, проект прямо передбачає, що на відносини між оператором платформи та підзвітними продавцями щодо надання особистих послуг трудове законодавство не

поширюється, а також декларується усунення ризику перекваліфікації відповідних відносин у трудові. Хоча уряд подає це як перевагу нового законопроекту, відмежування зайнятості на цифрових платформах від сфери дії трудового законодавства саме по собі не вирішує проблему статусу платформних працівників у ширшому інституційному сенсі та потребує більш обережної аналітичної оцінки.

Оцінка потенціалу такого законодавчого кроку буде неповною без урахування ставлення до нього самих працівників платформ. З цією метою доцільно звернутися до результатів авторського опитування українських працівників платформ, у межах якого, серед іншого, було досліджено сприйняття різних гіпотетичних механізмів що могли б спонукати до офіційної реєстрації платформних працівників. Респондентам було запропоновано як стимулюючі механізми – податкові пільги для нових ФОП, накопичувальні пенсійні рахунки зі співфінансуванням держави, доступні програми страхування від непрацездатності або тимчасової втрати доходу, гранти чи пільгові кредити, так і більш жорсткі інструменти, зокрема передачу інформації про доходи користувачів до податкових органів та посилення контролю і штрафних санкцій (Рис. 1).

Податкові пільги для нових ФОП, які працюють через платформи, підтримали 74,3% респондентів, накопичувальні пенсійні рахунки зі співфінансуванням держави – 61,9%, доступні програми страхування від непрацездатності або тимчасової втрати доходу - 41,9%. Натомість вимогу передавати інформацію про доходи користувачів до податкових органів і посилення контролю та штрафів підтримали лише по 10,5% опитаних. Це свідчить про те, що більшість респондентів можуть негативно сприймати репресивні форми регулювання, розглядаючи їх як загрозу автономності, і радше утрималися б від формалізації або взагалі припинили діяльність, ніж погодилися на посилений контроль. Це є важливим сигналом для розробників державної політики у сфері платформної зайнятості, зокрема для

ініціаторів законопроекту про оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи, а також інших законодавчих

ініціатив у цій сфері: надмірно жорсткі заходи можуть мати зворотний ефект.



Рис. 1. Заходи, що спонукали б до офіційної реєстрації працівників платформ (допускався вибір декількох варіантів).

Джерело: авторське опитування (онлайн-анкетування, березень-жовтень 2025 р.).

Два запропоновані сценарії підтвердили цю тезу та підкреслюють обережне ставлення працівників цифрових платформ до примусових форм легалізації. У першому сценарії розглядався варіант запровадження обов'язкової реєстрації фрілансерів із посиленням контролем і штрафними санкціями. На запитання про можливу поведінку в такій ситуації лише 21,9% респондентів заявили, що точно зареєструвалися б, ще 34,3% - що скоріше

зареєструються. Таким чином, близько 56% потенційно готові прийняти примусовий підхід. Водночас 15,2% опитаних зазначили, що, ймовірно, припинили б фриланс-діяльність, а ще близько 25,7% вагалися з відповіддю (Рис. 2). Отримані дані свідчать, що примусова легалізація може мати зворотний ефект зменшення кількості активних фрілансерів або посилення тіньової зайнятості.

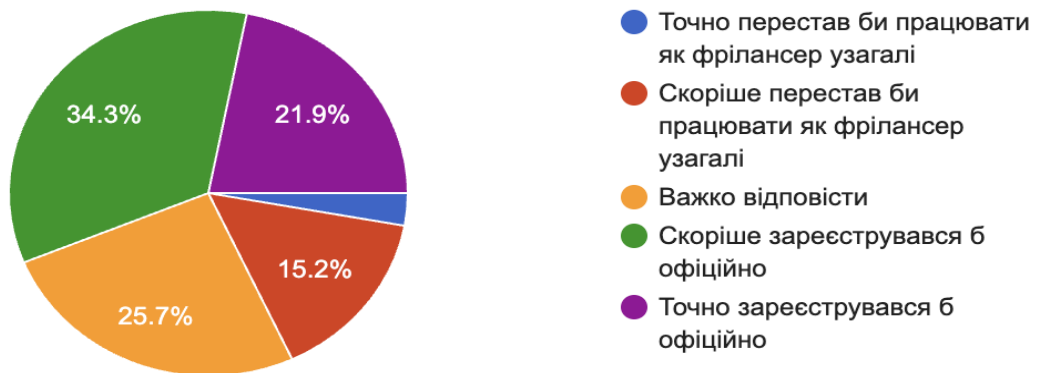


Рис. 2. Як працівники платформ відреагували б на посилення заходів контролю щодо їх діяльності

Джерело: авторське опитування (онлайн-анкетування, березень-жовтень 2025 р.).

Другий сценарій навпаки передбачав запровадження комплексу добровільних стимулів для офіційної реєстрації працівників платформ, зокрема податкових пільг, програм соціального страхування, накопичувальних пенсійних рахунків та грантової підтримки. У цьому випадку рівень готовності до легалізації суттєво зріс: 37,1% респондентів заявили, що обов'язково

зареєструвалися б, ще 44,8% – що ймовірно б зареєструвалися. Загалом 81,9% учасників позитивно відреагували на такий підхід, тоді як лише 3,8% висловили впевнений намір залишатися поза системою, а 14,3% не визначилися з відповіддю (Рис. 3). В результаті, можна припустити, що у сфері легалізації платформної зайнятості більш ефективною може виявитися модель

регулювання, орієнтована на стимулювання працівників цифрових платформ до офіційної реєстрації, ніж підхід, що

спирається переважно на посилення контролю та штрафні механізми.

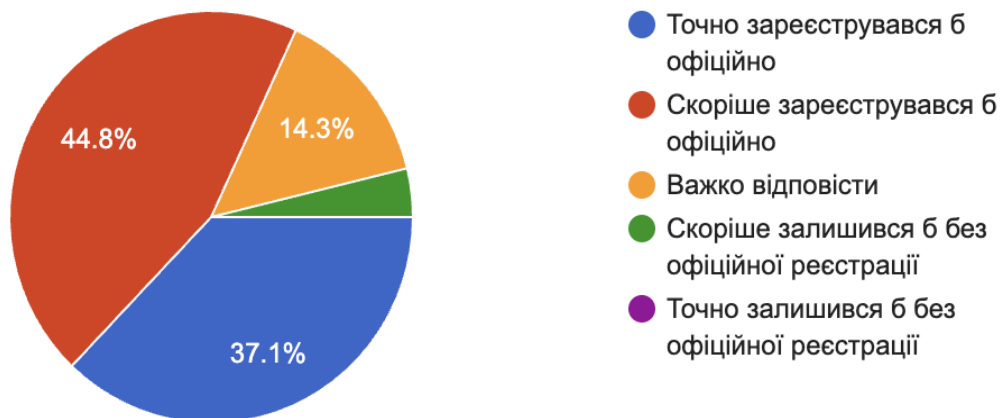


Рис. 3. Як працівники платформ відреагували б на заохочувальні заходів контролю щодо їх офіційної реєстрації

Джерело: авторське опитування (онлайн-анкетування, березень-жовтень 2025 р.).

Отримані результати дають підстави для більш стриманої оцінки нового законопроекту. Його не варто розглядати виключно як інструмент посилення фіскального контролю, оскільки він одночасно містить елементи, спрямовані на спрощення оподаткування доходів працівників платформ, що загалом має зменшити бар'єри на шляху до їх формалізації. Проте в чинній редакції він не формує симетричного пакета стимулів, якого очікують самі працівники платформ. Показово, що у ЄС регулювання платформної зайнятості розвивається не лише в частині фіскальної прозорості, а і як частина ширшої соціально-трудової політики. Європейський підхід охоплює покращення умов праці платформних працівників, подолання їх помилкової класифікації як самозайнятих, полегшення доступу до трудових прав та соціального захисту [2]. У вітчизняній аналітичній літературі також підкреслюється, що повноцінна інституціоналізація платформної зайнятості не може обмежуватися лише фіскальним обліком доходів, а має охоплювати ширший комплекс питань, пов'язаних із правовим статусом працівників платформ, умовами праці та соціальним захистом [5].

Висновки. Законопроект № 15111-д є важливим кроком до детінізації платформних доходів в Україні, але його

вплив на легалізацію платформної зайнятості може виявитися обмеженим без паралельного розвитку інших стимулюючих інструментів, таких як механізми захисту умов праці та соціального захисту. Результати авторського опитування свідчать, що легалізація платформної зайнятості має значно вищий потенціал за умови поєднання податкового спрощення з відчутними соціально-економічними стимулами, ніж у разі переважання контрольної-санкційного підходу. Це дозволяє припустити, що для значної частини працівників платформ вирішальне значення має не лише зменшення податкового навантаження чи спрощення процедур, а й наявність компенсаторних механізмів, здатних зробити формалізацію економічно доцільною та соціально виправданою.

Досвід ЄС засвідчує, що повноцінна інституціоналізація платформної праці можлива лише тоді, коли державна політика охоплює не лише податкову прозорість, а й питання трудового статусу платформних працівників, помилкової класифікації зайнятості, соціального страхування, пенсійного забезпечення та захисту від тимчасової втрати доходу. Водночас чинна редакція законопроекту №15111-д не вирішує належним чином більшість із цих питань. У цьому сенсі законопроект створює механізми податкового обліку та контролю, але не забезпечує комплексного включення

платформної зайнятості до системи сучасних соціально-трудових відносин.

Саме тому для України доцільною видається поетапна модель інституціоналізації платформної зайнятості, яка передбачала б не лише завершення реформи оподаткування платформних доходів, а й розроблення окремої нормативної рамки щодо правового статусу працівників платформ, запровадження добровільно-стимулюючих інструментів формалізації, включаючи та не обмежуючись накопичувальними пенсійними рахунками зі співфінансуванням держави, доступне страхування від втрати доходу та податкові пільги на етапі входу в легальне поле.

Перспективою подальших досліджень є кількісна оцінка впливу різних пакетів стимулів на готовність до формалізації в окремих сегментах платформної зайнятості.

Література

1. OECD. Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy [Електронний ресурс]. Paris : OECD, 2020. 39 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/07/model-rules-for-reporting-by-platform-operators-with-respect-to-sellers-in-the-sharing-and-gig-economy_379520db/d7973047-en.pdf.
2. Spotlight on digital platform workers in the EU [Електронний ресурс] / Council of the European Union. 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/digital-platform-workers-in-the-eu/>.
3. Aleksynska M., Bastrakova A., Kharchenko N. Work on digital labour platforms in Ukraine: issues and policy perspectives. Geneva: ILO, 2018. 56 p. URL: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/book/Work-on-digital-labour-platforms-in-995219087502676>.
4. Самань В.В. Щодо перспектив правового регулювання платформної зайнятості з метою приведення у відповідність законодавства України з *acquis* ЄС [Електронний ресурс]. *Legal Bulletin*. 2025. № 2 (16). С. 90-97. <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2025-16-B11>
5. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Платформна зайнятість: зміст, специфіка і законодавчо-правове регулювання в Європейському Союзі та світі [Електронний ресурс] : аналітично-рекомендаційні матеріали. Київ, 2024. 52 с. URL: <https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/32131.pdf>
6. Крутилін С.І., Соколова О.М. Соціально-правовий статус та напрями інституціоналізації платформної праці в Україні [Електронний ресурс] *Трансформаційна економіка*. 2025. № 3(12). С. 51-58. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-8>

7. Фриланс-бум в Україні: 56% спеціалістів уже працюють або планують працювати віддалено [Електронний ресурс] // Мінфін. 2025. 14 серп. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/08/14/156623542/>.

8. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та оподаткування таких доходів: законопроект № 15111-д від 06.04.2026 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69816>.

9. Парламент підтримав у I читанні законопроект про впровадження міжнародного обміну інформацією щодо доходів, отриманих через цифрові платформи, та їх оподаткування [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. 2026. 8 квіт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/parlament_pidtrimav_u_i_chitanni_zakonoproiekt_pro_vprowadzhennia_mizhnarodno_go_obminu_informatsiiei_u_shchodo_dokhodiv_otrimani_kh_cherez_tsifrovi_platformi_ta_ikh_opodatkuvannia-5671.

References

1. OECD. (2020). Model rules for reporting by platform operators with respect to sellers in the sharing and gig economy. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/07/model-rules-for-reporting-by-platform-operators-with-respect-to-sellers-in-the-sharing-and-gig-economy_379520db/d7973047-en.pdf
2. Council of the European Union. (2024). Spotlight on digital platform workers in the EU. Retrieved from <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/digital-platform-workers-in-the-eu/>
3. Aleksynska, M., Bastrakova, A., & Kharchenko, N. (2018). Work on digital labour platforms in Ukraine: Issues and policy perspectives. ILO. Retrieved from <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/book/Work-on-digital-labour-platforms-in-995219087502676>
4. Saman, V.V. (2025). Shchodo perspektvy pravovoho rehulivannia platformnoi zainiatosti z metoiu privedennia u vidpovidnist zakonodavstva Ukrainy z *acquis* YeS. *Legal Bulletin*, 2(16), 90-97. <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2025-16-B11>
5. Instytut ekonomiky ta prognuzuvannia NAN Ukrainy. Platformna zainiatist: Zmist, spetsyfika i zakonodavcho-pravove rehulivannia v Yevropeiskomu Soiuzi ta sviti. Retrieved from <https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/32131.pdf>
6. Krutylin, S.I., & Sokolova, O.M. (2025). Sotsialno-pravovyi status ta napriamy instytualizatsii platformnoi pratsi v Ukraini. *Transformatsiina ekonomika*, 3(12), 51-58. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-8>
7. Minfin. (2025, August 14). Frylans-bum v Ukraini: 56% spetsialistiv uzhe pratsiuiut abo planuiut pratsiuvaty viddaleno. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2025/08/14/156623542/>

8. Verkhovna Rada Ukrainy. (2026, April 6). Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vprovadzhennia mizhnarodnoho avtomatichnoho obminu informatsiieiu pro dokhody, otriyani cherez tsyfrovi platformy, ta opodatkovannia takykh dokhodiv: Zakonoproiekt No. 15111-d. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69816>

9. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2026, April 8). Parlament pidtrimav u I chytanni zakonoproiekt pro

vprovadzhennia mizhnarodnoho obminu informatsiieiu shchodo dokhodiv, otriyanykh cherez tsyfrovi platformy, ta yikh opodatkovannia. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/parlament_pidtrimav_u_i_chytanni_zakonoproiekt_pro_vprovadzhennia_mizhnarodno_go_obminu_informatsiieiu_shchodo_dokhodiv_otrimani_kh_cherez_tsifrovi_platformi_ta_ikh_opodatkovannia-5671

LEGALIZATION OF PLATFORM EMPLOYMENT IN UKRAINE: THE POTENTIAL AND LIMITATIONS OF THE FISCAL APPROACH

S. I. Krutylin, Post-graduate Student, State Tax University

Methods. The research is based on a combination of the analysis of the provisions of draft law No.15111-d, a comparative analysis of Ukrainian and European approaches to the regulation of platform employment, as well as the results of the author's online survey of Ukrainian digital platform workers. The study employs the methods of analysis and synthesis, elements of descriptive statistics, and logical generalization for processing and interpreting the material.

Results. The study has found that the draft law contains instruments capable of reducing administrative barriers to the legalization of platform workers' income, in particular through a simplified tax regime, assigning tax agent functions to platform operators, and reducing the burden associated with the independent declaration of income.

It has been established that the regulatory logic of the draft law remains predominantly fiscal and does not adequately address the issues of employment status, social protection, pension provision, and income-loss insurance for platform workers. The results of the author's survey demonstrate that platform workers perceive incentive-based mechanisms of legalization significantly more positively than the strengthening of control and sanctions.

Novelty lies in combining the analysis of the new Ukrainian legislative approach to the taxation of digital platform workers' income with an empirical assessment of such workers' attitudes toward different models of formalizing their activities.

Practical value of the obtained results lies in the possibility of using the formulated conclusions to improve state policy in the field of platform employment, in particular for developing a balanced model of its institutionalization that would combine fiscal transparency with legal certainty and basic social guarantees.

Keywords: platform employment, digital platforms, income legalization, labor formalization, platform taxation, social protection.

Стаття надійшла до редакції 06.04.26 р.

Прийнята до публікації 21.04.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Н. В. Гриценко, к. е. н., доцент, Український державний університет залізничного транспорту, gritsenkonatal@gmail.com, orcid.org/0000-0002-2901-1411

Д. С. Козодой, к. т. н., доцент, Український державний університет залізничного транспорту, dmitry_1980@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3615-1815

Методологія дослідження. У науковій роботі проведене дослідження підтверджує, що в умовах трансформації соціально-економічних систем трудовий потенціал виступає ключовим стратегічним ресурсом, від якого безпосередньо залежить ефективність функціонування організацій, інноваційна активність та довгострокова конкурентоспроможність транспортних підприємств. Узагальнення теоретичних підходів дозволило уточнити сутність категорії «трудовий потенціал» як комплексної характеристики, що поєднує кількісні, якісні та соціально-поведінкові параметри робочої сили, а також відображає не лише існуючі можливості, але й приховані резерви розвитку.

Результати. Запропоновано вдосконалений організаційно-методологічний підхід до оцінки трудового потенціалу, який базується на інтеграції організаційного, методологічного та аналітичного блоків. Таке структурування дозволяє узгодити цілі оцінки зі стратегією розвитку підприємства, забезпечити наукову обґрунтованість вибору показників та методів, а також сформувати ефективний механізм інтерпретації результатів та їх використання в управлінській практиці.

Новизна. Розроблено алгоритм реалізації організаційно-методологічного підходу до оцінки трудового потенціалу, який охоплює підготовчий, аналітичний, оціночний та управлінський етапи, що забезпечує логічну послідовність процесу оцінки та сприяє підвищенню її надійності та прикладної цінності. Особлива увага приділяється формуванню інформаційної бази, стандартизації показників, а також застосуванню сучасних методів аналізу та обробки даних.

Практична значущість. Ключовим результатом дослідження є розробка математичної моделі інтегрального індексу трудового потенціалу, яка дозволяє агрегувати різномірні показники в єдиний узагальнений вимір. Використання субіндексів та вагових коефіцієнтів забезпечує гнучкість моделі та можливість її адаптації до специфіки різних соціально-економічних систем. Поєднання експертного підходу та методу ентропії підвищує об'єктивність оцінки, а використання кластерного та регресійного аналізу розширює аналітичні можливості дослідження. Було виявлено, що існуючі підходи до оцінки трудового потенціалу мають низку суттєвих обмежень, зокрема фрагментацію, переважання кількісних показників, недостатню інтеграцію з процесами управління та слабку адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність формування комплексного інструментарію, здатного забезпечити системність, об'єктивність та практичну актуальність оцінки.

Ключові слова: трудовий потенціал, соціально-економічна система, оцінка трудового потенціалу, організаційно-методологічний підхід, людський капітал, управління персоналом.

Постанова проблеми. Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем транспортних підприємств характеризується зростанням ролі людського чинника як

основного джерела конкурентних переваг. У цих умовах трудовий потенціал набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає динаміку економічного зростання, інноваційний

розвиток та стійкість організацій і держав.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління людськими ресурсами, проблема комплексної оцінки трудового потенціалу залишається недостатньо вирішеною. Існуючі підходи часто мають фрагментарний характер, не враховують взаємозв'язок між організаційними, економічними та соціальними параметрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку соціально-економічних систем з акцентом на трудовий потенціал займаються провідні науковці. Зокрема, З. П. Бараник, Д. В. Караванова [2], С. С. Гриневиц, О. О. Брух, М. В. Когут [3] займались вивченням чинників впливу на стан та розвиток трудового потенціалу, А. В. Левченко [6], Л. М. Дулуб [7] зосередились над науковими факторами формування трудового потенціалу, І. С. Ладунка, М. С. Буркова [8], Т. В. Оселець [9] вивчали питання ефективності використання трудового потенціалу, Л. Г. Федунчик, С. В. Харабуга [11] присвятили свої праці концепції управління та наявності струк-турного дисбалансу попиту і пропозиції ринку праці. Попри наявність розроблених підходів до аналізу трудового потенціалу в соціально-економічних системах, значна частина проблем залишається відкритою. Це зумовлює необхідність подальших теоретичних, методологічних і прикладних досліджень у даному напрямі.

Формування мети статті. Утворення організаційно-методологічного підходу до оцінки трудового потенціалу в соціально-економічних системах транспортних підприємств та обґрунтування його структурних компонентів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне функціонування будь-якої соціально-економічної системи залежить від людських ресурсів, що є в її розпорядженні. Описуючи людські ресурси як людський потенціал праці, більшість науковців пов'язують цю категорію з поняттям «трудова потенціал» – можливої кількості та якості праці, яку має суспільство (трудова колектив) на заданому рівні розвитку науки і техніки [1, с.324].

Економічна категорія «трудова потенціал» сформувалася в 1970-х роках для вираження узагальнюючої оцінки персоналу,

що враховує не лише його фактичні характеристики, але й резерви та потенціал [4, с.98].

Трудова потенціал соціально-економічної системи найбільше розвинений, коли він базується на професійних знаннях, практичних навичках, особистісних характеристиках та психофізіологічних особливостях працівників, їхній здатності сприяти реалізації цілей підприємства за належного матеріально-технічного, інформаційного та організаційного забезпечення трудового процесу [6, с.20].

З моменту свого виникнення ця категорія еволюціонувала від повного отождіння з трудовими ресурсами до представлення як сукупності трудових здібностей. Проте, розробка практичної методології ефективної оцінки трудового потенціалу соціально-економічної системи на будь-якому рівні залишається важливою. Трудова потенціал у науковій літературі розглядається як сукупність якісних і кількісних характеристик робочої сили, що визначають її здатність до продуктивної діяльності.

У широкому розумінні він включає [7]:

- демографічні характеристики (чисельність, структура населення);
- освітньо-кваліфікаційний рівень;
- професійні навички та компетентності;
- мотиваційні та поведінкові характеристики;
- стан здоров'я та працездатність.

З позицій системного підходу трудова потенціал є елементом більш широкої соціально-економічної системи, яка включає ринок праці, інститути освіти, державне регулювання та організації-роботодавці [8].

Аналіз існуючих підходів до оцінки трудового потенціалу дозволяє виділити низку проблем:

- відсутність єдиної системи показників;
- домінування кількісних методів над якісними;
- слабка інтеграція з управлінськими рішеннями;
- недостатня адаптація до змін зовнішнього середовища [9,10,11].

Організаційно-методологічний підхід дозволяє подолати зазначені недоліки шляхом інтеграції методів аналізу, оцінювання та управління в єдину систему.

В даному науковому дослідженні пропонується удосконалений організаційно-

методологічний підхід, який включає три взаємопов'язані блоки: організаційний, методологічний та аналітичний. Авторами

згруповано основні елементи підходу та наведено на рисунку 1.

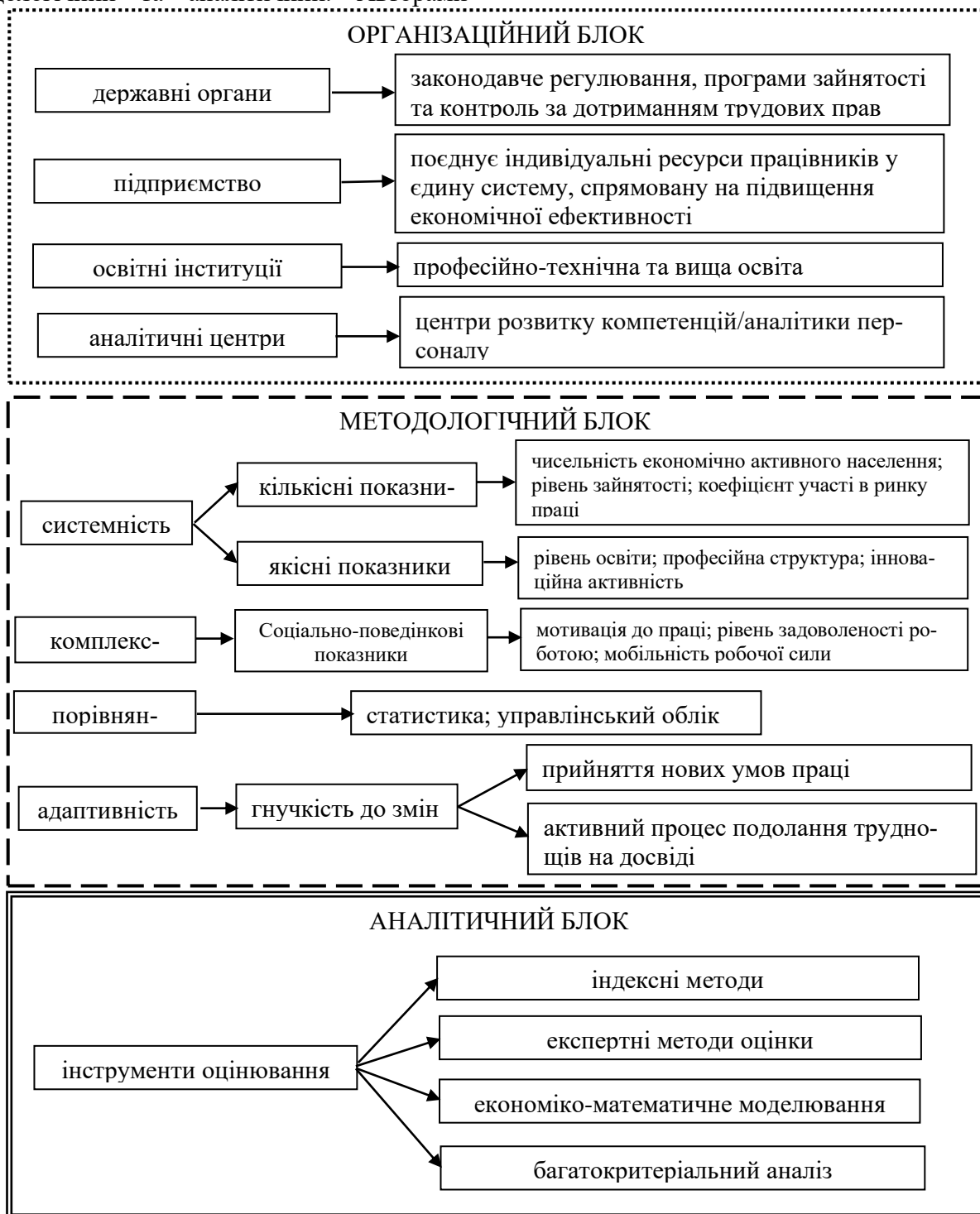


Рис. 1. Удосконалений організаційно-методологічний підхід до оцінки трудового потенціалу

Організаційно-методологічний підхід до оцінки трудового потенціалу транспортного підприємства пропонується розглядати як цілісну систему, що поєднує управлінські, наукові та аналітичні інструменти. Його структура з трьох блоків дозволяє за-

безпечити послідовність, обґрунтованість і практичну цінність оцінювання.

Організаційний блок визначає інституційні та управлінські засади процесу оцінки трудового потенціалу. Він охоплює формування цілей і завдань оцінювання відповідно до стратегії підприємства, визначення

суб'єктів оцінювання (HR-служби, керівники підрозділів, зовнішні експерти), а також розподіл їхніх функцій і відповідальності. У цьому блоці встановлюються регламенти, процедури, періодичність проведення оцінки, інформаційне забезпечення та нормативна база. Важливим аспектом є створення умов для об'єктивності та прозорості оцінювання, а також інтеграція результатів у систему управління персоналом (планування, мотивація, розвиток кадрів).

Методологічний блок формує науково-теоретичну основу оцінювання трудового потенціалу. Він включає визначення сутності та структури трудового потенціалу (професійні знання, навички, компетентності, мотивація, фізичні та інтелектуальні можливості), вибір підходів до оцінювання (кількісні, якісні, компетентнісні, ресурсні, результативні), а також розробку системи показників і критеріїв.

У межах цього блоку обґрунтовуються методи збору та обробки даних (анкетування, тестування, експертні оцінки, КРІ, атестація), визначаються шкали вимірювання та принципи забезпечення достовірності й порівнянності результатів. Методологічний блок забезпечує єдність підходів і наукову обґрунтованість оцінки.

Аналітичний блок спрямований на обробку, інтерпретацію та використання отриманих результатів оцінювання. Він передбачає аналіз рівня та структури трудового потенціалу, виявлення сильних і слабких сторін персоналу, оцінку динаміки змін і факторів впливу. У цьому блоці застосовуються різні методи аналізу (порівняльний, факторний, кореляційний, бенчмаркінг), здійснюється узагальнення результатів у вигляді інтегральних показників або рейтингів. Ключовим результатом є формування управлінських висновків і рекомендацій: щодо підвищення кваліфікації, оптимізації структури персоналу, удосконалення мотиваційної політики та стратегічного розвитку трудового потенціалу підприємства.

Узгоджена взаємодія цих трьох блоків забезпечує системність оцінювання трудового потенціалу на транспортних підприємствах та підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Удосконалений ор-

ганізаційно-методологічний підхід до оцінки трудового потенціалу має свій алгоритм практичного впровадження, який надано на рисунку 2.

Запропонований алгоритм відображає послідовну логіку організації, збору, обробки та інтерпретації даних щодо трудового потенціалу. Його особливістю є орієнтація не лише на якісний аналіз, а й на формування узагальненого кількісного результату, який дозволяє забезпечити порівнянність, об'єктивність і аналітичну цінність отриманих висновків.

Підготовчий етап: формування інформаційної бази є фундаментом усього процесу оцінювання, оскільки саме тут закладаються організаційні та інформаційні передумови. На цьому етапі визначаються цілі оцінювання трудового потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства, уточнюється об'єкт і суб'єкти оцінювання. Формується система показників і критеріїв, що відображають структуру трудового потенціалу (кваліфікаційні, професійні, соціально-психологічні, мотиваційні характеристики тощо). Важливою складовою є створення інформаційної бази: визначаються джерела даних (внутрішня звітність, результати атестацій, дані HR-систем, опитування, тестування), розробляються інструменти збору інформації (анкети, форми, методики оцінювання). Також встановлюються регламенти проведення оцінки, графіки, відповідальні особи та забезпечується нормативно-методична підтримка процесу.

Аналітичний етап: збір та обробка даних, здійснюється практична реалізація процедур збору інформації. Проводяться опитування персоналу, тестування, експертні оцінки, аналіз результатів діяльності працівників, вивчення кадрової документації. Особлива увага приділяється забезпеченню достовірності, повноти та об'єктивності отриманих даних. Після збору інформації відбувається її обробка: перевірка на коректність, систематизація, кодування та підготовка до подальшого аналізу. Можуть застосовуватися статистичні методи, нормування показників, приведення їх до єдиної шкали вимірювання. У результаті формується структурований масив даних, придатний для кількісної та якісної оцінки трудового потенціалу.

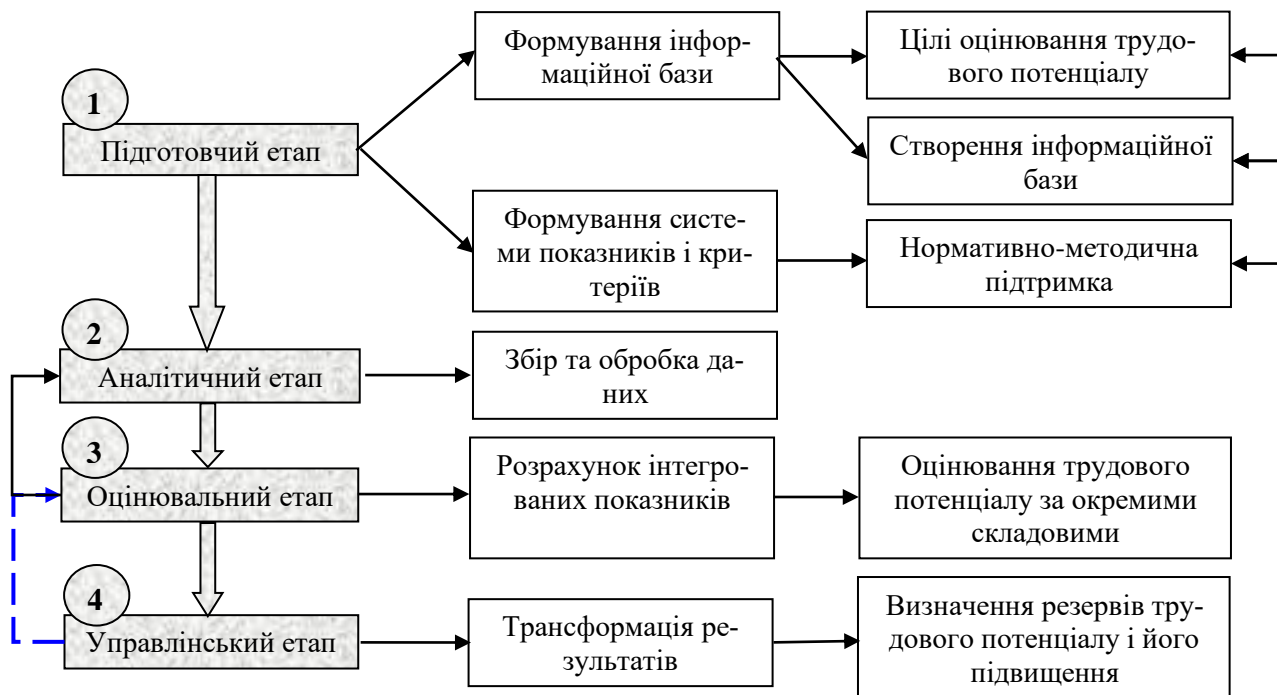


Рис. 2. Алгоритм впровадження організаційно-методологічного підходу оцінки трудового потенціалу

Оцінювальний етап: розрахунок інтегральних показників, передбачає безпосереднє оцінювання трудового потенціалу на основі зібраних і оброблених даних. Визначаються часткові показники за окремими складовими (професійною, інтелектуальною, мотиваційною, соціальною тощо), після чого здійснюється їх агрегування в інтегральні показники. Застосовуються методи зважування (визначення вагомості показників), нормування, індексного аналізу або бальної оцінки. У результаті формується узагальнена характеристика рівня трудового потенціалу як окремих працівників, так і підрозділів або підприємства в цілому. Також на цьому етапі здійснюється порівняння отриманих результатів із еталонними значеннями, визначається динаміка змін і виявляються проблемні зони.

Управлінський етап: використання результатів у прийнятті рішень, завершальний етап, який має прикладний характер і спрямований на трансформацію результатів оцінювання в конкретні управлінські дії. На основі отриманих інтегральних оцінок формуються висновки щодо стану та рівня розвитку трудового потенціалу, визначаються ре-зерви його підвищення. Приймаються рішення щодо вдосконалення кадро-

вої політики: планування навчання і розвитку персоналу, формування кадрового резерву, оптимізації структури зайнятості, удосконалення системи мотивації та стимулювання. Крім того, результати можуть використовуватися для стратегічного планування, підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим є також налагодження зворотного зв'язку та періодичне повторення оцінювання для відстеження змін і коригування управлінських рішень.

Саме тому завершення оцінювального етапу (зокрема процедур нормування, зважування та агрегування показників) логічно підводить до необхідності узагальнення різномірних характеристик у єдиному вимірі. Такий підхід дає змогу інтегрувати окремі показники, що відображають різні аспекти трудового потенціалу, у цілісну систему оцінки. Послідовне проходження цих чотирьох етапів забезпечує системність, об'єктивність і практичну значущість оцінки трудового потенціалу.

У цьому контексті для кількісної оцінки трудового потенціалу соціально-економічної системи на транспортному підприємстві доцільним є побудова інтегрального індексу трудового потенціалу

(ІТП), який агрегує різномірні показники в єдиний узагальнений вимір. Він виступає інструментом синтезу результатів оцінювання та забезпечує основу для подальшого аналізу, порівняння і прийняття управлінських рішень. Математична модель інтегрального індексу трудового потенціалу представлена нижче.

Нехай трудовий потенціал описується множиною показників, вираз 1:

$$X_i = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\} \quad (1)$$

де x_i – i -й показник (кількісний, якісний або соціальний).

Тоді його визначення буде мати вираз 2 та 3:

$$z_i = \frac{x_i - x_i^{\min}}{x_i^{\max} - x_i^{\min}} \quad (2)$$

Для дестимуляторів (чим менше – тим краще):

$$z_i = \frac{x_i^{\min} - x_i}{x_i^{\max} - x_i^{\min}} \quad (3)$$

де: z_i – нормалізоване значення показника, x_i^{\max} , x_i^{\min} – максимальне та мінімальне значення в вибірці.

У результаті маємо вираз 4:

$$z_i \in [0; 1]; \quad (4)$$

Побудова субіндексів виконується групуванням у три блоки:

Z(q) – кількісні показники

Z(r) – якісні показники

Z(s) – соціально-поведінкові показники

Кожен субіндекс розраховується як зважена сума, що має вигляд 5:

$$I_k = \sum_{i=1}^{n_k} \omega_i^{(k)} z_i^{(k)}; \quad (5)$$

де I_k – субіндекс k -ї групи;
 $\omega_i^{(k)}$ – ваговий коефіцієнт
 $\sum \omega_i^{(k)} = 1$;

Загальний індекс трудового потенціалу визначається як агрегована функція субіндексів, за формулою 6:

$$I_{TP} = \alpha I_g + \beta I_r + \gamma I_s \quad (6)$$

де I_{TP} – інтегральний індекс трудового потенціалу,

I_g – кількісний субіндекс;

I_r – якісний субіндекс;

I_s – соціально-поведінковий субіндекс;

α, β, γ – вагові коефіцієнти, $\alpha + \beta + \gamma = 1$

Методичний інструментарій визначення вагового потенціалу може визначатися методом експертних оцінок та методом ентропії (об'єктивний підхід).

Експертні методи застосовуються для оцінки якісних характеристик, що не підлягають прямому вимірюванню, визначається за формулою 7:

$$\omega_i = \frac{E_i}{\sum E_i}; \quad (7)$$

де E_i – експертна оцінка важливості.

Метод ентропії (об'єктивний підхід), дозволяє оцінити інформацію, невизначеності або складності системи, що базується на статистичних даних і не залежить від суб'єктивної думки, має вираз 8:

$$\omega_i = \frac{1 - H_i}{\sum (1 - H_i)}; \quad (8)$$

де H_i – ентропія показника, має вираз 9:

$$H_i = -k \sum p_{ij} \ln p_{ij}; \quad (9)$$

Безумовно, з метою інтеграції різномірних показників в узагальнений індекс трудового потенціалу доречно використати кластерний аналіз, який згрупує соціально-економічні системи за рівнем розвитку, та регресивним моделюванням, що дозволить визначити вплив окремих факторів на рівень трудового потенціалу

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах трансформації соціально-економічних систем трудовий потенціал транспортних підприємств виступає ключовим стратегічним ресурсом, від якого безпосередньо залежить ефективність його функціонування та інноваційна активність і довгострокова конкурентоспроможність. Узагальнення теоретичних підходів дозволило уточнити сутність категорії «трудоий потенціал» як комплексної характеристики, що поєднує кількісні, якісні та соціально-поведінкові параметри робочої сили транспортних підприємств, а також відображає не лише наявні можливості, але й приховані резерви розвитку.

Виявлено, що існуючі підходи до оцінювання трудового потенціалу мають низку суттєвих обмежень, зокрема фрагментарність, переважання кількісних індикаторів, недостатню інтегрованість із процесами управління та слабку адаптивність до змін

зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність формування комплексного інструментарію, здатного забезпечити системність, об'єктивність і практичну релевантність оцінки.

Таким чином, запропонований організаційно-методологічний підхід створює цілісну основу для комплексної оцінки трудового потенціалу та формування ефективних управлінських рішень на транспортних підприємствах. Його практичне впровадження сприятиме підвищенню якості управління людськими ресурсами, оптимізації кадрової політики та забезпеченню сталого розвитку соціально-економічних систем. Перспективи подальших досліджень полягають у апробації запропонованої моделі на різних рівнях управління, удосконаленні системи показників з урахуванням цифровізації економіки та розширенні інструментарію оцінювання в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Література

1. Кодекс законів про Працю України. (редакція від 31.12.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Бараник З.П., Карабанова О.В. Чинники впливу на стан та розвиток трудового потенціалу України: статистичний аспект. *Статистика України*. 2016. № 1. С. 42-49.
3. Гринкевич С.С., Брух О.О., Когут М.В. Сучасний стан використання трудового потенціалу в контексті новітніх вимог суспільного розвитку. *Аграрна економіка*. 2019. Т.12, № 1-2. С. 44-59. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.01.044>
4. Гриценко Н.В. Сучасне формування трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць. Харків: НТУ «ХПІ»*. 2019. № 24(1349). С. 96-100. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.96>
5. Косович Б., Дмитрук В. Ринок праці в умовах глобалізації. *Львівський національний університет ім. Івана Франка. Серія економічна*. 2014. Вип. 51. С. 376 -383.
6. Левченко А.В. Науково-теоретичний зміст поняття «трудоий потенціал» суб'єктів економічних відносин в системі наукових категорій «Colloquium-journal» *ECONOMIC SCIENCES*. 2021. № 34(121). С. 43-47. DOI: 10.24412/2520-6990-2021-34121-42-47
7. Дулуб Л.М. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу. *Науково-технічний збірник*. 2023. № 81. С. 273-277: URL: <https://eprints.kname.edu.ua/pdf>
8. Ладунка І.С., Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 421-425. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/58.pdf.

9. Обелець Т.В. Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 160-164. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4671&i=27> DOI: [10.32702/2306-6806.2020.6.160](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.160)

10. Федунчик Л.Г. Наявність структурного дисбалансу попиту і пропозиції ринку праці України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5982>

11. Харабуга С.В. Концепція управління трудовим потенціалом соціально-економічної системи. *Економіка і організація управління*. 2018. Випуск 3 (31). С. 81-89. DOI [10.31558/2307-2318.2018.3.9](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.9)

12. Чорна Н., Чорний Р. Ринок праці України: сучасні виклики. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 1. 2020. С. 64-73. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-64-73>

References

1. Kodeks zakoniv pro Pratsiu Ukrainy. (redaktsiia vid 31.12.2020) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Baranyk, Z.P., & Karabanova, O.V. (2016). Chynnyky vplyvu na stan ta rozvytok trudovoho potentsialu Ukrainy: statystychnyi aspekt. *Statistika Ukrainy*, (1), 42-49.
3. Hrynkevych, S.S., Brukh, O.O., & Kohut, M.V. (2019). Suchasnyi stan vykorystannia trudovoho potentsialu v konteksti novitnikh vymoh suspilnoho rozvytku. *Agrarna Ekonomika*, Vol. 12, (1-2), 44-59. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.01.044>
4. Hrytsenko, N.V. (2019). Suchasne formuvannia trudovoho potentsialu pidpryemstva. *Zbirnyk naukovykh prats. Kharkiv: NTU «KhPI»*, 24(1349), 96-100. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.96>
5. Kosovych, B., & Dmytruk, V. (2014). Rynok pratsi v umovakh hlobalizatsii. *Lvivskiy natsionalniy universytet imeni Ivana Franka, Ser. Ekonomichna*, Issue 51, 376-383.
6. Levchenko, A.V. (2021). Naukovo-teoretychniy zmist poniattia «trudovyi potentsial» sub'ektiv ekonomichnykh vidnosyn v systemi naukovykh katehorii. «Colloquium-journal» *ECONOMIC SCIENCES*, 34(121), 43-47. DOI: 10.24412/2520-6990-2021-34121-42-47
7. Dulub, L.M. (2023). Faktory formuvannia ta rozvytku trudovoho potentsialu. *Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk*, (81), 273-277 URL: <https://eprints.kname.edu.ua/pdf>
8. Ladunka, I.S., & Burkova, M.S. (2018). Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu. *Economika ta suspilstvo*, (14), 421-425. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/58.pdf
9. Obelets, T.V. (2020). Modern determinants of the development of the labor potential of Ukraine. *Economika ta derzhava*, (6), 160-164 <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4671&i=27> DOI: [10.32702/2306-6806.2020.6.160](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.160)

10. Fedunchyk, L.H. (2017). Naiavnist strukturnoho dysbalansu popytu i propozyitsii rynku pratsi Ukrainy. *Efektivna Ekonomika*, (12). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5982>

11. Kharabuha, S.V. (2018). Kontseptsiiia upravlinnia trudovym potentsialom sotsialno-ekonomichnoi systemy. *Ekonomika I orhanizatsiia upravlinnia*, Issue 3(31), 81-89.

DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.9

12. Chorna, N., & Chorni, R. (2020). Rynok pratsi Ukrainy: suchasni vyklyky. *Economichnyi chasopys Skhidno-Yevropeyskoho Nationalnoho Universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (1), 64-73.

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-64-73>

FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF LABOR POTENTIAL IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS OF TRANSPORT ENTERPRISES

*N. V. Hrytsenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
Ukrainian State University of Health Transport*

D. S. Kozodoi, Ph. D (Tech.), Associate Professor, Ukrainian State University of Health Transport

Methods. The conducted research confirms that in the conditions of transformation of socio-economic systems, labor potential acts as a key strategic resource, on which the effectiveness of the functioning of organizations, their innovative activity and long-term competitiveness directly depend. The generalization of theoretical approaches made it possible to clarify the essence of the category of «labor potential» as a complex characteristic that combines quantitative, qualitative and socio-behavioral parameters of the workforce, and also reflects not only existing opportunities, but also hidden reserves of development.

Results. An improved organizational and methodological approach to assessing labor potential is proposed, which is based on the integration of organizational, methodological and analytical blocks. Such structuring allows aligning the goals of the assessment with the enterprise's development strategy, ensuring the scientific validity of the choice of indicators and methods, and also forming an effective mechanism for interpreting the results and their use in management practice.

Novelty. An algorithm for implementing the approach has been developed, covering the preparatory, analytical, evaluative and managerial stages, which ensures the logical consistency of the assessment process and contributes to increasing its reliability and applied value. Special attention is paid to the formation of an information base, standardization of indicators, as well as the application of modern methods of analysis and data processing.

Practical value. The key result of the study is the development of a mathematical model of the integral index of labor potential, which allows aggregating heterogeneous indicators into a single generalized dimension. The use of sub-indices and weighting coefficients ensures the flexibility of the model and the possibility of its adaptation to the specifics of various socio-economic systems. The combination of the expert approach and the entropy method increases the objectivity of the assessment, and the use of cluster and regression analysis expands the analytical capabilities of the study. It was found that existing approaches to assessing labor potential have a number of significant limitations, including fragmentation, the predominance of quantitative indicators, insufficient integration with management processes, and weak adaptability to changes in the external environment. This necessitates the formation of a comprehensive toolkit capable of ensuring systematicity, objectivity, and practical relevance of the assessment.

Keywords: labor potential, socio-economic system, assessment, organizational and methodological approach, human capital, personnel management.

Стаття надійшла до редакції 30.04.26 р.

Прийнята до публікації 17.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА МУЛЬТИПЛІКАТОРА ВИПУСКУ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНИ ТА ОКРЕМИХ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Л. Й. Созанський, д. е. н, старший дослідник, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», e-mail: ls.ird2@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7854-3310

Методологія дослідження. Дослідження проведено з метою наукового обґрунтування особливостей формування мультиплікативного ефекту зміни кінцевого попиту на продукцію видів економічної діяльності України шляхом порівняння мультиплікатора випуску з відповідними показниками Німеччини, Польщі та Словаччини. Для досягнення поставленої мети розраховано загальний і внутрішній мультиплікатори випуску за оберненою матрицею Леонтєва з використанням національних таблиць «витрати–випуск» ОЕСР для України, Німеччини, Польщі та Словаччини. На основі отриманих значень для кожного виду економічної діяльності визначено масштаб мультиплікативного витоку, зумовленого використанням імпортованої продукції проміжного споживання, як відносну різницю між загальним і внутрішнім мультиплікаторами випуску.

Результати. Встановлено, що середня величина загального мультиплікатора випуску в економіці України становить 3,04 і перевищує відповідні значення Німеччини на 0,78, Польщі – на 0,57, Словаччини – на 0,42. Водночас середня величина внутрішнього мультиплікатора випуску становить 1,92, тоді як у Німеччині та Польщі – 1,71, а у Словаччині – 1,65. Це засвідчує, що високий загальний мультиплікатор випуску в українській економіці зумовлений не лише матеріаломісткістю внутрішнього виробництва, а й значною роллю імпортованої продукції проміжного споживання

Новизна. Обґрунтовано, що високий загальний мультиплікатор випуску в Україні не є самодостатньою ознакою глибини внутрішніх виробничих зв'язків, оскільки за внутрішнім мультиплікатором випуску відмінність України від Німеччини, Польщі та Словаччини є значно меншою, а частка мультиплікативного витоку – істотною.

Практична значущість. Одержані результати формують емпіричну базу для визначення видів економічної діяльності, у яких зміна кінцевого попиту може забезпечити найбільший приріст валового випуску, а також для обґрунтування напрямів повоєнної відбудови з урахуванням ролі імпортованої продукції проміжного споживання.

Ключові слова: мультиплікатор випуску, аналіз «витрати–випуск», обернена матриця Леонтєва, внутрішній мультиплікатор, мультиплікативний витік, імпортована продукція проміжного споживання, міжгалузеві зв'язки, структурна політика.

Постановка проблеми. Аналіз «витрати–випуск», започаткований у працях В. Леонтєва, належить до базових інструментів дослідження міжгалузевих зв'язків і виробничої структури національної економіки. Його центральним показником є мультиплікатор випуску – коефіцієнт, що показує, як зростання кінцевого попиту на продукцію певного виду економічної діяльності поширюється системою міжгалузевих зв'язків і наскільки збільшує сукупний валовий випуск у

економіці. У такій ролі мультиплікатор випуску є узагальненим індикатором глибини міжгалузевих зв'язків, матеріаломісткості виробництва та здатності економіки поширювати ефект зміни кінцевого попиту через систему внутрішніх і зовнішніх виробничих взаємодій. Для України емпіричне дослідження таких зв'язків набуває особливої ваги в умовах європейської інтеграції та формування довгострокової стратегії повоєнної відбудови.

Відновлення виробничого потенціалу потребує не лише нарощування обсягів випуску, а й чіткого розуміння того, які види економічної діяльності здатні породжувати ширший внутрішній виробничий ефект, а в яких значна частина потенційного приросту випуску реалізується за межами національної економіки через імпортовану продукцію проміжного споживання. Саме цим зумовлена потреба розрізнити загальний мультиплікатор випуску, який охоплює і вітчизняне, і імпортоване проміжне споживання, та внутрішній мультиплікатор випуску, що відображає лише вітчизняну складову. Відносна різниця між ними характеризує частку мультиплікативного витоку, спричиненого імпортною компонентою проміжного споживання.

Об'єктами порівняння обрано три економіки Європейського Союзу з відмінним типом структури. Німеччина репрезентує велику зрілу індустріальну економіку з диверсифікованою переробною промисловістю та розвиненим машинобудуванням. Польща – велику посттрансформаційну економіку з розвиненою переробною промисловістю, широкою виробничо-сервісною базою та зростаючою роллю внутрішніх міжгалузевих зв'язків. Словаччина – малу відкриту економіку зі значною спеціалізацією на автомобільному виробництві та високою інтегрованістю у регіональні виробничі мережі. Така тріада дає змогу простежити, до якого зі сценаріїв структурного розвитку наближається українська економіка та які особливості формування міжгалузевих зв'язків її вирізняють.

Дослідження безпосередньо пов'язане з науковими та практичними завданнями економічної політики структурного спрямування, оскільки формує емпіричну базу для визначення можливого приросту валового випуску, зумовленого зміною кінцевого попиту, виокремлення видів діяльності з найвищим потенціалом внутрішнього поширення виробничого ефекту та обґрунтування пріоритетів локалізації виробництва проміжної продукції в контексті повоєнної відбудови й європейської інтеграції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади дослідження мультиплікатора випуску сформовано в межах класичного аналізу «витрати–випуск», у

якому обернена матриця Леонтьєва використовується для оцінювання поширення зміни кінцевого попиту через систему міжгалузевих зв'язків. Системний виклад методології, її застосувань подано в монографіях з аналізу «витрати–випуск» [1; 2].

Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний не лише з розрахунком мультиплікатора випуску, а й з уточненням його економічної інтерпретації. Зокрема, обґрунтовано, що високі значення загального мультиплікатора випуску не завжди свідчать про високу ефективність або конкурентоспроможність відповідного виду економічної діяльності: вони можуть бути наслідком значної матеріаломісткості виробництва, високої потреби в проміжних ресурсах або істотної частки імпорту в проміжному споживанні. Звідси випливає потреба розрізнити загальний і внутрішній мультиплікатори випуску, а також враховувати наявність альтернативних показників – нетто-мультиплікаторів і мультиплікаторів валової доданої вартості, які дають змогу уточнювати економічну інтерпретацію мультиплікативного ефекту [3; 4].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком гармонізованих баз даних «витрати–випуск», які створили можливість для коректнішого порівняння мультиплікаторів у різних національних економіках. Побудова світових і міжкраїнних таблиць «витрати–випуск» дала змогу враховувати не лише внутрішні виробничі зв'язки, а й участь національних економік у транскордонному русі проміжної продукції, що набуває особливого значення в умовах глобальних і регіональних виробничих мереж [5; 6; 7]. Для цього дослідження важливим є те, що національні таблиці «витрати–випуск» ОЕСР забезпечують єдині методичні підходи до подання даних для України, Німеччини, Польщі та Словаччини. Це дає змогу здійснювати порівняльну оцінку мультиплікаторів випуску з мінімізацією методологічних викривлень, спричинених відмінностями національних статистичних систем..

Прикладні дослідження мультиплікаторів випуску для європейських економік свідчать, що їхні значення значною мірою залежать від галузевої структури, матеріаломісткості виробництва, ролі переробної промис-

ловості та ступеня залучення країни до міжнародних ланцюгів постачання. Для Польщі важливий доробок сформовано в межах дослідницьких програм з моделювання «витрати–випуск», у яких аналізувалися наслідки європейської інтеграції, фіскальні й податкові ефекти, а також короткострокові ефекти зміни цін на енергоносії [8]. Для Словаччини сучасні дослідження акцентують увагу на високій матеріаломісткості переробної промисловості, що сформувалася внаслідок глибокої інтеграції країни в європейський автомобільний ланцюг постачань [9].

В українському науковому й статистичному просторі методологічну основу розрахунку мультиплікаторів випуску забезпечує Державна служба статистики України, яка публікує національні таблиці «витрати–випуск» разом із роз'ясненнями розрахунку коефіцієнтів повних і прямих витрат [10]. Прикладні дослідження міжгалузевих ефектів в українській економіці є значно менш численними, ніж відповідні роботи для країн Європейського Союзу, і зосереджені переважно на оцінюванні наслідків зміни тарифів та інших параметрів економічної політики. Водночас у вітчизняній науковій літературі окреме місце посідає проблематика структурної взаємозалежності галузей і формування стратегічно важливих видів промислової діяльності в умовах війни та повоєнного відновлення [11].

Попри наявність методологічної бази та окремих прикладних напрацювань, недостатньо розробленою залишається проблематика порівняльної оцінки мультиплікатора випуску видів економічної діяльності України у порівнянні з відповідними показниками країн Європейського Союзу з використанням єдиної інформаційної бази. Особливо недостатньо дослідженим є питання про співвідношення внутрішніх виробничих зв'язків та імпортованої продукції проміжного споживання у формуванні значень загального мультиплікатора випуску в Україні. Саме ця наукова прогалина визначила спрямованість подальшого дослідження, у якому мультиплікатор випуску розглянуто разом із масштабом мультиплікативного витоку, спричиненого імпортною компонентою проміжного споживання.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є наукове обґрунтування особливостей формування мультиплікативного ефекту зміни кінцевого попиту на продукцію видів економічної діяльності України шляхом порівняння мультиплікатора випуску з відповідними показниками Німеччини, Польщі та Словаччини. Поставлену мету конкретизовано такими дослідницькими завданнями: порівняти середні значення загального і внутрішнього мультиплікаторів випуску в Україні, Німеччині, Польщі та Словаччині; визначити масштаб мультиплікативного витоку, спричиненого використанням імпортованої продукції проміжного споживання; згрупувати види економічної діяльності України за величиною загального мультиплікатора випуску та масштабом мультиплікативного витоку; визначити, до якої референтної моделі – великої посттрансформаційної економіки, представленої Польщею, чи малої відкритої економіки, представленої Словаччиною, – наближається Україна за глибиною внутрішніх виробничих зв'язків і роллю імпортованої продукції проміжного споживання у формуванні загального мультиплікативного ефекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емпіричною базою дослідження слугували національні таблиці «витрати–випуск» ОЕСР [12] для України, Німеччини, Польщі та Словаччини за 2022 рік. Використання єдиної інформаційної бази забезпечує порівняльність розрахунків і дає змогу інтерпретувати відмінності між країнами як результат особливостей їхньої виробничої структури, а не розбіжностей у статистичних підходах. Для кожного виду економічної діяльності обчислено два показники: загальний мультиплікатор випуску, що охоплює як вітчизняну, так і імпортовану продукцію проміжного споживання, та внутрішній мультиплікатор випуску, що враховує лише вітчизняну складову проміжного споживання. Масштаб мультиплікативного витоку визначено як відносну різницю між загальним і внутрішнім мультиплікаторами випуску. Розрахунки охоплюють п'ятдесят видів економічної діяльності за класифікацією ISIC Rev. 4, застосованою для всіх чотирьох країн. Із розрахунку середніх значень вилучено вид ді-

альності Т – «діяльність домашніх господарств як роботодавців», оскільки він не має про-міжного споживання, а його мультиплікатор дорівнює одиниці та не несе змістовної по-рівняльної інформації. Для поглиблення інтерпретації структури міжгалузевих зв'язків в українській економіці види економічної

діяльності згруповано за двома ознаками: величиною загального мульти-плікатора випуску та масштабом мультиплікативного витоку.

Узагальнені характеристики загального і внутрішнього мультиплікаторів випуску у чотирьох досліджуваних країнах подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Узагальнені характеристики загального та внутрішнього мультиплікаторів випуску в Україні, Німеччині, Польщі та Словаччині, 2022 р.

Показник	Україна	Німеччина	Польща	Словаччина
Середня величина загального мультиплікатора випуску	3,04	2,26	2,47	2,62
Середня величина внутрішнього мультиплікатора випуску	1,92	1,71	1,71	1,65
Середня частка мультиплікативного витоку, %	35,4	22,6	29,0	34,7

Джерело: розраховано автором за даними національних таблиць «витрати–випуск» ОЕСР [12] для України, Німеччини, Польщі та Словаччини; середні величини обчислено по сорока дев'яти видах діяльності (без ВЕД Т).

Найпомітніша закономірність, відображена в таблиці 1, стосується середнього рівня загального мультиплікатора випуску. Обчислений як проста середня за сорока дев'ятьма видами економічної діяльності, цей показник в Україні становить 3,04, тоді як у Німеччині – 2,26, у Польщі – 2,47, у Словаччині – 2,62. Отже, середнє значення загального мультиплікатора випуску в Україні перевищує відповідні значення Німеччини на 0,78, Польщі – на 0,57, Словаччини – на 0,42. Це свідчить про те, що в українській економіці зміна кінцевого попиту на продукцію видів економічної діяльності формує ширший сукупний виробничий ефект, ніж у трьох країнах Європейського Союзу, обраних для порівняння. Перехід до внутрішнього мультиплікатора випуску, який враховує лише вітчизняну продукцію проміжного споживання, істотно уточнює інтерпретацію отриманих результатів. Його середня величина в Україні становить 1,92 і перевищує відповідні значення Німеччини та Польщі, де вони дорівнюють 1,71, лише на 0,21, а значення Словаччини, що становить 1,65, – на 0,27. Отже, за внутрішнім мультиплікатором випуску відмінність між Україною та трьома країнами ЄС є значно меншою, ніж за загальним мультиплікатором. Відносна різниця між загальним і внутрішнім мультиплікаторами випуску кількісно характеризує частку мультиплікативного витоку, тобто ту частину потенційного виробничого ефекту, що пов'язана з використанням імпортованої продукції про-

міжного споживання і не формується в межах національної економіки. В Україні середня частка такого витоку становить 35,4 %, що практично збігається зі значенням у Словаччині (34,7 %), помітно перевищує рівень Польщі (29,0 %) і суттєво – Німеччини (22,6 %). Отже, високе середнє значення загального мультиплікатора випуску в Україні формується не лише за рахунок матеріаломісткості вітчизняного виробництва, а й через значну роль імпортованої продукції у структурі проміжного споживання. Отримане значення є кількісним свідченням структурної залежності частини української економіки від імпортованих проміжних ресурсів, передусім у матеріаломістких і технологічно складних виробництвах переробної промисловості.

Групування видів економічної діяльності України за величиною загального мультиплікатора випуску подано в таблиці 2. Критерієм групування є рівень загального мультиплікатора: група А охоплює види економічної діяльності з мультиплікатором не нижчим за 3,5; група Б – від 2,5 до 3,5; група В – нижчим за 2,5.

До групи А, для якої характерні найвищі значення загального мультиплікатора випуску, увійшло сімнадцять видів економічної діяльності; середнє значення мультиплікатора в цій групі становить 3,82. Основу групи становлять виробництва переробної промисловості, а також окремі види добувної промисловості. Саме в цій групі спостерігаються

найвиразніші відмінності між Україною та Німеччиною, Польщею і Словаччиною. Так, у виробництві хімічних речовин і хімічної продукції (С20) загальний мультиплікатор випуску в Україні становить 4,15, тоді як у Польщі – 3,13, у Словаччині – 3,39, у Німеччині – 2,76. У виробництві гумових і пластмасових виробів (С22) відповідне значення в Україні дорівнює 4,02 проти 3,12 у Словаччині, 2,94 у Польщі та 2,57 у Німеччині. У виробництві готових металевих виробів (С25) значення мультиплікатора в Україні становить 4,04, тоді як у Словаччині – 3,06, у Польщі – 2,80, у Німеччині – 2,57. Ще помітніші відмінності зафіксовано в окремих видах добувної промисловості: у допоміжній діяльності у сфері добування (В09) загальний мультиплікатор випуску в Україні досягає

4,26 проти 2,48 у Словаччині, 2,23 у Польщі та 1,86 у Німеччині. Подібну закономірність демонструє виробництво чавуну та сталі (С24А), де значення мультиплікатора в Україні становить 3,97 порівняно з 3,27 у Словаччині, 3,07 у Польщі та 2,96 у Німеччині. Наведені приклади свідчать, що окремі виробництва переробної промисловості та види добувної промисловості в Україні мають значно вищий масштаб формування сукупного виробничого ефекту, ніж відповідні види діяльності в країнах, обраних для порівняння. Водночас цю перевагу слід інтерпретувати з урахуванням того, що загальний мультиплікатор охоплює не лише вітчизняну, а й імпортовану продукцію проміжного споживання.

Таблиця 2

Групування видів економічної діяльності України
за величиною загального мультиплікатора випуску, 2022 р.

Група	Інтервал	К-сть ВЕД	Середнє значення в групі	Склад групи
Група А – високий загальний мультиплікатор випуску	$\geq 3,5$	17	3,82	В08 Інша добувна промисловість, В09 Допоміжна діяльність із видобутку, В05 Видобуток вугілля та лігніту, С10Т12 Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, С17_18 Виробництво паперу та поліграфічна діяльність, С19 Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення, С20 Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, С22 Виробництво гумових і пластмасових виробів, С23 Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції, С24А Виробництво чавуну та сталі, С24В Виробництво кольорових і дорогоцінних металів, С25 Виробництво готових металевих виробів, С26 Виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції, С27 Виробництво електричного устаткування, С28 Виробництво машин і устаткування, С29 Виробництво автотранспортних засобів, Н51 Авіаційний транспорт
Група Б – середній загальний мультиплікатор випуску	2,5–3,5	22	2,94	А01 Сільське, лісове господарство, мисливство, А02 Лісове господарство, А03 Рибальство та аквакультура, В06 Видобуток сирої нафти та природного газу, С13Т15 Виробництво текстилю, одягу та шкіряних виробів, С16 Виробництво деревини та виробів з деревини, С21 Виробництво основних фармацевтичних продуктів, С301 Будівництво суден і човнів, С302Т309 Виробництво іншого транспортного устаткування, С31Т33 Виробництво меблів; ремонт і монтаж машин, G Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспорту, Н49 Наземний і трубопровідний транспорт, Н50 Водний транспорт, Н52 Складське господарство та допоміжна транспортна діяльність, I Тимчасове розмішування та харчування, J58Т60 Видавнича, аудіовізуальна та мовна діяльність, J61 Телекомунікації, J62_63 Комп'ютерне програмування та інформаційні послуги, M Професійна, наукова та технічна діяльність, N Адміністративне та допоміжне обслуговування, Q Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, S Інші види послуг
Група В – низький загальний мультиплікатор випуску	$< 2,5$	10	1,96	В07 Видобуток металевих руд, D Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, E Водопостачання; каналізація, поводження з відходами, F Будівництво, Н53 Поштова та кур'єрська діяльність, К Фінансова та страхова діяльність, L Операції з нерухомістю, O Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування, P Освіта, R Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок

Джерело: складено автором за даними національних таблиць «витрати–випуск» ОЕСР [12] для України.

До групи Б, для якої характерний середній рівень загального мультиплікатора ви-

пуску, увійшли двадцять два види економічної діяльності; середнє значення мультиплі-

катора в цій групі становить 2,94. До неї належать сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги (A01), лісове господарство (A02), рибальство й аквакультура (A03), окремі виробництва переробної промисловості, зокрема виробництво текстилю, одягу та шкіряних виробів (C13T15), виробництво деревини та виробів з деревини (C16), фармацевтичне виробництво (C21), а також оптова й роздрібна торгівля (G), наземний і трубопровідний транспорт (H49), водний транспорт (H50), тимчасове розміщування та харчування (I), видавнича, аудіовізуальна та мовна діяльність (J58T60), телекомунікації (J61), комп'ютерне програмування та інформаційні послуги (J62_63), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (Q), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (R). Це найчисленніша й найбільш різноманітна за складом група, яка відображає основну виробничо-сервісну структуру української економіки.

До групи В, для якої характерні низькі значення загального мультиплікатора випуску, увійшло десять видів економічної діяльності; середнє значення мультиплікатора в цій групі становить 1,96. До неї належать такі ВЕД, як постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D), водопостачання; каналізація, поводження з відходами (E), будівництво (F), поштова та кур'єрська діяльність (H53), фінансова та страхова діяльність (K), операції з нерухомістю (L), державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування (O), освіта (P), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (R), а також видобуток металевих руд (B07). Нижчі значення мультиплікатора в цій групі не означають меншої економічної чи суспільної важливості відповідних ВЕД. Вони радше відображають іншу структуру витрат, нижчу частку проміжного споживання або специфічні умови функціонування окремих секторів у 2022 році. Окремої уваги потребує постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D): у Словаччині загальний мультиплікатор цього виду діяльності економічної становить 3,86, тоді як в Україні – 1,72. Така відмінність свідчить про різну роль енергетичного сектору у формуванні міжгалузевих зв'язків: у Словаччині він має щільніші зв'язки з іншими видами

економічної діяльності та помітну роль у регіональних енергетичних взаємодіях, тоді як в Україні у 2022 році його мультиплікативний ефект був обмежений умовами воєнного часу та порушенням усталених виробничих зв'язків.

Групування видів економічної діяльності України за масштабом мультиплікативного витоку подано в таблиці 3. Критерієм групування є частка мультиплікативного витоку: група А охоплює види діяльності з часткою не нижчою за 40 %; група Б – від 25 до 40 %; група В – нижчою за 25 %.

Групу А, для якої характерний найвищий мультиплікативний витік, формують переважно виробництва переробної промисловості, що значною мірою залежать від імпортованих матеріалів, комплектуючих і технологічно складної проміжної продукції; середня частка витоку в цій групі становить 45,3 %. До неї увійшли виробництво гумових і пластмасових виробів (C22), хімічних речовин і хімічної продукції (C20), комп'ютерної, електронної та оптичної продукції (C26), електричного устаткування (C27), основних фармацевтичних продуктів (C21), автотранспортних засобів (C29), паперу та поліграфічна діяльність (C17_18), виробництво текстилю, одягу та шкіряних виробів (C13T15), виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення (C19), а також водний (H50), авіаційний (H51) і наземний транспорт (H49). Для цих видів діяльності значна частина ефекту зміни кінцевого попиту передається за межі національної економіки через імпортовану продукцію проміжного споживання.

Масштаб залежності окремих українських виробництв від імпортованої продукції проміжного споживання перевищує не лише відповідні значення Німеччини, а в окремих випадках і Словаччини. Так, у виробництві гумових і пластмасових виробів (C22) частка мультиплікативного витоку в Україні становить 52,0 %, тоді як у Словаччині – 51,2 %, у Польщі – 43,1 %, у Німеччині – 32,6 %. У виробництві хімічних речовин і хімічної продукції (C20) відповідне значення в Україні становить 50,7 % проти 50,2 % у Словаччині, 43,6 % у Польщі та 35,5 % у Німеччині. У виробництві комп'ютерної, електронної та оптичної продукції (C26) частка мультиплікативного витоку в Україні дорівнює 50,1 %,

що лише незначно нижче за значення Словаччини (54,9 %), але помітно перевищує відповідні значення Польщі (45,8 %) та Німеччини (30,9 %).

Групу Б, для якої характерний середній рівень мультиплікативного витоку, формують двадцять п'ять видів економічної діяльності зі змішаною структурою проміжного споживання; середня частка витоку в цій групі становить 34,6 %. До неї належать як виробництва переробної промисловості, зокрема виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (С10Т12), іншої не-

металевої мінеральної продукції (С23), чавуну та сталі (С24А), кольорових і дорогоцінних металів (С24В), так і низка сервісних, транспортних і професійних видів діяльності. У цій групі мультиплікативний витік в Україні є помірнішим, ніж у групі А. Так, у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (С10Т12) його частка становить 30,2 %, що нижче за відповідне значення у Словаччині (40,4 %) і близьке до значення у Польщі (29,7 %). У виробництві чавуну та сталі (С24А) частка мультиплікативного витоку в Україні становить 33,8 % проти 41,5 % у Словаччині та 38,0 % у Польщі.

Таблиця 3

Групування видів економічної діяльності України за часткою мультиплікативного витоку в загальному мультиплікаторі випуску, 2022 р.

Група	Інтервал	К-сть ВЕД	Середнє значення в групі	Склад групи
Група А – високий мультиплікативний витік	≥ 40 %	15	45,3 %	С22 Виробництво гумових і пластмасових виробів, С20 Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, С26 Виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції, Н50 Водний транспорт, Н51 Авіаційний транспорт, С27 Виробництво електричного устаткування, С21 Виробництво основних фармацевтичних продуктів, С29 Виробництво автотранспортних засобів, С17_18 Виробництво паперу та поліграфічна діяльність, С13Т15 Виробництво текстилю, одягу та шкіряних виробів, В09 Допоміжна діяльність із видобутку, А03 Рибальство та аквакультура, С31Т33 Виробництво меблів; ремонт і монтаж машин, С19 Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення, Н49 Наземний і трубопровідний транспорт
Група Б – середній мультиплікативний витік	25–40 %	25	34,6 %	С28 Виробництво машин і устаткування, В05 Видобуток вугілля та лігніту, Q Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, С24В Виробництво кольорових і дорогоцінних металів, С302Т309 Виробництво іншого транспортного устаткування, В06 Видобуток сирої нафти та природного газу, С301 Будівництво суден і човнів, В08 Інша добувна промисловість, S Інші види послуг, J58Т60 Видавнична, аудіовізуальна та мовна діяльність, Н52 Складське господарство та допоміжна транспортна діяльність, С25 Виробництво готових металевих виробів, М Професійна, наукова та технічна діяльність, N Адміністративне та допоміжне обслуговування, J61 Телекомунікації, С23 Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції, С24А Виробництво чавуну та сталі, G Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспорту, А01 Сільське, лісове господарство, мисливство, J62_63 Комп'ютерне програмування та інформаційні послуги, Н53 Поштова та кур'єрська діяльність, R Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, С10Т12 Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, F Будівництво, I Тимчасове розміщування та харчування
Група В – низький мультиплікативний витік	< 25 %	9	21,1 %	К Фінансова та страхова діяльність, L Операції з нерухомістю, С16 Виробництво деревини та виробів з деревини, D Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, Е Водопостачання; каналізація, поводження з відходами, O Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування, P Освіта, А02 Лісове господарство, В07 Видобуток металевих руд

Джерело: складено автором за даними національних таблиць «витрати–випуск» ОЕСР [12] для України.

Групу В, для якої характерний найнижчий мультиплікативний витік, формують дев'ять видів економічної діяльності; середня частка витоку в цій групі становить 21,1 %. До неї належать фінансова та страхова діяльність (К), операції з нерухомістю (L), виробництво деревини та виробів з деревини (С16), постачання електроенергії, газу, пари

та кондиційованого повітря (D), водопостачання; каналізація, поводження з відходами (E), державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування (O), освіта (P), лісове господарство (А02), а також видобуток металевих руд (В07), значення якого у 2022 році відображає характерні умови воєнного часу. Низький рівень мультиплікативного витоку в цій групі пояснюється переважно

внутрішнім характером витрат, більшою роллю оплати праці або використанням вітчизняної продукції проміжного споживання. Прикметно, що в постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D) частка мультиплікативного витоку в Україні становить 22,5 %, що є нижчим за відповідні значення у Польщі (25,9 %), Німеччині (27,5 %) і Словаччині (37,6 %). Це свідчить про те, що навіть за порівняно низького загального мультиплікатора цей вид економічної діяльності в Україні має відносно більшу внутрішню складову проміжного споживання.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу виявити дві особливості формування мультиплікативного ефекту зміни кінцевого попиту на продукцію видів економічної діяльності України у порівнянні з Німеччиною, Польщею та Словаччиною. По-перше, високий рівень загального мультиплікатора випуску в Україні відображає не стільки більшу глибину внутрішніх міжгалузевих зв'язків, скільки поєднання помірно вищої матеріаломісткості виробництва зі значною імпоротною компонентою проміжного споживання. По-друге, відмінність між Україною та досліджуваними країнами ЄС за внутрішнім мультиплікатором випуску є помітно меншою, ніж за загальним мультиплікатором. Це підтверджує, що значна частина загального мультиплікативного ефекту в українській економіці формується за участю імпортованої продукції проміжного споживання.

Групування видів економічної діяльності за двома ознаками – величиною загального мультиплікатора випуску та масштабом мультиплікативного витоку – дає змогу поглибити діагностику структури виробничих зв'язків української економіки. Такий підхід сприяє виокремленню видів економічної діяльності з високим потенціалом внутрішнього поширення виробничого ефекту, а також визначити ті з них, у яких значна частина цього ефекту передається за межі національної економіки через використання імпортованої продукції проміжного споживання. Особливої уваги потребують виробництва переробної промисловості, у яких високий загальний мультиплікатор поєднується зі значним мультиплікативним витоком. Саме в цих виробництвах зосереджений важливий

резерв підвищення внутрішнього мультиплікативного ефекту через розвиток вітчизняної бази проміжної продукції.

Порівняння з референтними економіками ЄС засвідчило проміжне положення України між двома структурними моделями. За глибиною внутрішніх виробничих зв'язків Україна є структурно ближчою до Польщі як великої посттрансформаційної економіки з диверсифікованою виробничою базою. Водночас за масштабом мультиплікативного витоку вона демонструє подібність до Словаччини як малої відкритої економіки з високою роллю імпортованої продукції проміжного споживання. Така комбінація результатів свідчить про поєднання ознак розвинених внутрішніх виробничих зв'язків із суттєвою залежністю частини виробничого сектору України від імпортованої продукції проміжного споживання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні того, що високий загальний мультиплікатор випуску в Україні не є самодостатньою ознакою глибини внутрішніх виробничих зв'язків, оскільки за внутрішнім мультиплікатором відмінність України від Німеччини, Польщі та Словаччини є значно меншою, а частка мультиплікативного витоку – істотною. Це дає підстави розглядати загальний мультиплікатор не як самодостатній показник сили внутрішніх міжгалузевих зв'язків, а як індикатор, що потребує одночасного аналізу разом із внутрішнім мультиплікатором і масштабом витоку, спричиненого використанням імпортованої продукції проміжного споживання. Запропоновано двовимірне групування видів економічної діяльності України, яке поєднує величину загального мультиплікатора випуску з масштабом мультиплікативного витоку та дає змогу точніше визначати структурні резерви посилення внутрішніх виробничих зв'язків.

Практичне значення результатів полягає у формуванні емпіричної бази для обґрунтування пріоритетів економічної політики України, спрямованої на посилення внутрішніх виробничих зв'язків і розвиток вітчизняного виробництва проміжної продукції. Одержані оцінки можуть бути використані для визначення видів економічної діяльності, у яких зміна кінцевого попиту може забезпечити

найбільший приріст валового випуску, а також для обґрунтування напрямів повоєнної відбудови з урахуванням того, яка частина виробничого ефекту формується всередині національної економіки, а яка пов'язана з використанням імпортованої продукції проміжного споживання. У контексті інтеграції економіки України до економічної системи ЄС такі результати дають змогу краще оцінити, у яких видах економічної діяльності поглиблення участі у регіональних і глобальних виробничих ланцюгах потребує одночасного зміцнення внутрішньої бази прямих і непрямих витрат.

Перспективи подальших досліджень полягають у відстеженні динаміки загального і внутрішнього мультиплікаторів випуску в Україні у довшому часовому періоді, що дасть змогу оцінити швидкість і характер структурних змін, спричинених війною та повоєнною відбудовою. Окремого значення набуває порівняння мультиплікатора випуску з мультиплікаторами доданої вартості та зайнятості, а також поглиблений аналіз імпортованої продукції проміжного споживання на рівні окремих видів економічної діяльності в контексті поглиблення участі України у європейських виробничих ланцюгах.

Література

1. Miller R. E., Blair P. D. Input–Output Analysis: Foundations and Extensions. 3rd ed. Cambridge : Cambridge University Press. 2022. 808 p. DOI: 10.1017/9781108676212.
2. ten Raa T. The Economics of Input–Output Analysis. Cambridge : Cambridge University Press. 2005. 212 p. DOI: 10.1017/CBO9780511610783.
3. Dietzenbacher E. Interregional multipliers: Looking backward, looking forward. *Regional Studies*. 2002. Vol. 36. № 2. Pp. 125-136. DOI: 10.1080/00343400220121918.
4. Oosterhaven J., Stelder D. Net multipliers avoid exaggerating impacts: With a bi-regional illustration for the Dutch transportation sector. *Journal of Regional Science*. 2002. Vol. 42. № 3. Pp. 533-543. DOI: 10.1111/1467-9787.00270.
5. Dietzenbacher E., Los B., Stehrer R., Timmer M., de Vries G. The construction of world input–output tables in the WIOD project. *Economic Systems Research*. 2013. Vol. 25. № 1. Pp. 71-98. DOI: 10.1080/09535314.2012.761180.
6. Timmer M. P., Dietzenbacher E., Los B., Stehrer R., de Vries G. J. An illustrated user guide to the World Input–Output Database: The case of global automotive production. *Review of International Economics*. 2015. Vol. 23. № 3. Pp. 575-605. DOI: 10.1111/roie.12178.

7. Yamano N., Webb C. Future development of the Inter-Country Input–Output (ICIO) database for global value chain (GVC) and environmental analyses : *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2018. № 2018/05. DOI: 10.1111/jiec.12758

8. Boratyński J., Plich M., Przybyliński M. Krótkookresowe efekty zmian cen energii w polskiej gospodarce. *Studia Prawno-Ekonomiczne*. 2010. T. LXXXII. Pp. 187-207.

9. Grodzicki M. J., Skrzypek J. Cost-competitiveness and structural change in value chains – Vertically-integrated analysis of the European automotive sector. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2020. Vol. 55. Pp. 276-287. DOI: 10.1016/j.strueco.2020.08.009.

10. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження «Таблиця «витрати-випуск»: затв. наказом Державної служби статистики України від 01.11.2018 № 236. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/236/mp_tv.pdf

11. Геєць В.М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. № 9 (742). С. 3-29. DOI: 10.15407/economyukr.2023.09.003.

12. OECD. Input-Output Tables : dataset. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/input-output-tables.html>

References

1. Miller, R. E., & Blair, P. D. (2022). Input–output analysis: Foundations and extensions (3rd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108676212>
2. ten Raa, T. (2005). The economics of input–output analysis. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511610783>
3. Dietzenbacher, E. (2002). Interregional multipliers: Looking backward, looking forward. *Regional Studies*, 36(2), 125-136. <https://doi.org/10.1080/00343400220121918>
4. Oosterhaven, J., & Stelder, D. (2002). Net multipliers avoid exaggerating impacts: With a bi-regional illustration for the Dutch transportation sector. *Journal of Regional Science*, 42(3), 533-543. <https://doi.org/10.1111/1467-9787.00270>
5. Dietzenbacher, E., Los, B., Stehrer, R., Timmer, M., & de Vries, G. (2013). The construction of world input–output tables in the WIOD project. *Economic Systems Research*, 25(1), 71-98. <https://doi.org/10.1080/09535314.2012.761180>
6. Timmer, M. P., Dietzenbacher, E., Los, B., Stehrer, R., & de Vries, G. J. (2015). An illustrated user guide to the World Input–Output Database: The case of global automotive production. *Review of International Economics*, 23(3), 575-605. <https://doi.org/10.1111/roie.12178>
7. Yamano, N., & Webb, C. (2018). Future development of the Inter-Country Input–Output (ICIO) database for global value chain (GVC) and environmental analyses (OECD Science, Technology and Industry Working Papers No. 2018/05). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1111/jiec.12758>

8. Boratyński, J., Plich, M., & Przybyliński, M. (2010). Krótkookresowe efekty zmian cen energii w polskiej gospodarce [Short-term effects of energy price changes in the Polish economy]. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, LXXXII, 187-207.
9. Grodzicki, M. J., & Skrzypek, J. (2020). Cost-competitiveness and structural change in value chains – Vertically-integrated analysis of the European automotive sector. *Structural Change and Economic Dynamics*, 55, 276–287. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.08.009>
10. State Statistics Service of Ukraine. (2018). *Metodolohichni polozhennia z orhanizatsii derzhavnoho statystychnoho sposterezhennia «Tablytsia ‘vytraty–vyпуск»*. Order No. 236 of November 1, 2018. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/236/mp_tv.pdf
11. Heiets, V. M. (2023). Formuvannia profilu stratehichno vazhlyvykh vydiv promyslovoi diialnosti v Ukraini (pohliad na perspektyvu). *Ekonomika Ukrainy*, 9(742), 3-29. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003>
12. OECD. (2025). *Input-Output Tables* [Data set]. Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/data/datasets/input-output-tables.html>

Дослідження виконано в рамках наукового проєкту «Модельовання міжсекторальних зв'язків у системі забезпечення реконструктивного відновлення економіки України», що фінансується Національним фондом досліджень України за грантом Президента України для докторів наук віком до 45 років. Державний реєстраційний номер: 0126U003510

COMPARATIVE ASSESSMENT OF OUTPUT MULTIPLIERS BY ECONOMIC ACTIVITY IN UKRAINE AND SELECTED EUROPEAN UNION COUNTRIES

L. Y. Sozansky, D.E., Senior Researcher, SI «Institute of Regional Research named after M. I. Dolishnyi of the NAS of Ukraine»

Methods. The study was conducted to provide a scientific justification for the specific features of the multiplier effect generated by changes in final demand for the output of Ukraine's economic activities by comparing the output multiplier with the corresponding indicators for Germany, Poland and Slovakia. To achieve this purpose, total and domestic output multipliers were calculated using the Leontief inverse matrix and OECD national input-output tables for Ukraine, Germany, Poland and Slovakia. Based on these estimates, the scale of multiplier leakage caused by the use of imported intermediate products was calculated for each economic activity as the relative difference between the total and domestic output multipliers.

Results. It was established that the average total output multiplier in the economy of Ukraine is 3.04, exceeding the corresponding values for Germany by 0.78, Poland by 0.57 and Slovakia by 0.42. At the same time, the average domestic output multiplier is 1.92, compared with 1.71 in Germany and Poland and 1.65 in Slovakia. This indicates that the high total multiplier in the Ukrainian economy is determined not only by the material intensity of domestic production but also by the significant role of imported intermediate inputs.

Novelty. It is substantiated that the high total output multiplier in Ukraine is not a self-sufficient indicator of the depth of domestic production linkages, since the difference between Ukraine and Germany, Poland and Slovakia is considerably smaller in terms of the domestic multiplier, while the share of multiplier leakage is substantial.

Practical value. The obtained results form an empirical basis for identifying the economic activities in which changes in final demand may generate the largest increase in gross output, as well as for substantiating the directions of post-war reconstruction with due regard to the role of imported intermediate inputs.

Keywords: output multiplier, input–output analysis, Leontief inverse matrix, domestic multiplier, multiplier leakage, imported intermediate inputs, interindustry linkages, structural policy.

Стаття надійшла до редакції 26.04.26 р.

Прийнята до публікації 14.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ГЕОПОЛІТИЧНИЙ РИЗИК ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ: АНАЛІЗ КРАЇН ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ

*Л. І. Михайлишин, д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника,
E-mail: liliia.mykhailyshyn@cnu.edu.ua, ORCID: 0000-0001-7944-5317,*

*В. І. Гринчуцький, д. е. н., професор Карпатського національного університету імені Василя
Стефаника, E-mail: valerii.hrynychutskyi@cnu.edu.ua, ORCID: 0000-0001-5501-0263,*

*О. В. Захарова, к. е. н., доцент Карпатського національного університету імені Василя
Стефаника, E-mail: olha.zakharova@cnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8718-0205>*

Методологія дослідження. Сформовано панель даних по 12 країнах Центральної та Східної Європи (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Румунія, Болгарія, Хорватія, Словенія, Литва, Латвія, Естонія, Україна) за 2015–2024 рр. Використано: індекс геополітичного ризику GPR [1], індекс глобального тиску на ланцюги постачання GSCPI [2], дані UN Comtrade щодо імпорту в розрізі країн-партнерів та критичних товарних груп (HS 27, 31, 72, 84, 85), макроекономічні показники Світового банку. Розраховано індекс концентрації Герфіндаля–Гіршмана (ІГГ), частку критичного імпорту, кореляційні коефіцієнти Пірсона та Спірмена, проведено порівняльний аналіз «до/після» лютого 2022 р.

Результати. Середнє значення ІГГ імпорту по регіону становить 731 (діапазон 439–1051), що відповідає зоні низької концентрації. Десять із дванадцяти країн за досліджуваній період знизили концентрацію імпорту. Кореляція ІГГ з GPR на річних агрегатах становить –0,366, з GSCPI –0,488: зростання ризику супроводжується не концентрацією, а диверсифікацією. Група країн із високою часткою критичного імпорту (понад 40 %) знизила ІГГ на 8,6 % після шоку 2022 р., тоді як менш вразлива група – лише на 0,9 %. Панельна регресія з фіксованими ефектами країн підтвердила значущість впливу логістичного тиску на диверсифікацію імпорту ($\beta = -7,600$; $p = 0,084$). Виявлено два типи реакцій: великі економіки регіону (Польща, Чехія, Угорщина) активно диверсифікуються, тоді як малі відкриті економіки (Словенія, Латвія) — концентруються.

Новизна. Уперше для 12 країн ЦСЄ синхронно зіставлено геополітичний та логістичний джерела ризику із показниками географічної концентрації імпорту. Виявлено ефект «реактивної диверсифікації»: на відміну від очікуваної концентрації, країни розширюють коло партнерів, причому найактивніше — ті, що мають найвищу вразливість до критичного імпорту.

Практична значущість. Висновки дають змогу калібрувати стратегії диверсифікації постачання з акцентом на критичних товарних групах та обґрунтовують необхідність розроблення галузевих індикаторів вразливості.

Ключові слова: геополітичний ризик, ланцюги постачання, концентрація імпорту, індекс Герфіндаля–Гіршмана, Центральна та Східна Європа, критичний імпорт, диверсифікація, торговельний шок, стійкість, війна в Україні, управління ризиками постачання.

Постановка проблеми. Період 2020–2024 рр. став безпрецедентним за кількістю та інтенсивністю зовнішніх потрясінь для глобальних мереж постачання. Пандемія

COVID-19, контейнерна криза 2021 р., повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 р., конфлікт у Газі, ескалація торговельного протистояння між США та КНР, обмеження на експорт рідкоземельних металів –кожен із цих шоків окремо змусив би переглянути усталені підходи до управління ланцюгами постачання.

Їхнє накладання виявило системну крихкість моделі, яка десятиліттями будувалась на засадах мінімізації витрат, аутсорсингу та глобальної ефективності. Регіон Центральної та Східної Європи (далі — ЦСЄ) перебуває в епіцентрі цих трансформацій. По-перше, він безпосередньо межує із зоною бойових дій і мав глибокі енергетичні, металургійні та логістичні зв'язки з Росією та Білоруссю. По-друге, ЦСЄ є виробничо інтегрованою частиною європейських промислових мереж: автомобілебудування, електроніка, машинобудування становлять значну частку промислового виробництва та експорту регіону. По-третє, висока торговельна відкритість (відношення торгівлі до ВВП у більшості країн регіону перевищує 100 %) робить їхні економіки особливо чутливими до зовнішніх цінних та логістичних шоків.

Ця сукупність обставин актуалізує дослідницьке питання, яке, на нашу думку, досі не отримало належної емпіричної відповіді для пан-регіонального ракурсу: чи призводить геополітичний шок до переконфігурації географії імпорту країн ЦСЄ – і якщо так, то у якому напрямі? Відбувається концентрація навколо вузького кола «перевіраних» партнерів, як передбачає поширена концепція перебудови постачань за критерієм політичної спорідненості, чи, навпаки, спостерігається розширення географії постачань?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальним підґрунтям сучасних досліджень стійкості ланцюгів постачання залишаються праці М. Christopher та Н. Peck [3], у яких обґрунтовано п'ять принципів стійкості – реінжиніринг, співпрацю, гнучкість, культуру управління ризиками та прозорість. Y. Sheffi [4, 15] ввів у управлінський дискурс протиставлення надмірності та гнучкості як альтернативних стратегій захисту від зривів. D. Ivanov [5] запропонував концепцію «життєздатного ланцюга постачання», що поєднує спритність, стійкість і

сталість як єдину властивість виживання системи в умовах тривалих криз. Цей підхід набув особливої актуальності після пандемії COVID-19, яка продемонструвала неспроможність виключно «ощадливих» моделей протистояти тривалим збоям.

Емпіричний інструментарій вимірювання геополітичного ризику створено D. Caldara та M. Iacoviello [1]. Їхній глобальний індекс GPR ґрунтується на автоматизованому аналізі публікацій десяти провідних англійських видань (зокрема The Wall Street Journal, Financial Times, The New York Times, The Washington Post) та фіксує загрози, акти та ескалацію конфліктів від 1985 року. У лютому–березні 2022 р. індекс сягнув одного з найвищих значень за пів століття – близько 319 пунктів, поступаючись лише пікам війни у Перській затоці (1991) та війни в Іраку (2003). Автори також розробили по-країнні індекси (бета-версія) для 44 держав, серед яких – Україна, Польща та Угорщина.

Паралельно G. Benigno, J. di Giovanni, J. J. Groen та A. I. Noble [2] у Федеральному резервному банку Нью-Йорка запропонували індекс глобального тиску на ланцюги постачання (GSCPI), який агрегує 27 показників транспортних витрат (індекси Baltic Dry, Harpex, вартість авіаперевезень) та компоненти опитувань менеджерів закупівель у семи провідних економіках. Пік цього індексу припав на грудень 2021 р. (4,32 стандартних відхилення понад історичне середнє) – задовго до повномасштабного геополітичного шоку, що засвідчує принципово різну природу логістичного та геополітичного тиску на ланцюги постачання.

Окремий пласт досліджень присвячено впливу війни в Україні на глобальні ланцюги. D. Caldara та співавтори [6] оцінили, що геополітичний шок 2022 р. знижує глобальний ВВП приблизно на 1,5 % та додає близько 1,3 відсоткових пунктів до світової інфляції. T. Browning та ін. [7] запровадили концепцію стратегічного від'єднання ланцюгів постачання від конфліктних зон. Y. Bondarenko та ін. [8] показали, що сприйняття геополітичного ризику суттєво залежить від географічної близькості до зони конфлікту.

Дискусія щодо перебудови торговельних зв'язків за критерієм політичної спорідненості (англ. friend-shoring) набула широкого розголосу після промови міністра фінансів США Дж. Йеллен у квітні 2022 р. Подальші праці МВФ [9, 10] підтвердили, що геополітична близькість дедалі більше впливає на структуру торгівлі та інвестицій, однак процес фрагментації відбувається повільно. В. Javorcik та ін. [11] оцінили економічні витрати такої перебудови. Р. Vanaszyk [16] проаналізував значення процесів переміщення виробництва для країн ЦСЄ, зазначивши, що регіон отримує «вікно можливостей», але ризикує залишитися в низькокваліфікованих сегментах.

У вітчизняній літературі проблематику управління ризиками ланцюгів постачання розвивають В. Кривещенко, Г. Хмурковський та Ляденко, Т. [12], Н. Ремзіна [13], Л. Кіпчук та А. Тодощук [24], Т. Дубовик [25] та ін. Зокрема, Г. Миськів та А.-І. Кладько в журналі «Економіка та суспільство» [14] фіксують фундаментальний зсув парадигми міжнародної логістики України від мінімізації витрат до максимізації стійкості в умовах воєнних дій.

Попри значний масив досліджень, бракує системного аналізу, який би для всіх дванадцяти країн ЦСЄ одночасно поєднав: (а) геополітичний ризик як зовнішній шок; (б) логістичний тиск як операційний шок; (в) концентрацію імпорту як реакцію економіки; (г) залежність від критичних товарних груп як індикатор вразливості. Заповненню цього дослідницького розриву присвячена дана стаття.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є емпірична перевірка двох гіпотез.

Гіпотеза 1 (реактивна диверсифікація): сплески геополітичного ризику та глобального тиску на ланцюги постачання супроводжуються зниженням географічної концентрації імпорту країн ЦСЄ, тобто стимулюють диверсифікацію, а не концентрацію.

Гіпотеза 2 (компенсаторна реструктуризація): країни ЦСЄ з вищою залежністю від критичного імпорту демонструють сильнішу диверсифікаційну реакцію після геополітичного шоку лютого 2022 р.

Завдання дослідження: (1) розробити класифікаційну схему ризиків ланцюгів постачання з урахуванням геополітичного виміру; (2) сформувати валідовану панель даних; (3) розрахувати динаміку ІГГ, частки критичного імпорту, GPR та GSCPI; (4) оцінити кореляційні зв'язки; (5) провести порівняльний аналіз «до/після» лютого 2022 р.; (6) сформулювати практичні рекомендації для бізнесу та державної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретико-методологічні засади та авторська класифікація ризиків. Класична тріада ризиків ланцюгів постачання за Christopher та Peck [3], доповнена регуляторними та кібернетичними ризиками, концепцією «зброювання взаємозалежності» [22] – ризики постачання, попиту та процесу. У 2020-х додалися пандемічні та кліматичні. Геополітичний ризик, за визначенням Caldara та Iacoviello [1], охоплює «загрозу, реалізацію та ескалацію подій, пов'язаних із війнами, тероризмом та напруженнями між державами, що впливають на мирний хід міжнародних відносин».

Для країн ЦСЄ доречною видається гібридна парадигма управління ризиками: критичні групи постачань – енергоносії, добрива, метали – потребують стратегічних резервів і дублювання постачальників (підхід «надмірності» за Sheffi [4]), тоді як машинобудівний та електротехнічний імпорт – гнучких контрактних механізмів і швидкого переключення (підхід «гнучкості» за Christopher [3]). Ivanov [5] називає таку комбінацію «життєздатністю»: здатністю не лише витримати шок, а й відновити функціональність у новій конфігурації.

Специфіка регіону ЦСЄ. Регіон традиційно розглядається як «буферна зона» між західноєвропейським промисловим ядром та пострадянським простором. Економічно він є ланкою німецько-центричних виробничих мереж: за даними Eurostat, з 2010 р. імпорт автокомпонентів до Німеччини з країн ЦСЄ зріс майже на 80 % до 2019 р. Водночас енергетична залежність від Росії напередодні вторгнення була значною: частка російського трубопровідного газу в імпорті ЄС перевищувала 40 %, а в окремих країнах ЦСЄ (Угорщина, Словаччина, Чехія) сягала 60–80

%. Після лютого 2022 р. ЄС запровадив масштабні санкції, включно із забороною на імпорт російського вугілля, морської нафти та нафтопродуктів, залишивши тимчасові винятки для окремих країн регіону. Ця унікальна конфігурація створює природний експеримент для тестування наших гіпотез.

Понятійний апарат дослідження. Для забезпечення термінологічної однозначності та методологічної прозорості наведемо визначення ключових понять, що використовуються у дослідженні.

Геополітичний ризик – загроза, реалізація та ескалація подій, пов'язаних із війнами, тероризмом і напруженнями між державами й політичними акторами, що впливають на мирний хід міжнародних відносин [1]. У контексті ланцюгів постачання геополітичний ризик належить до п'ятого (найвищого) рівня запропонованої нами класифікації і є принципово екзогенним щодо підприємства – на відміну від операційних чи контрагентних ризиків, він не піддається мікрорегулюванню. Кількісно вимірюється індексом GPR [1, 20].

Глобальний тиск на ланцюги постачання – узагальнена міра порушень у функціонуванні міжнародних логістичних мереж, яка агрегує відхилення транспортних витрат (морських, повітряних) та показників операційної напруженості (час доставки, накопичення замовлень) від історичного середнього [2]. Вимірюється індексом GSCPI [18], який нормалізовано до одиниць стандартного відхилення. На відміну від GPR, цей індикатор фіксує переважно логістичні, а не політичні збої і має тенденцію до самокорекції протягом 12–18 місяців.

Ланцюг постачання – мережа організацій, людей, видів діяльності, інформації та ресурсів, задіяних у переміщенні товару або послуги від постачальника до кінцевого споживача [3]. У нашому дослідженні ланцюг постачання розглядається на макрорівні – як сукупність торговельних потоків між країнами, а не на мікрорівні окремого підприємства.

Стійкість ланцюга постачання – здатність системи повернутися до початкового стану або перейти до нового, більш бажаного стану після зриву [3]. У сучасній літературі розрізняють три взаємопов'язані властивості:

надмірність – забезпечення резервних потужностей і запасів [4]; гнучкість – здатність швидко перенаправити потоки та змінити конфігурацію [3]; життєздатність – інтегральна властивість виживання системи в умовах тривалих криз, що поєднує спритність, стійкість і сталість [5, 21].

Концентрація імпорту – ступінь нерівномірності розподілу імпорту країни між торговельними партнерами. Вимірюється індексом Герфіндаля–Гіршмана (ІГГ): сумою квадратів часток кожного партнера в загальному імпорті, помноженою на 10 000. Значення до 1500 свідчить про низьку концентрацію (широке коло постачальників), 1500–2500 – помірну, понад 2500 – високу (залежність від кількох ключових партнерів). Ці пороги відповідають Горизонтальним настановам щодо злиттів Міністерства юстиції та Федеральної торгової комісії США.

Критичний імпорт – сукупність товарних груп, збої в постачанні яких створюють безпосередню загрозу для промислового виробництва та енергетичної безпеки країни. У цьому дослідженні до критичного імпорту віднесено п'ять груп за класифікацією HS-2: 27 (мінеральне паливо, нафта), 31 (добрива), 72 (чорні метали), 84 (реактори, котли, механічне устаткування), 85 (електричні машини та устаткування). Вибір обґрунтовано їхньою стратегічною значущістю та відповідністю переліку критичної сировини ЄС [17].

Реактивна диверсифікація (авторське поняття) – феномен розширення географії імпорتنих постачань у відповідь на зовнішній шок, що проявляється у зниженні ІГГ. На відміну від стратегічної диверсифікації (планової, довгострокової), реактивна диверсифікація є аварійною заміщувальною реакцією – підприємства та держави шукають численні альтернативні джерела постачань одночасно, без попереднього планування, що механічно збільшує кількість торговельних партнерів і знижує концентрацію.

Компенсаторна реструктуризація (авторське поняття) – закономірність, за якою країни з вищою залежністю від критичного імпорту демонструють сильнішу диверсифікаційну реакцію після геополітичного шоку. Логіка: саме ті економіки, що мають най-

більшу вразливість, зазнають найвідчутнішого тиску на перебудову постачань і змушені найактивніше шукати альтернативи.

На основі систематизації літератури, зокрема класифікації стратегій управління ризиками Manuj та Mentzer [23], пропонується п'ятирівнева класифікаційна схема ризиків постачання (рис. 1): (I) операційні – внутрішньофірмові процеси, збої обладнання, кадрові проблеми; (II) контрагентні – фінансова неспроможність партнерів, пору-

шення договірних зобов'язань; (III) логістично-інфраструктурні – перевантаження портів, блокади маршрутів, дефіцит контейнерів (саме цей рівень вимірює GSCPI); (IV) макроекономічні – валютні коливання, інфляційні шоки, падіння попиту; (V) системно-геополітичні – війни, санкції, ембарго, експортний контроль (вимірює GPR). Перші три рівні підлягають мікрорегулюванню підприємством, четвертий потребує макропруденційних інструментів, п'ятий – міждержавної координації.

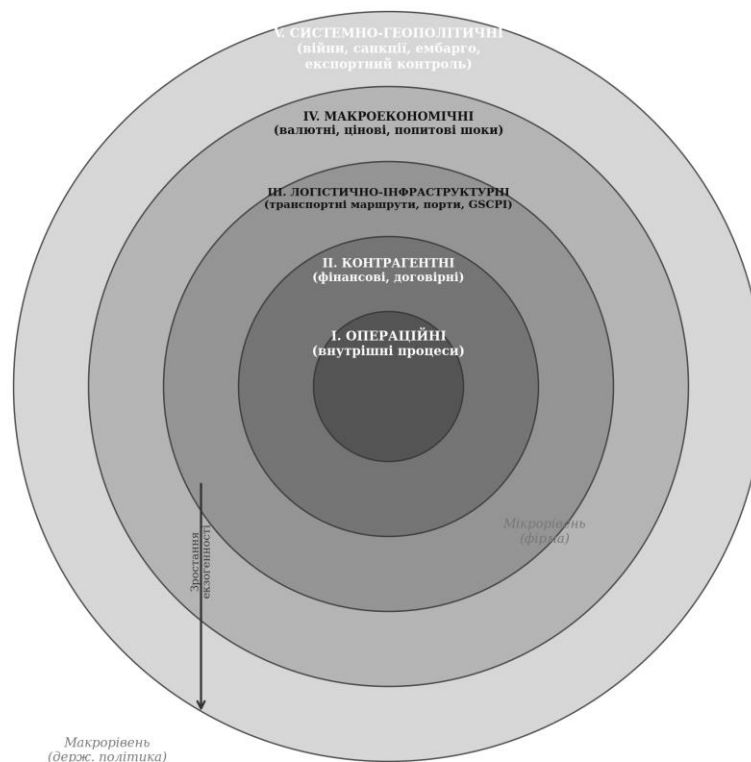


Рис. 1. П'ятирівнева класифікація ризиків ланцюгів постачання (авторська розробка)

Дані та методологія. Об'єктом дослідження є 12 країн ЦСЄ: Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Румунія, Болгарія, Хорватія, Словенія, Литва, Латвія, Естонія та Україна. Часовий горизонт охоплює десять років – з 2015 по 2024 рік включно, що дає змогу проаналізувати поведінку показників як до, так і після ключових шоків.

Джерела даних зведено в таблиці 1. Торговельні потоки отримано з бази UN Comtrade [19].

Індекс Герфіндаля–Гіршмана (ІГГ) географічної концентрації імпорту обчислюється за формулою:

$$ІГГ_{i,t} = \sum (s_{ij,t})^2 \times 10\,000$$

де $s_{ij,t}$ — частка країни-партнера j у загальному імпорті країни i у рік t . Значення до 1500 свідчить про низьку концентрацію, 1500–2500 – про помірну, понад 2500 – про високу.

Частка критичного імпорту визначається як сума імпорту за товарними групами HS 27 (мінеральне паливо), 31 (добрива), 72 (чорні метали), 84 (механічне устаткування) та 85 (електричне устаткування) у загальному імпорті країни. Ці п'ять груп обрано через їхнє стратегічне значення для промислового виробництва та енергетичної безпеки.

Залежна та пояснювальні змінні. Залежною змінною у дослідженні є індекс Герфіндаля–Гіршмана (ІГГ) географічної концентрації імпорту країни і у рік t , який відображає ступінь диверсифікованості торговельних партнерів. Основними пояснювальними змінними виступають: (1) індекс геополітичного ризику GPR – глобальний, агрегований до річного середнього; (2) індекс глобального тиску на ланцюги постачання GSCPI – також агрегований до річного середнього. Для перевірки гіпотези 2 додатково використовується частка критичного імпорту (HS 27, 31, 72, 84, 85) як змінна-модератор, що характеризує структурну вразливість країни. Контрольні змінні (ВВП на душу населення, торговельна відкритість) отримано з бази World Bank WDI. Панельна регресія з фіксованими ефектами країн специфікована як:

$IGG_{it} = \alpha_i + \beta_1 \cdot GPR_t + \beta_2 \cdot GSCPI_t + \varepsilon_{it}$, де α_i – фіксований ефект країни, що контролює незмінні у часі структурні характеристики (розмір економіки, географічне положення, інституційне середовище).

Методи аналізу. По-перше, парні коефіцієнти кореляції Пірсона та Спірмена на річних агрегатах по регіону ($n = 10$). По-друге, панельний аналіз із фіксованими ефектами країн ($n = 120$), який контролює міжкраїнну структурну варіацію ІГГ: (а) демінінг по країнах (within-transformation) із подальшим розрахунком кореляції; (б) панельна регресія методом найменших квадратів із дам-змінними по країнах (FE OLS): $IGG_{it} = \alpha_i + \beta_1 \cdot GPR_t + \beta_2 \cdot GSCPI_t + \varepsilon_{it}$. По-третє, порівняльний аналіз «до/після» з тестом Уелча та групування країн за порогом 40 % частки критичного імпорту.

Таблиця 1

Джерела даних та показники дослідження

Показник	Джерело	Частота	Покриття
GPR (глобальний)	Caldara & Iacoviello [1, 20]	Місячна	120 місяців
GSCPI	ФРБ Нью-Йорка [2, 18]	Місячна	120 місяців
Імпорт по партнерах	UN Comtrade [19]	Річна	$12 \times 10 = 120$ пар
Критичний імпорт	UN Comtrade (HS 27,31,72,84,85)	Річна	$12 \times 10 = 120$ пар
Макропоказники	World Bank WDI	Річна	$12 \times 10 = 120$ пар

Обмеження. Індекс GPR побудований переважно на англійських виданнях, що може недооцінювати локальні ризики; покращення індекси для ЦСЄ доступні лише для трьох держав. Перехід класифікації HS у 2017 та 2022 рр. не впливає на рівень двозначних кодів. Дані по Україні за 2022–2024 рр. можуть бути неповними. Кореляційний аналіз не претендує на встановлення причинності.

Динаміка геополітичного ризику та глобального тиску на ланцюги постачання. Аналіз місячної динаміки GPR та GSCPI за 2015–2024 рр. (рис. 2) виявляє принципово різну природу двох типів шоків.

Індекс GPR демонструє різкий пік у лютому–березні 2022 р. (близько 319 пунктів), що є найвищим значенням у пост-холодновоєнну епоху. Менш виражений сплеск зафіксовано у жовтні 2023 р. (близько 200) у

зв'язку з конфліктом у Газі. Натомість GSCPI має єдиний домінуючий пік – грудень 2021 р. (4,32 стандартних відхилення), спричинений кумуляцією логістичних збоїв пандемії та перевантаженням контейнерних терміналів.

Ця контрастна динаміка має важливе аналітичне значення. Кореляція між GPR та GSCPI на річних даних є слабкою ($r = -0,116$), що дає підстави розглядати їх як два значною мірою незалежних джерела шоків. Логістичний тиск має тенденцію до самокорекції протягом року–півтора: після піку грудня 2021 р. GSCPI повернувся до історичного середнього вже до кінця 2023 р. Геополітичний шок, натомість, генерує структурний зсув, що триває значно довше – індекс GPR і у 2024 р. залишається на рівні, помітно вищому за доінвазійний.

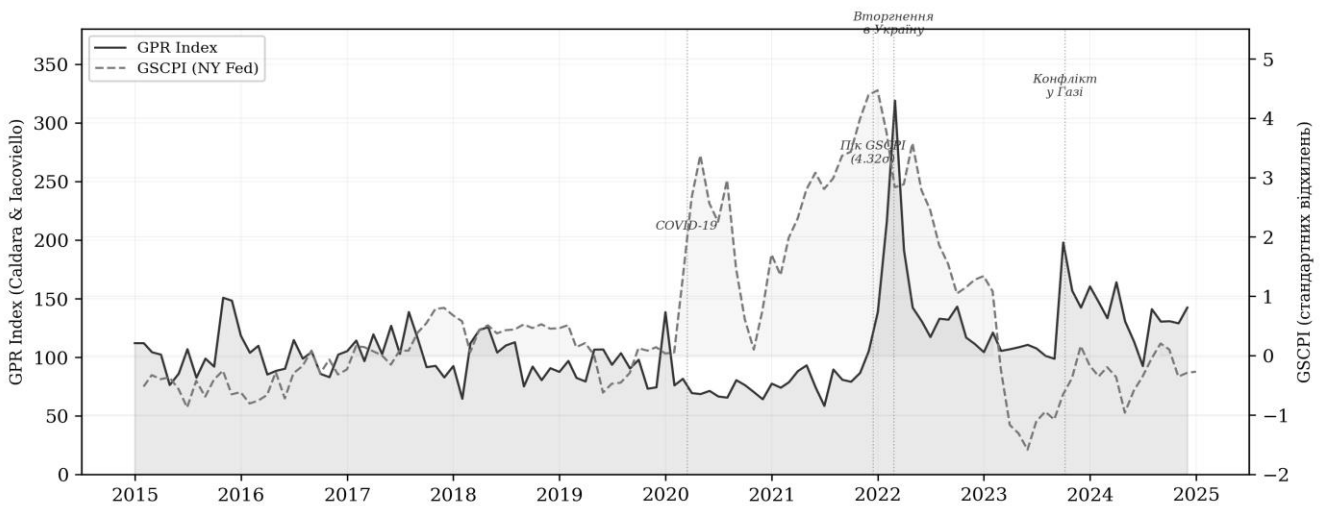


Рис. 2. Індекс геополітичного ризику (GPR) та глобального тиску на ланцюги постачання (GSCPI), 2015–2024

Концентрація імпорту країн ЦСЄ: основні результати. Теплова карта ІГГ (рис. 3) розкриває картину, що на перший погляд суперечить очікуванням. Усі дванадцять країн

перебувають у зоні низької концентрації (ІГГ < 1500) протягом усього періоду. Діапазон коливань – від 439 (Болгарія, 2024 р.) до 1051 (Латвія, 2022 р.), середнє по вибірці – 731

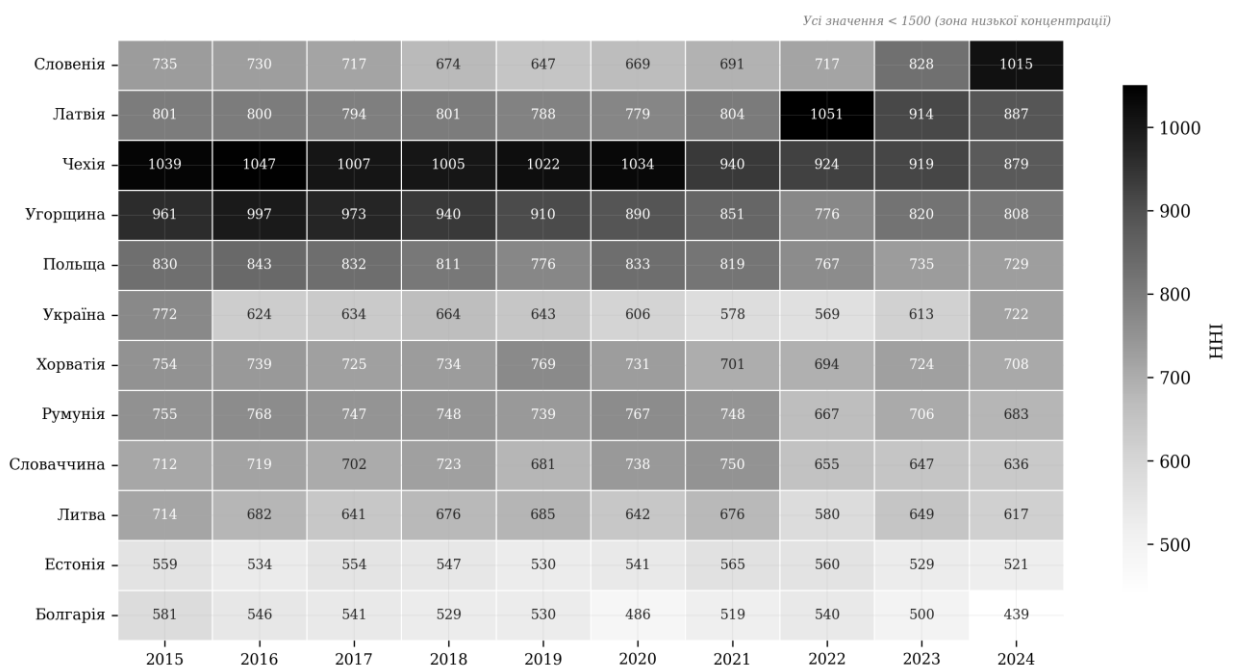


Рис. 3. Індекс Герфіндаля–Гіршмана (ІГГ) географічної концентрації імпорту, країни ЦСЄ, 2015–2024

Деталізований аналіз трендів (табл. 2) виявляє виразну дихотомію. Десять із дванадцяти країн знизили концентрацію імпорту: найвідчутніше – Болгарія (–24,5 %), Угорщина (–15,9 %), Чехія (–15,4 %), Литва (–13,6 %) та Польща (–12,2 %). Лише дві країни продемонстрували зростання ІГГ: Словенія (+38,1 %) та Латвія (+10,7 %, із піком 1051 у 2022 р.). Ці два винятки мають спільну

риску – це малі відкриті економіки з обмеженим колом реалістичних альтернативних постачальників і високою залежністю від кількох ключових партнерів.

Перевірка гіпотези 1: реактивна диверсифікація. Кореляційний аналіз на річних агрегатах (табл. 3, рис. 4) дає однозначну відповідь.

ІГГ імпорту країн ЦСЄ: порівняння 2015, 2022 та 2024 рр.

Країна	ІГГ 2015	ІГГ 2022	ІГГ 2024	Зміна, %	Тренд
Словенія	735	717	1015	+38,1	↑ Концентрація
Латвія	801	1051	887	+10,7	↑ Концентрація
Чехія	1039	924	879	-15,4	↓ Диверсифікація
Угорщина	961	776	808	-15,9	↓ Диверсифікація
Польща	830	767	729	-12,2	↓ Диверсифікація
Україна	772	569	722	-6,5	↓ Диверсифікація
Хорватія	754	694	708	-6,1	↓ Диверсифікація
Румунія	755	667	683	-9,6	↓ Диверсифікація
Словаччина	712	655	636	-10,7	↓ Диверсифікація
Литва	714	580	617	-13,6	↓ Диверсифікація
Естонія	559	560	521	-6,9	↓ Диверсифікація
Болгарія	581	540	439	-24,5	↓ Диверсифікація

Таблиця 3

Кореляційна матриця Пірсона (річні агрегати, n = 10 років)

	ІГГ	GPR	GSCPI	Крит. імп. %
ІГГ	1,000	-0,366	-0,488	0,030
GPR	-0,366	1,000	-0,116	0,440
GSCPI	-0,488	-0,116	1,000	0,279
Крит. імп. %	0,030	0,440	0,279	1,000

Парний коефіцієнт кореляції Пірсона між середнім по регіону ІГГ та середнім за рік GPR становить $r = -0,366$ ($p = 0,298$); між ІГГ та GSCPI – $r = -0,488$ ($p = 0,152$). Обидва знаки стійко від'ємні та підтверджуються кореляцією Спірмена ($\rho = -0,370$, $p = 0,293$ та $\rho = -0,503$, $p = 0,138$). На панельному рівні ($n = 120$: 12 країн \times 10 років) кореляції зберігають

від'ємний знак ($r = -0,045$ та $r = -0,060$), проте не досягають статистичної значущості ($p > 0,5$), що пояснюється домінуванням міжкраїнної структурної варіації ІГГ над часовою. Результат однозначний: зростання як геополітичного, так і логістичного ризику супроводжується не концентрацією, а диверсифікацією імпорту.

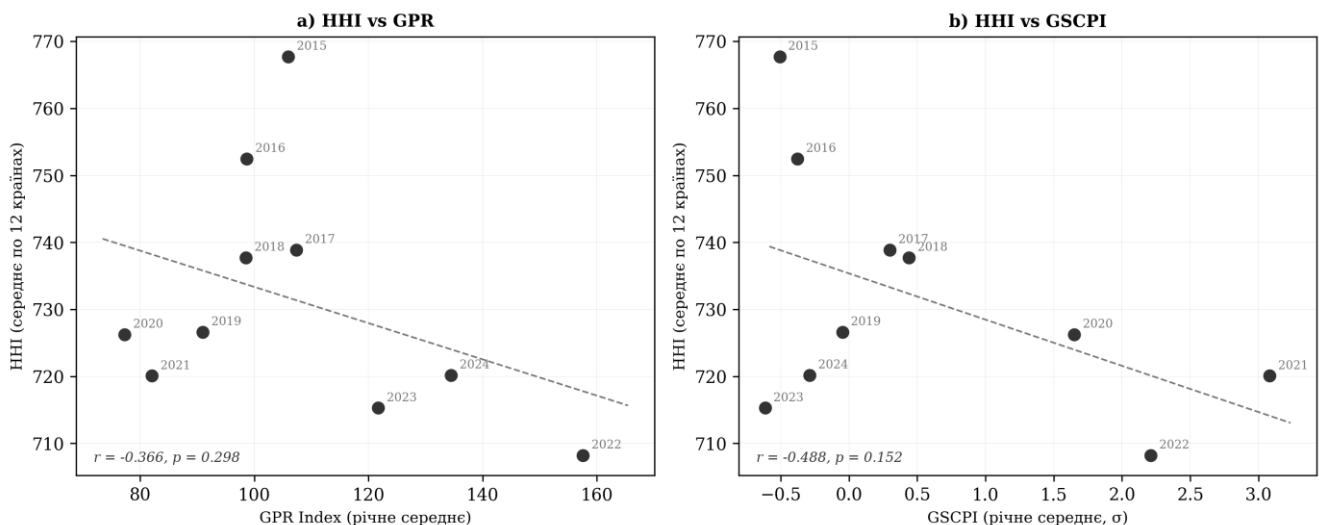


Рис. 4. Зв'язок між ІГГ та індикаторами ризику: а) ІГГ–GPR; б) ІГГ–GSCPI (річні агрегати, 2015–2024)

Порівняльний аналіз «до/після» підтверджує цей висновок: середній ІГГ по регіону знизився з 743 (SD = 116) у період 2015–2021 рр. до 712 (SD = 137) у 2022–2024 рр. Тест Уелча дає $t = 0,833$ ($p = 0,408$), що не досягає конвенційного порогу значущості. Цей результат не спростовує гіпотезу, а відображає обмеження статистичної потужності при трирічному постшоковому вікні та значній міжкрайновій варіації ІГГ. Напрям змін (зниження середнього ІГГ на 4,2 %) є стійким і узгоджується з кореляційними результатами.

Панельний аналіз із фіксованими ефектами підтвердив і уточнив цей результат. Демінінг по країнах (within-transformation, $n =$

Within-transformed кореляції (контроль міжкрайньої варіації, $n=120$)

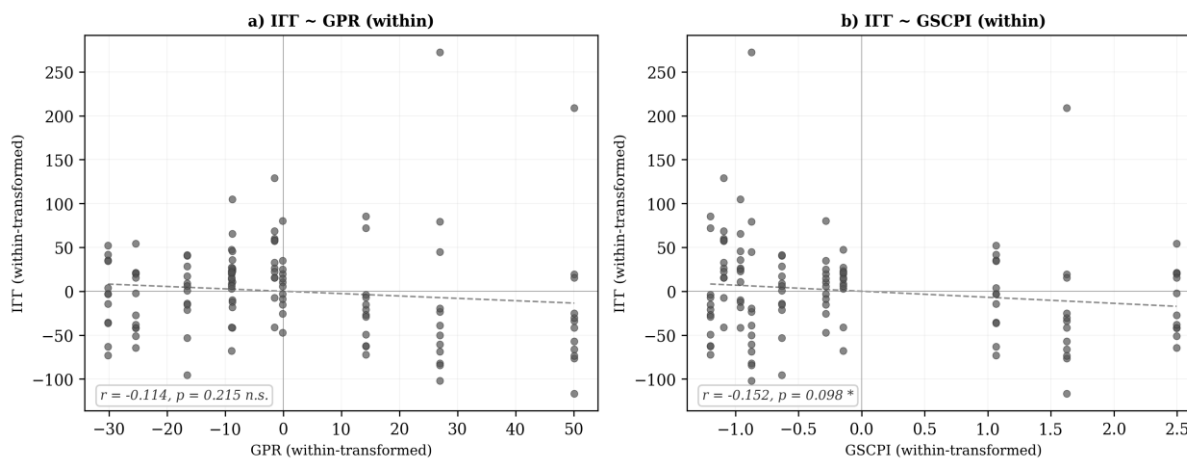


Рис. 5. Кореляції ІГГ із GPR та GSCPI з контролем міжкрайньої варіації (within-transformation, $n = 120$)

Значущість GSCPI при незначущості GPR має чітку економічну логіку. Логістичні збої (контейнерна криза, перевантаження портів, зростання фрахтових ставок) одночасно вражають усі торговельні коридори, змушуючи підприємства шукати численні альтернативні маршрути та постачальників, що механічно знижує концентрацію імпорту. Геополітичний шок натомість діє асиметрично – по одному напрямку (Росія, Білорусь). Його ефект на ІГГ частково нівелюється тим, що заміщення одного великого постачальника іншим великим може не змінити рівень концентрації або навіть підвищити його – що й спостерігається у Словенії та Латвії.

Гіпотеза 1 підтверджується частково: вплив логістичного тиску (GSCPI) на диверсифікацію імпорту є статистично значущим на рівні 10 % (within $r = -0,152$, $p = 0,098$; FE OLS $\beta = -7,600$, $p = 0,084$). Вплив

120) дав кореляцію ІГГ із GSCPI $r = -0,152$ ($p = 0,098$) — статистично значущу на рівні 10 %. Кореляція ІГГ із GPR залишилася від'ємною ($r = -0,114$), але не досягла значущості ($p = 0,215$). Панельна регресія з фіксованими ефектами (FE OLS) підтвердила цей результат: коефіцієнт при GSCPI $\beta = -7,600$ ($p = 0,084$, значущість на рівні 10 %), при GPR $\beta = -0,317$ ($p = 0,167$). Це означає, що зростання глобального тиску на ланцюги постачання на одне стандартне відхилення знижує ІГГ країни на 7,6 пунктів при контролі структурних міжкрайніх відмінностей (рис. 5).

геополітичного ризику (GPR) має узгоджений від'ємний напрям, але не досягає статистичної значущості.

Вразливість через критичний імпорт та перевірка гіпотези 2. Частка п'яти критичних товарних груп у загальному імпорті країн ЦСЄ коливається від 21,2 до 51,2 % (середнє — 39,7 %). Найвищі значення мають країни, глибоко інтегровані в автомобільні мережі: Угорщина (~48 %), Чехія (~47 %), Словаччина (~44 %). Найнижчі — Словенія (~31 %) та Хорватія (~35 %).

Для перевірки гіпотези 2 країни поділено на дві групи за порогом 40 %: п'ять країн із високою залежністю (Угорщина, Чехія, Словаччина, Україна, Естонія) та сім – із нижчою. Результати порівняння наведено в таблиці 4. Кореляція між часткою критичного імпорту та зміною ІГГ після шоку становить $r = -0,486$ ($p = 0,109$) за Пірсоном та p

= -0,483 (p = 0,112) за Спірменом – це найсильніший зв'язок у дослідженні, що наближається до порогу значущості 10 %. Тест Уелча для порівняння середньої зміни ІГГ між групами дає $t = -1,157$ (p = 0,277), тест Манна-Уїтні – $U = 14$ (p = 0,639). Жоден із

тестів не досягає конвенційного рівня значущості 0,05, що зумовлено передусім малим розміром вибірки (n = 12 країн). Водночас напрям усіх тестів є узгодженим: більша залежність від критичного імпорту послідовно асоціюється з сильнішою диверсифікаційною реакцією.

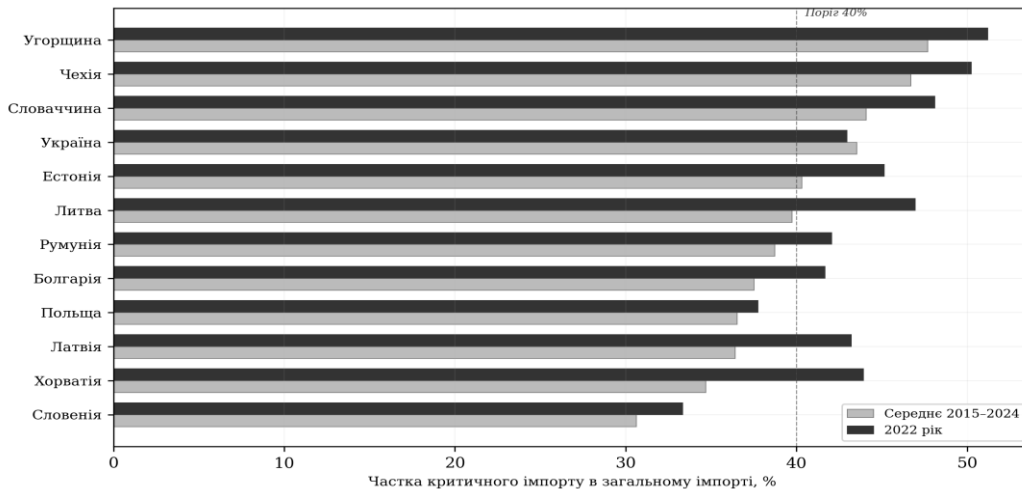


Рис. 6. Частка критичного імпорту (HS 27, 31, 72, 84, 85), країни ЦСЄ: середнє за 2015–2024 рр. та 2022 р.

Іншими словами, саме ті країни, що мали найвищу залежність від критичних товарних груп, відреагували найактивніше – не пасивним очікуванням, а цілеспрямованим розширенням кола постачальників. Словаччина, Угорщина та Чехія, які до 2022 р. залежали від російського газу на 60–80 %, були змушені найактивніше шукати альтернативи – зрідження газу через термінали Нідерландів і Польщі, трубопровідний газ з Норвегії та Азербайджану, – що механічно знизило їхній ІГГ на 6–13 %. **Гіпотеза 2 підтверджується частково:** напрям відповідає гіпотезі, але статистична значущість обмежена розміром вибірки.

Обговорення результатів. Від'ємна кореляція між ІГГ та індикаторами ризику – результат, що на перший погляд суперечить поширеному очікуванню переходу до «дружнього» постачання. Однак він узгоджується з трьома поясненнями.

По-перше, буферний ефект єдиного ринку ЄС. Членство одинадцяти з дванадцяти країн вибірки в Євросоюзі забезпечує відкритий доступ до 27 внутрішніх ринків без тарифних бар'єрів, що суттєво знижує вартість переключення постачальника. При шоку підприємства не концентруються на

одному великому партнері, а перерозподіляють замовлення між кількома альтернативами всередині Союзу. Цей механізм є унікальною перевагою ЦСЄ порівняно з іншими регіонами світу.

По-друге, різниця часових горизонтів. Перебудова інвестиційних ланцюгів – процес, що вимірюється п'ятьма–десятьма роками. Те, що фіксує торговельна статистика 2022–2024 рр., – це передусім аварійна заміщувальна реакція, а не системне переміщення виробництв. Довгостроковий ефект концентрації на «дружніх» партнерах може проявитися лише в горизонті 2025–2030 рр., коли будуть реалізовані поточні інвестиційні проекти.

По-третє, обмеження ІГГ як індикатора. Географічний ІГГ на рівні країн-партнерів не фіксує секторальної концентрації. Підприємство може мати диверсифікованих постачальників по країнах, але залишатися критично залежним від одного виробника (наприклад, КНР контролює понад 90 % глобального виробництва рідкоземельних елементів). Цей ефект «прихованої концентрації» обґрунтовує необхідність розроблення галузевих, а не лише географічних метрик вразливості.

Середній ІГГ до/після шоку 2022 р. за групами вразливості

Група	ІГГ до шоку (2015–2021)	ІГГ після шоку (2022–2024)	Зміна, %
Висока (>40 %)	771	705	-8,6
Низька (≤40 %)	715	721	+0,9

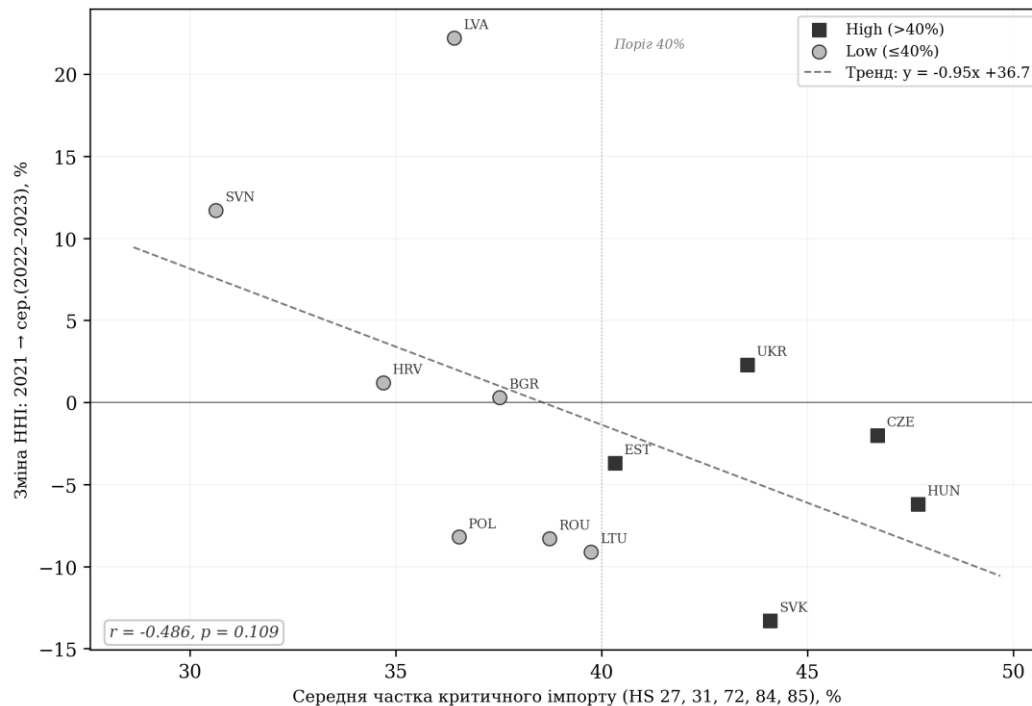


Рис. 7. Залежність від критичного імпорту та зміна концентрації після геополітичного шоку 2022 р.

Окрему увагу заслуговує гетерогенність відгуку між країнами. Словенія та Латвія – єдині з дванадцяти, що демонструють зростання ІГГ, – є малими відкритими економіками з обмеженим колом реалістичних альтернативних постачальників і вузькою географічною конфігурацією торговельних шляхів. Натомість Польща, Чехія, Угорщина – великі диверсифіковані економіки – реагують посиленням диверсифікації. Це вказує на те, що розмір економіки є важливим модератором геополітичного шоку.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави для кількох принципових висновків.

Перше. Логістичний (пік GSCPI – грудень 2021 р., 4,32σ) та геополітичний (пік GPR – березень 2022 р.) шоки мають принципово різну природу, практично не корелюють між собою ($r = -0,116$) і, як показав панельний аналіз, відрізняються за силою

впливу на структуру імпорту: логістичний тиск є статистично значущим драйвером диверсифікації ($p < 0,10$), тоді як геополітичний – лише напрямковим.

Друге. Усі дванадцять країн ЦСЄ перебувають у зоні низької концентрації імпорту (ІГГ 439–1051, середнє 731), проте демонструють виражену неоднорідність трендів: десять країн за 2015–2024 рр. диверсифікували імпорт, дві – сконцентрували.

Третє. Гіпотеза 1 підтверджена частково. Вплив глобального тиску на ланцюги постачання (GSCPI) на диверсифікацію імпорту є статистично значущим: панельна регресія з фіксованими ефектами країн дає $\beta = -7,600$ ($p = 0,084$), within-transformation – $r = -0,152$ ($p = 0,098$). Вплив геополітичного ризику (GPR) має узгоджений від'ємний напрям у всіх специфікаціях, але не досягає конвенційної значущості. Це свідчить про те, що

саме логістичні збої є первинним драйвером реактивної диверсифікації, тоді як геополітичний шок діє опосередковано і асиметрично.

Четверте. Гіпотеза 2 знаходить емпіричну підтримку на рівні описової статистики: країни з високою часткою критичного імпорту (понад 40 %) знизили ІГГ із 771 до 705 (–8,6 %) після шоку 2022 р., тоді як менш вразливі – з 715 до 721 (+0,9 %). Кореляція між часткою критичного імпорту та зміною ІГГ ($r = -0,486$, $p = 0,109$) є найсильнішим зв'язком у дослідженні. Статистична значущість обмежена малим розміром вибірки, що є перспективою для подальших досліджень на більших панелях.

П'яте. Практичні рекомендації. Для підприємств: стратегія управління ризиками має бути дворівневою – географічна диверсифікація країн-партнерів (ефективна в рамках єдиного ринку ЄС) доповнюється секторальною диверсифікацією постачальників критичних товарів. Для державної політики: розроблення галузевих індикаторів вразливості (а не лише географічних), формування страте-гічних резервів критичних матеріалів, інвестиції в транспортну інфраструктуру для зниження чутливості до логістичних шоків.

Перспективи подальших досліджень: побудова панельної регресії з фіксованими ефектами та лагованими шоківими змінними для встановлення причинового зв'язку; розширення аналізу на рівень товарних підгруп HS-6; моніторинг динаміки інвестиційних потоків як індикатора середньострокового перерозподілу ланцюгів постачання; включення по-країнних індексів GPR після виходу повної версії для всіх 12 країн ЦСЄ.

Доступність даних: Усі вихідні дані, розрахунки (індекс ННІ) та програмний код мовою Python, використані для отримання результатів цього дослідження, розміщені у відкритому доступі на платформі Zenodo і доступні за ідентифікатором DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20133699>.

Література

1. Caldara D., Iacoviello M. Measuring Geopolitical Risk. *American Economic Review*. 2022. Vol. 112, No. 4. Pp. 1194-1225. DOI: 10.1257/aer.20191823.
2. Benigno G., di Giovanni J., Groen J. J. J., Noble A. I. A New Barometer of Global Supply Chain Pressures.

Liberty Street Economics. FRB of New York, January 4, 2022.

3. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, No. 2. Pp. 1-14. DOI: 10.1108/09574090410700275.

4. Sheffi Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005. 330 p.

5. Ivanov D. Viable Supply Chain Model: Integrating Agility, Resilience and Sustainability Perspectives. *Annals of Operations Research*. 2020. DOI: 10.1007/s10479-020-03640-6.

6. Caldara D., Conlisk S., Iacoviello M., Penn M. The Effect of the War in Ukraine on Global Activity and Inflation. *FEDS Notes*. May 27, 2022.

7. Browning T., Kumar M., Sanders N. et al. From Supply Chain Risk to System-wide Disruptions: Research Opportunities. *International Journal of Operations and Production Management*. 2023. DOI: 10.1108/IJOPM-09-2022-0573.

8. Bondarenko Y., Lewis V., Rottner M., Schüler Y. Geopolitical Risk Perceptions. *Journal of International Economics*. 2024. Vol. 152, 104005.

<https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.104005>

9. Aiyar S. et al. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. *IMF Staff Discussion Note*. 2023.

10. Gita Gopinath, Pierre-Olivier Gourinchas, Andrea F. Presbitero, and Petia Topalova. «Changing Global Linkages: A New Cold War?», *IMF Working Papers* 2024, 076 (2024), <https://doi.org/10.5089/9798400272745.001>

11. Javorcik, Beata & Kitzmüller, Lucas & Schweiger, Helena & Yildirim, Muhammed. (2024). Economic costs of friendshoring. *The World Economy*. 47. 2871-2908. 10.1111/twec.13555.

12. Кривещенко, В., Хмурковський, Г., & Ляденко, Т. (2024). Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*, (63).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>

13. Ремзіна Н.А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: 36. наук. праць. 2023. № 1 (82). С. 110-124.

DOI 10.31375/2226-1915-2023-1-110-124

14. Миськів, Г., & Кладько, А.-І. (2025). Міжнародна логістика України в умовах військової агресії. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-107>

15. Sheffi Y. *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected*. Cambridge, MA: MIT Press, 2015. 432 p.

16. Banaszuk P. Reshoring and Friendshoring as Factors in Changing the Geography of International Supply Chains. *Engineering Management in Production and Services*. 2023. Vol. 15, No. 4. Pp. 25-33.

<https://doi.org/10.2478/emj-2023-0026>

17. European Commission. *Critical Raw Materials Act*. March 2023.

18. Federal Reserve Bank of New York. Global Supply Chain Pressure Index. URL: <https://www.newyorkfed.org/research/policy/gscpi>.
19. UN Comtrade Database. URL: <https://comtradeplus.un.org>.
20. Caldara D., Iacoviello M. Geopolitical Risk (GPR) Index. URL: <https://www.matteoiacoviello.com/gpr.htm>.
21. Ivanov D., Dolgui A. Viability of Intertwined Supply Networks: Extending the Supply Chain Resilience Angles towards Survivability. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 10. Pp. 2904-2915. DOI: 10.1080/00207543.2020.1750727.
22. Farrell H., Newman A.L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. Vol. 44, No. 1. Pp. 42-79. DOI: 10.1162/isec_a_00351.
23. Manuj I., Mentzer J.T. Global Supply Chain Risk Management Strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2008. Vol. 38, No. 3. P. 192-223. DOI: 10.1108/09600030810866986.
24. Кіпчук Л.І., Тодошук А.В. Адаптивна система управління логістичними ризиками. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-79.
25. Дубовик Т.В. Управління ланцюгами постачання: теорія та практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 78-86.
26. Mykhailyshyn L. Replication Data for: Geopolitical Risk as a Factor in Supply Chain Transformation: An Analysis of Central and Eastern European Countries [Data set]. Zenodo. 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20133699>
1. Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194-1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
2. Benigno, G., di Giovanni, J., Groen, J. J. J., & Noble, A. I. (2022). A new barometer of global supply chain pressures. *Liberty Street Economics*. Federal Reserve Bank of New York.
3. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
4. Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge, MA: MIT Press.
5. Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: Integrating agility, resilience and sustainability perspectives. *Annals of Operations Research*, 319, 1411-1431. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
6. Caldara, D., Conlisk, S., Iacoviello, M., & Penn, M. (2022). The effect of the war in Ukraine on global activity and inflation. *FEDS Notes*, May 27, 2022. <https://doi.org/10.17016/2380-7172.3141>
7. Browning, T., Kumar, M., Sanders, N. et al. (2023). From supply chain risk to system-wide disruptions. *International Journal of Operations and Production Management*, 43(12), 1841-1858. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0573>
8. Bondarenko, Y., Lewis, V., Rottner, M., & Schüler, Y. (2024). Geopolitical risk perceptions. *Journal of International Economics*, 152, 104005. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.104005>
9. Aiyar, S. et al. (2023). Geoeconomic fragmentation and the future of multilateralism. *IMF Staff Discussion Note*, SDN/2023/001
10. Gita Gopinath, Pierre-Olivier Gourinchas, Andrea F Presbitero, and Petia Topalova. (2024). «Changing Global Linkages: A New Cold War?». *IMF Working Papers*, 076 (2024). <https://doi.org/10.5089/9798400272745.001>
11. Javorcik, Beata & Kitzmüller, Lucas & Schweiger, Helena & Yıldırım, Muhammed. (2024). Economic costs of friendshoring. *The World Economy*, 47. 2871-2908. 10.1111/twec.13555.
12. Kryvshchenko, V., Khmurkovskiy, H., & Liadenko, T. (2024). Optyimizatsiia lohistychnykh lantsiuhiv postachannia v umovakh hlobalnykh kryz. *Ekonomika ta suspilstvo*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
13. Remzina, N. A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia lantsiuhamy postachannia v umovakh kryzovykh yavlyshch. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti: Zb. nauk. prats*, 1(82), 110-124. DOI 10.31375/2226-1915-2023-1-110-124
14. Myskiv, H., & Kladko, A.-I. (2025). Mizhnarodna lohistyka Ukrainy v umovakh viyskovoï ahresii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-107>
15. Sheffi, Y. (2015). *The power of resilience: How the best companies manage the unexpected*. MIT Press.
16. Banaszky, P. (2023). Reshoring and friendshoring as factors in changing the geography of international supply chains. *Engineering Management in Production and Services*, 15(4), 25-33. <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0026>
17. European Commission. (2023). *Critical Raw Materials Act*.
18. Federal Reserve Bank of New York. Global Supply Chain Pressure Index. Retrieved from <https://www.newyorkfed.org/research/policy/gscpi>
19. UN Comtrade Database. Retrieved from <https://comtradeplus.un.org>
20. Caldara D., Iacoviello M. Geopolitical Risk (GPR) Index. Retrieved from: <https://www.matteoiacoviello.com/gpr.htm>.
21. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904-2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
22. Farrell, H., & Newman, A.L. (2019). Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion. *International Security*, 44(1), 42-79. https://doi.org/10.1162/isec_a_00351
23. Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*,

38(3), 192-223.

<https://doi.org/10.1108/09600030810866986>

24. Kipchuk, L.I., & Todoshchuk, A.V. (2024). Adaptivna systema upravlinnia lohistychnymy ryzykamy Ekonomika ta suspilstvo, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-79> [in Ukrainian].

25. Dubovyk, T. V. (2023). Upravlinnia lantsiuhamy postachannia: teoriia ta praktyka Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2, 78-86.

26. Mykhailyshyn, L. (2026). Replication Data for: "Geopolitical Risk as a Factor in Supply Chain Transformation: An Analysis of Central and Eastern European Countries" [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20133699>

GEOPOLITICAL RISK AS A FACTOR OF SUPPLY CHAIN TRANSFORMATION: ANALYSIS OF CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES

L. I. Mykhailyshyn, D.E., Professor, Vasyl Stefanyk Carpathian National University,

V. I. Hrynychutskyi, D.E., Professor, Vasyl Stefanyk Carpathian National University,

O. V. Zakharova, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

Methods. A data panel was formed for 12 countries of Central and Eastern Europe (Poland, Czech Republic, Slovakia, Hungary, Romania, Bulgaria, Croatia, Slovenia, Lithuania, Latvia, Estonia, Ukraine) for 2015–2024. The following were used: the GPR geopolitical risk index [1], the GSCPI global supply chain pressure index [2], UN Comtrade data on imports by partner countries and critical commodity groups (HS 27, 31, 72, 84, 85), and macroeconomic indicators of the World Bank. The Herfindahl–Hirschman concentration index (HGI), the share of critical imports, Pearson and Spearman correlation coefficients were calculated, and a comparative analysis was conducted «before/after» February 2022.

Results. The average value of the IGG import for the region is 731 (range 439–1051), which corresponds to the low concentration zone. Ten out of twelve countries reduced import concentration over the study period. The correlation of IGG with GPR on annual aggregates is -0.366 , with GSCPI -0.488 : the increase in risk is accompanied not by concentration, but by diversification. The group of countries with a high share of critical imports (over 40%) reduced IGG by 8.6% after the 2022 shock, while the less vulnerable group reduced it by only 0.9%. Panel regression with fixed country effects confirmed the significance of the impact of logistical pressure on import diversification ($\beta = -7.600$; $p = 0.084$). Two types of reactions were identified: large economies of the region (Poland, Czech Republic, Hungary) are actively diversifying, while small open economies (Slovenia, Latvia) are concentrating.

Novelty. For the first time, geopolitical and logistical sources of risk were synchronously compared with indicators of geographical concentration of imports for 12 CEE countries. The effect of “reactive diversification” was identified: in contrast to the expected concentration, countries are expanding the circle of partners, and most actively - those with the highest vulnerability to critical imports.

Practical value. The findings make it possible to calibrate supply diversification strategies with an emphasis on critical product groups and justify the need to develop industry vulnerability indicators.

Keywords: *geopolitical risk, supply chains, import concentration, Herfindahl-Hirschman Index, Central and Eastern Europe, critical imports, diversification, trade shock, resilience, war in Ukraine, supply risk management.*

Стаття надійшла до редакції 06.03.26 р.

Прийнята до публікації 21.03.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ В ОПОДАТКУВАННІ: МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗВІТНИХ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Н. М. Бразілій, к. е. н., доцент, Черкаський державний технологічний університет,
e-mail: liza1278@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1058-712X>,*

*Ю. М. Крот, к. е. н., доцент, Черкаський державний технологічний університет,
e-mail: yulichca@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1946-8116>,*

*Я. П. Пастернак, к. е. н., доцент, Черкаський державний технологічний університет,
e-mail: 2mee@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6100-2742>*

Методологія дослідження. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Діалектичний підхід використано для виявлення закономірностей цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні. Системний підхід дозволив розглянути облік, звітність, оподаткування та цифрові технології як єдину взаємопов'язану інформаційну систему. Методи аналізу і синтезу використано для оцінювання стану цифровізації та узагальнення наукових підходів. Порівняльний метод застосовано для зіставлення традиційних і цифрових моделей обліку. Метод моделювання став основою розробки концептуальної моделі цифрової трансформації. Індукція та дедукція забезпечили формування узагальнень і практичних рекомендацій.

Результати. Встановлено, що цифрова трансформація змінює організаційні та методичні засади обліку і звітності, забезпечуючи формування даних у режимі реального часу. Виявлено ключові проблеми: недостатню інтеграцію з державними платформами, відсутність уніфікованих підходів до формування звітності, ризики інформаційної безпеки та низький рівень цифрових компетентностей. Запропоновано модель цифрової трансформації, що включає інформаційний, процесний, інтеграційний, звітний, контрольний, аналітичний і забезпечувальний блоки. Доведено, що її впровадження підвищує якість і достовірність звітних даних, автоматизує податкову взаємодію та посилює аналітичний потенціал підприємств.

Новизна. Удосконалено підхід до трактування цифрової трансформації як інтегрованої системи безперервного формування та використання обліково-звітної інформації. Розвинено методичні засади формування звітних даних на основі автоматизації, інтегрованості та достовірності. Запропоновано концептуальну модель, що забезпечує узгодженість облікових і звітних показників та інтеграцію з цифровими платформами податкового адміністрування. Подальшого розвитку набули підходи до автоматизованого контролю та валідації даних.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи обліку та звітності в умовах цифровізації. Запропоновані підходи підвищують оперативність, достовірність і прозорість звітних даних, зменшують ризики помилок і дублювання інформації та забезпечують ефективну інтеграцію з електронними податковими сервісами. Їх впровадження дозволяє оптимізувати обліково-звітні процеси, підвищити ефективність управлінських рішень і адаптувати підприємства до вимог цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, бухгалтерський облік, звітність, оподаткування, цифровізація, податкове адміністрування, електронна звітність, автоматизація обліку, інформаційні системи, цифрова економіка.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується глибинною цифровою трансформацією бізнес-процесів, що охоплює всі функціональні підсистеми підприємства, зокрема облік і звітність у сфері оподаткування.

Стрімке впровадження цифрових технологій, автоматизованих інформаційних систем, електронного документообігу та платформ електронного адміністрування податків обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до формування звітних даних підприємств. Актуальність дослідження зумовлена тим, що цифровізація виступає не лише технологічним інструментом, а комп-лексним фактором трансформації фіскального середовища, що змінює механізми обробки, передачі та контролю інформації у сфері оподаткування. У таких умовах система обліку та звітності трансформується від статичного відображення господарських операцій до динамічної інформаційної платформи, інтегрованої з державними електронними сервісами.

Зростання ролі цифрових інструментів обумовлює підвищення вимог до якості, оперативності та прозорості звітних даних. Це пов'язано з необхідністю забезпечення ефективного податкового адміністрування, зниження рівня тінізації економіки та підвищення довіри до фінансової інформації. Як зазначається у сучасних дослідженнях, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості податкових даних та ефективності функціонування податкових систем.

Водночас цифрова трансформація обліку і звітності супроводжується низкою проблемних аспектів, серед яких: недостатня адаптованість методичних підходів до нових форматів обробки даних; фрагментарність інтеграції облікових систем підприємств із державними електронними платформами; ризики кібербезпеки та захисту інформації; зростання вимог до професійних компетентностей фахівців у сфері обліку та оподаткування. Крім того, традиційні методики формування звітності часто не враховують можливостей автоматизації, аналітики великих даних та використання цифрових інструментів, що знижує ефективність управлінських рішень. Водночас впровадження цифрових

технологій дозволяє суттєво скоротити кількість помилок, підвищити точність облікових даних і оперативність формування звітності.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах євроінтеграційних процесів та гармонізації національної системи обліку і звітності з міжнародними стандартами, що передбачає впровадження сучасних цифрових рішень, стандартизованих форматів звітності та інтегрованих інформаційних систем. Водночас діджиталізація обліково-звітних процесів розглядається як ключовий напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Додатково слід зазначити, що цифровізація сприяє автоматизації збору та обробки звітної інформації, моніторингу операцій у режимі реального часу та мінімізації впливу людського фактора, що є критично важливим в умовах зростання обсягів інформації та ускладнення податкових процедур. Таким чином, необхідність наукового осмислення процесів цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні, а також розробки методичних засад формування звітних даних підприємств в умовах цифрової економіки, визначає високу актуальність обраної теми дослідження, її теоретичну значущість і практичну цінність.

Попри активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств та розвиток електронного адміністрування податків, процес цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні супроводжується низкою невирішених теоретико-методичних і практичних проблем, що знижують ефективність формування звітних даних і ускладнюють адаптацію суб'єктів господарювання до нових умов функціонування.

Ключовою проблемою є невідповідність існуючих методичних підходів до формування звітності сучасним цифровим реаліям. Традиційні принципи організації облікових процедур орієнтовані на періодичне узагальнення інформації, тоді як цифрове середовище передбачає її безперервну обробку, автоматизацію та інтеграцію з держав-

ними інформаційними системами. Це зумовлює потребу у трансформації методичних засад формування звітних показників із урахуванням можливостей цифрових платформ. Суттєвою є також проблема фрагментарності інтеграції облікових систем підприємств із електронними сервісами адміністрування податків. Наявні ін-формаційні рішення часто не забезпечують повної синхронізації даних, що призводить до дублювання інформації, виникнення розбіжностей між обліковими та звітними показниками і підвищення ризиків помилок. Особливого значення набуває проблема забезпечення якості, достовірності та своєчасності звітних даних в умовах автоматизованого їх формування. Хоча цифровізація зменшує вплив людського фактора, вона водночас підвищує залежність від коректності алгоритмів, налаштувань програмного забезпечення та якості первинних даних, що формуються в інформаційних системах.

Важливим аспектом є відсутність єдиного методичного підходу до використання цифрових інструментів у процесі формування звітності в оподаткуванні. Підприємства застосовують різні програмні рішення та облікові політики, що ускладнює стандартизацію звітних процесів і знижує порівнянність даних. Проблемним залишається також питання кібербезпеки та захисту обліково-звітної інформації. Перехід до електронного формату обробки та передачі даних підвищує ризики несанкціонованого доступу, втрати або спотворення інформації, що може мати значні фінансові та репутаційні наслідки для підприємств.

Не менш важливою є проблема недостатнього рівня цифрових компетентностей фахівців у сфері обліку та звітності в оподаткуванні. Використання сучасних цифрових інструментів потребує не лише знань у сфері обліку, а й розуміння інформаційних технологій, аналітики даних та принципів функціонування електронних платформ. Крім того, спостерігається розрив між темпами розвитку цифрових технологій і нормативно-правовим забезпеченням обліку та звітності в оподаткуванні. Законодавча база часто не встигає адаптуватися до нових цифрових практик, що створює правову невизначеність і ускладнює практичне застосування інноваційних рішень. Додатково слід відзначити

обмеженість використання аналітичного потенціалу цифрових даних. Незважаючи на накопичення значних обсягів інформації, підприємства не повною мірою використовують можливості аналітики для підвищення якості управлінських рішень і оптимізації процесів формування звітності.

Таким чином, сукупність зазначених проблем свідчить про необхідність комплексного наукового дослідження цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні, спрямованого на розробку сучасних методичних засад формування звітних даних підприємств, які відповідатимуть вимогам цифрової економіки та забезпечуватимуть підвищення ефективності обліково-звітних процесів.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні розглядаються як один із ключових напрямів розвитку економічних систем в умовах становлення цифрової економіки. Зокрема, у працях S. An (2023), Н. Лагодієнко та І. Якушко (2021) цифровізація визначається як системний фактор модернізації фінансово-економічних процесів, що сприяє автоматизації обробки інформації, інтеграції даних та підвищенню прозорості фінансової звітності. Водночас дослідження українських науковців, зокрема Н. Пономарьової, Г. Лоскоріх, Е. Шебештьєн (2025), О. Будько та М. Бонда-ренка (2025), В. Миколєнка та О. Михальської (2025), акцентують увагу на прикладних аспектах цифровізації, серед яких особливе місце посідають автоматизація облікових процесів, впровадження електронної звітності та інтеграція облікових систем підприємств із цифровими платформами адміністрування податків. У працях В. Шкромиди та ін. (2024), В. Ченаша та ін. (2024) підкреслюється трансформація облікових систем у напрямі їх перетворення на комплексні інформаційно-аналітичні платформи, що забезпечують формування звітних даних у режимі реального часу.

Окремі дослідження (У. Пелєх, 2025; О. Лемішовська, В. Ходоровський, 2022) розкривають значення інформаційних технологій, зокрема хмарних рішень, у розвитку обліково-звітних процесів, тоді як праці А. Цюцяка та ін. (2023), К. Багрій, О. Гудими, Е.

Шебештень (2025) висвітлюють системні аспекти цифровізації оподаткування та її вплив на трансформацію облікової інформації. Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування звітних даних підприємств у цифровому середовищі залишаються недостатньо розробленими, що обумовлює наявність низки невирішених проблем.

Зокрема, відсутні комплексні методичні засади формування звітних даних в умовах цифровізації, спостерігається недостатня узгодженість між обліковими та звітними показниками в умовах автоматизованої обробки інформації, зберігається фрагментарність інтеграції облікових систем підприємств із державними цифровими платформами, а також недостатньо враховується вплив цифрових технологій на якість, достовірність і своєчасність звітності. Окрім цього, актуалізується проблема мінімізації ризиків цифровізації, зокрема технічних, інформаційних та алгоритмічних.

Формулювання мети статті. У зв'язку з цим метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні та розробка підходів до формування звітних даних підприємств в умовах цифрового середовища. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань: дослідити теоретичні основи цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні; проаналізувати сучасний стан цифровізації обліково-звітних процесів підприємств; виявити основні проблеми формування звітних даних в умовах цифровізації; узагальнити вплив цифрових технологій на якість та достовірність звітності; розробити методичні підходи до формування звітних даних у цифровому середовищі; обґрунтувати напрями вдосконалення обліково-звітних процесів у сфері оподаткування.

Об'єктом дослідження є процеси обліку та формування звітності підприємств у сфері оподаткування в умовах цифрової трансформації, тоді як предметом виступають теоретико-методичні та організаційні засади формування звітних даних підприємств у системі обліку та звітності в оподаткуванні в умовах цифровізації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних підходів до трактування цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні як інтегрованої інформаційної системи, що функціонує на основі цифрових платформ; розвитку методичних засад формування звітних даних підприємств із урахуванням автоматизації, інтеграції та використання сучасних інформаційних технологій; подальшому розвитку підходів до забезпечення якості та достовірності звітності в умовах цифровізації; а також обґрунтуванні напрямів удосконалення обліково-звітних процесів у сфері оподаткування з урахуванням викликів цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні наукові дослідження засвідчують, що цифрова трансформація обліку та звітності в оподаткуванні є міждисциплінарним явищем, яке поєднує технологічні, методичні та інституційні аспекти. Аналіз наукових праць дозволяє систематизувати підходи дослідників за кількома ключовими напрямками.

У роботі S. An (2023) цифрова трансформація розглядається як системний фактор перебудови фінансового сектору, що охоплює автоматизацію процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Автор наголошує, що цифровізація змінює саму природу фінансової інформації – від статичної до динамічної, що генерується в режимі реального часу. Це безпосередньо впливає на підходи до формування звітності, яка повинна відповідати критеріям оперативності, інтегрованості та аналітичності.

Подібної позиції дотримуються Н. Лагодієнко та І. Якушко (2021), які підкреслюють, що цифрова трансформація економіки змінює архітектуру податкових систем, сприяючи переходу до електронного адміністрування, автоматичного контролю та мінімізації людського втручання. Водночас у дослідженні О. Бурашнікової (2023) акцентовано увагу на міжнародному досвіді цифровізації податкової сфери, де ключовими тенденціями є впровадження електронної звітності, цифрових платформ взаємодії платників і держави, а також використання аналітичних

інструментів для контролю податкових ризиків.

Узагальнюючи, зазначені дослідження формують концептуальну основу цифрової трансформації, однак вони мають переважно макроекономічний характер і недостатньо деталізують методичні аспекти формування звітних даних на рівні підприємства.

У роботі В. Шкромиди та ін. (2024) цифровізація визначається як ключовий фактор трансформації системи обліку і звітності, що проявляється у: автоматизації облікових процесів, переході до електронного документообігу, інтеграції облікових систем із зовнішніми інформаційними ресурсами.

Дослідники підкреслюють, що це призводить до зміни ролі бухгалтера – від виконавця до аналітика.

В. Ченаш, А. Абрамов, Е. Шебештень (2024) доповнюють цей підхід, наголошуючи на еволюції бухгалтерських систем в Україні, які поступово трансформуються у комплексні інформаційно-аналітичні платформи.

У дослідженні Л. Безкоровайної (2025) розглянуто вплив цифровізації на формування показників фінансової звітності. Автор зазначає, що цифрові технології підвищують точність і швидкість формування показників, але водночас створюють залежність від якості інформаційних систем.

Отже, у цих працях акцент зроблено на трансформації облікової функції, проте питання узгодження облікових даних із вимогами звітності в оподаткуванні залишаються розкритими частково.

Найбільш релевантними до теми є праці українських дослідників, які безпосередньо аналізують облік і звітність у сфері оподаткування.

Так, у дослідженні Н. Пономарьової, Г. Лоскоріх, Е. Шебештень (2025) розглянуто інноваційні підходи до організації облікових процесів в умовах цифровізації. Автори акцентують на: використанні автоматизованих систем обліку, інтеграції облікових даних із податковими платформами, переході до електронної звітності. Водночас вони відзначають відсутність єдиного методичного підходу до формування звітних даних. О. Бурдюк та М. Бондаренко (2025) досліджують цифровізацію обліку, звітності та податкових розрахунків на підприємстві. Вони доводять,

що автоматизація сприяє: скороченню трудомісткості процесів, зменшенню помилок, підвищенню оперативності формування звітності. Проте автори також вказують на проблеми адаптації програмного забезпечення до змін законодавства.

У роботі В. Миколенка та О. Михальської (2025) детально розглянуто автоматизацію податкових розрахунків, де підкреслюється роль спеціалізованих програмних продуктів у формуванні звітних показників. Разом з тим, наголошується на ризиках некоректної інтерпретації даних через помилки алгоритмів. Загалом ці дослідження формують прикладний базис, однак не забезпечують цілісної методології формування звітних даних у цифровому середовищі. У праці О. Лемішовської та В. Ходоровського (2022) розкрито роль ІТ-технологій у розвитку облікової методології. Автори підкреслюють, що інформаційні системи стають основою облікових процесів, змінюючи їх структуру та логіку. У. Пелех (2025) досліджує використання хмарних технологій у обліку та оподаткуванні, визначаючи їх ключові переваги: доступність даних у режимі реального часу, масштабованість, зниження витрат на інфраструктуру. Водночас автор звертає увагу на ризики безпеки та залежності від постачальників послуг. Дані дослідження акцентують технологічний аспект, але не деталізують механізми трансформації методики формування звітності. У роботах А. Цюцяка та ін. (2023) і К. Багрій, О. Гудими, Е. Шебештень (2025) цифровізація розглядається як фактор системної трансформації податкової системи та обліку. Автори підкреслюють: перехід до електронного адміністрування, підвищення прозорості, автоматизацію контролю. Разом з тим, вони відзначають наявність інституційних та методичних бар'єрів, що стримують ефективність цифровізації.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі узагальнення: більшість досліджень підтверджують визначальну роль цифровізації у трансформації обліку та звітності в оподаткуванні; науковці детально розкривають технологічні та організаційні аспекти цифровізації, значна увага приділяється автоматизації, електронному адмініструванню та інтеграції інформаційних систем. Водночас виявлено суттєві наукові прогалини: відсутність

комплексної методики формування звітних даних у цифровому середовищі; недостатнє дослідження узгодження облікових і звітних показників в умовах автоматизації; обмежене висвітлення впливу цифровізації на якість і достовірність звітності; фрагментарність підходів до інтеграції облікових систем із державними платформами; недостатня увага до ризиків цифровізації (алгоритмічні помилки, кіберзагрози). Проведений аналіз наукових

досліджень дозволяє систематизувати підходи вчених до розуміння цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні за ключовими напрямками, а також узагальнити їхні результати з позицій виявлення сильних сторін і наукових прогалин. З метою більш чіткого структурування отриманих висновків та підвищення аналітичної наочності доцільно представити узагальнення наукових підходів у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні

№	Напрямок дослідження	Автори	Ключові положення	Обмеження / наукові прогалини
1	Цифрова трансформація як глобальний драйвер змін	S. An (2023); Н. Лагодієнко, І. Якушко (2021); О. Бурашнікова (2023)	Цифровізація як системний фактор трансформації фінансових і податкових систем; автоматизація, Big Data, AI, електронне адміністрування; перехід до звітності в реальному часі	Макрорівень дослідження; відсутність деталізації методики формування звітних даних підприємств
2	Трансформація обліку та звітності під впливом цифрових технологій	В. Шкроміда та ін. (2024); В. Ченаш та ін. (2024); Л. Безкоровайна (2025)	Автоматизація облікових процесів, електронний документообіг, інтеграція систем; трансформація ролі бухгалтера; підвищення точності звітності	Часткове висвітлення узгодження облікових і звітних показників у сфері оподаткування
3	Цифровізація обліку та звітності в оподаткуванні (прикладний аспект)	Н. Пономарьова та ін. (2025); О. Будько, М. Бондаренко (2025); В. Миколенко, О. Михальська (2025)	Автоматизація обліку, електронна звітність, інтеграція з податковими платформами; зниження помилок і трудомісткості; роль програмних продуктів	Відсутність єдиного методичного підходу; ризики алгоритмічних помилок; проблеми адаптації ПЗ
4	Інформаційні технології та інфраструктура обліку	О. Лемішовська, В. Ходоровський (2022); У. Пелех (2025)	Використання ІТ та хмарних технологій; доступність даних у реальному часі; масштабованість і ефективність	Недостатня деталізація впливу на методику формування звітності; ризики безпеки
5	Системна трансформація обліку та оподаткування	А. Цюцяк та ін. (2023); К. Багрий та ін. (2025)	Перехід до електронного адміністрування; підвищення прозорості; автоматизація контролю	Наявність інституційних та методичних бар'єрів; відсутність комплексних рішень
6	Узагальнені наукові прогалини	Узагальнення автора	Визначення ключових проблем цифровізації обліку та звітності	Відсутність цілісної методики; недостатня інтеграція систем; ризики цифровізації; проблема якості даних

Джерело: Узагальнено авторами самостійно

Як видно з табл. 1, наукові підходи до дослідження цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні можна умовно поділити на п'ять основних напрямів: концептуально-макроекономічний, функціонально-обліковий, прикладний, технологічний та системно-інституційний. Перший напрям формує загальне теоретичне підґрунтя циф-

ровізації, проте характеризується недостатньою деталізацією методичних аспектів на рівні підприємства.

Другий напрям акцентує увагу на трансформації облікових процесів і зміні ролі облікових працівників, однак не повною мірою враховує специфіку формування звітності в оподаткуванні. Третій напрям є найбільш наближеним до практики, оскільки розкриває особливості автоматизації та цифровізації

обліково-звітних процесів, проте не забезпечує цілісного методичного підходу. Четвертий напрям зосереджується на технологічному забезпеченні, зокрема використанні інформаційних і хмарних технологій, однак не деталізує їх вплив на методику формування звітних показників. П'ятий напрям розглядає цифровізацію як фактор системної трансформації, проте виявляє наявність інституційних обмежень.

Узагальнення результатів досліджень дозволяє зробити висновок про наявність суттєвих наукових прогалин, серед яких ключовими є відсутність комплексної методики формування звітних даних у цифровому середовищі, недостатній рівень узгодженості облікових і звітних показників, фрагментарність інтеграції інформаційних систем, а також недо-оцінка ризиків цифровізації. Виявлені недоліки обумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку цілісних теоретико-методичних засад цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні.

Таким чином, наявні наукові дослідження формують вагоме теоретико-прикладне підґрунтя для розуміння процесів цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні. Проте вони мають переважно фрагментарний характер і не забезпечують цілісного методичного підходу до формування звітних даних підприємств у цифровому середовищі, що обумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

З огляду на результати проведеного аналізу наукових досліджень, можна констатувати, що сучасні підходи до цифровізації обліку та звітності в оподаткуванні мають переважно фрагментарний характер і зосереджені або на технологічних аспектах автоматизації, або на загальносистемних змінах у податковому адмініструванні. Водночас відсутність комплексного теоретико-методичного підходу до організації формування звітних даних підприємств у цифровому середовищі зумовлює необхідність розробки цілісної моделі, яка б інтегрувала всі ключові елементи обліково-звітного процесу в оподаткуванні.

Слід підкреслити, що цифрова трансформація в даному контексті не обмежується

впровадженням окремих інформаційних технологій чи програмних продуктів. Йдеться про глибинну трансформацію логіки функціонування облікових систем, що передбачає зміну підходів до формування, обробки, узагальнення та використання інформації у сфері оподаткування. У таких умовах традиційна модель обліку, яка базується на періодичному узагальненні даних та їх подальшій трансформації у звітні показники, втрачає свою ефективність, поступаючись місцем інтегрованим цифровим системам, що функціонують у режимі реального часу.

Особливої актуальності набуває проблема узгодження облікових і звітних даних, яка в умовах цифровізації трансформується з процедурного завдання у методичну проблему. Наявні підходи не забезпечують належного рівня синхронізації інформації між обліковими системами підприємств і цифровими платформами оподаткування, що призводить до виникнення розбіжностей, підвищення ризиків помилок і зниження довіри до звітності. Крім того, цифрове середовище актуалізує питання якості первинних даних, оскільки саме вони стають основою автоматизованого формування звітних показників.

Не менш важливим є й те, що в умовах цифрової економіки облік і звітність у оподаткуванні перестають виконувати виключно функцію фіксації та передачі інформації, трансформуючись у багатофункціональну інформаційно-аналітичну систему. Така система повинна забезпечувати не лише коректність і своєчасність формування звітних даних, але й їх подальше використання для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, вимагає інтеграції обліково-звітних процесів із сучасними цифровими технологіями, включаючи аналітику даних, автоматизовані системи контролю та інструменти бізнес-аналітики.

Разом з тим, цифрова трансформація супроводжується появою нових викликів, серед яких особливе місце займають ризики інформаційної безпеки, залежність від програмного забезпечення, а також необхідність підвищення рівня цифрових компетентностей фахівців. Відсутність системного підходу до вирішення зазначених проблем стримує ефективність впровадження цифрових

рішень та обмежує потенціал їх використання у сфері обліку та звітності в оподаткуванні.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у формуванні науково обґрунтованої моделі цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні, яка б враховувала взаємозв'язок між методичними, технологічними та організаційними аспектами, забезпечувала цілісність обліково-звітного процесу та відповідала вимогам цифрової економіки. Така модель повинна базуватися на принципах інтегрованості, автоматизації, достовірності, прозорості та аналітичної спрямованості інформації.

Отже, запропонування моделі цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні є логічним продовженням проведеного теоретичного аналізу та спрямоване на подолання виявлених наукових прогалин, забезпечення узгодженості облікових і звітних даних, а також підвищення ефективності функціонування підприємств у цифровому середовищі.

Логічним продовженням сформованих теоретико-методичних положень є побудова цілісної моделі цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні, яка забезпечує системну інтеграцію всіх етапів формування звітних даних підприємства в умовах цифрового середовища.

Запропонована модель базується на принципах інтегрованості, автоматизації, безперервності, достовірності та аналітичної спрямованості інформації і передбачає трансформацію обліково-звітного процесу як єдиного інформаційного циклу – від моменту виникнення первинних даних до їх використання у процесі управління та взаємодії з системою оподаткування.

Моделю цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні структурно складається з взаємопов'язаних функціональних блоків, кожен з яких виконує визначену роль у забезпеченні формування якісних звітних даних.

Початковим елементом моделі виступає інформаційно-вхідний блок, який забезпечує формування первинних даних у цифровому форматі. Його функціонування ґрунтується на використанні електронного документообігу, автоматизованого збору інформації

та уніфікації форматів даних. Важливою характеристикою цього блоку є мінімізація ручного введення інформації та забезпечення її структурованості для подальшої обробки.

Наступним елементом є обліково-процесний блок, який передбачає автоматизовану обробку первинної інформації в межах інтегрованих облікових систем. У цьому блоці здійснюється відображення господарських операцій, формування облікових регістрів та синхронізація даних із вимогами оподаткування. Його ключовою характеристикою є реалізація принципу єдиного інформаційного потоку, що забезпечує узгодженість облікових і звітних показників.

Центральне місце у моделі займає інтеграційний блок, який забезпечує взаємодію облікових систем підприємства з цифровими платформами адміністрування податків. У межах цього блоку здійснюється автоматизований обмін даними, синхронізація форматів звітності та отримання зворотного зв'язку від контролюючих органів. Основною характеристикою є забезпечення безперервності інформаційних потоків та мінімізація розбіжностей між внутрішніми і зовнішніми даними.

Подальшим елементом виступає звітно-формувальний блок, який забезпечує автоматичне формування звітних даних на основі облікової інформації. У цьому блоці реалізуються алгоритми трансформації облікових показників у показники звітності, а також застосовуються механізми автоматизованої перевірки їх коректності. Його ключовою особливістю є усунення необхідності ручного складання звітності.

Важливим складником моделі є контрольно-аналітичний блок, який забезпечує перевірку достовірності та якості сформованих даних. Він передбачає використання автоматизованих процедур контролю, систем валідації, а також ризик-орієнтованих підходів до аналізу операцій. Характерною рисою цього блоку є перехід до превентивного контролю, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати помилки.

Завершальним функціональним елементом моделі є аналітично-прогностичний блок, який забезпечує використання сформованих звітних даних для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень. У

межах цього блоку застосовуються сучасні інструменти аналітики даних, що дозволяють оцінювати податкове навантаження, моделювати фінансові результати та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Особливе місце у структурі моделі займає забезпечувальний блок, який має наскрізний характер і охоплює всі етапи цифрової трансформації. Він включає кадрове забезпечення, технічну інфраструктуру, нормативно-правову базу та механізми інформаційної безпеки. Саме цей блок визначає можливість ефективного функціонування всієї системи в умовах цифровізації.

Характеризуючи запропоновану модель, слід зазначити, що вона має такі ключові ознаки: системність, яка забезпечує взаємозв'язок усіх елементів обліково-звітнього процесу; інтегрованість, що проявляється у поєднанні облікових систем із зовнішніми цифровими платформами; автоматизованість, яка мінімізує вплив людського фак-

тора; адаптивність до змін нормативного середовища; орієнтація на забезпечення достовірності та якості звітних даних; а також аналітична спрямованість, що перетворює облік і звітність у інструмент управління.

Таким чином, запропонована модель цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні забезпечує цілісне бачення організації обліково-звітних процесів у цифровому середовищі та створює методичну основу для підвищення ефективності формування звітних даних підприємств.

З метою підвищення наочності та системності сприйняття запропонованої моделі цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні доцільно деталізувати її структурні елементи, функціональне призначення та очікувані результати у табличній формі. Такий підхід дозволяє чітко відобразити взаємозв'язок між окремими блоками моделі, їх інструментальним наповненням та впливом на якість формування звітних даних (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика моделі цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні

Блок моделі	Зміст та функції	Інструменти реалізації	Результат
Інформаційно-вхідний	Формування первинних даних у цифровому форматі, електронний документообіг, уніфікація даних	E-document flow, e-invoice, API	Структуровані, достовірні первинні дані
Обліково-процесний	Автоматизоване відображення операцій, формування реєстрів, узгодження з оподаткуванням	ERP-системи, бухгалтерські програми	Узгоджені облікові дані
Інтеграційний	Обмін даними з платформами оподаткування, синхронізація інформації	API-інтеграція, електронні кабінети	Відсутність дублювання, мінімізація розбіжностей
Звітно-формувальний	Автоматичне формування звітності, трансформація даних	Алгоритми обробки, валідаційні модулі	Своєчасна та коректна звітність
Контрольно-аналітичний	Контроль якості, виявлення помилок, ризик-орієнтований аналіз	Системи контролю, audit tools	Підвищення достовірності даних
Аналітично-прогностичний	Аналіз, прогнозування, підтримка рішень	BI-системи, data analytics	Оптимізація податкових рішень
Забезпечувальний	Кадрове, технічне, нормативне та безпекове забезпечення	ІТ-інфраструктура, кіберзахист	Стабільність функціонування системи

Джерело: Узагальнено авторами самостійно

Для більш глибокого розуміння логіки функціонування моделі та взаємозв'язків між її складовими доцільно представити її у вигляді схематичного зображення. Візуалізація дозволяє відобразити послідовність трансформації інформаційних потоків та інтеграцію всіх елементів у єдину цифрову систему (рис. 1).

Як видно з табл. 2 та рис. 1, запропонована модель має чітко структурований характер і відображає логічну послідовність цифрової трансформації обліково-звітних процесів. Вона демонструє перехід від формування первинної інформації до її аналітичного використання, забезпечуючи при цьому інтег-

рацію всіх етапів у єдину цифрову екосистему. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність формування звітних да-

них, але й забезпечити їх якість, достовірність і відповідність вимогам сучасного цифрового середовища.



Рис. 1. Модель цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні
Джерело: Узагальнено авторами самостійно

Ефект від застосування запропонованої моделі цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні доцільно розглядати як комплексний результат синергетичної взаємодії її структурних елементів, що проявляється на методичному, організаційному, інформаційному та управлінському рівнях функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати окремі обліково-звітні процедури, а й трансформувати саму парадигму формування та використання звітних даних у сфері оподаткування.

Передусім, на методичному рівні впровадження моделі забезпечує формування якісно нової логіки побудови обліково-звітнього процесу, що ґрунтується на принципі інтегрованості облікових і звітних даних. Завдяки переходу до єдиного інформаційного потоку досягається усунення розриву між етапами накопичення, обробки та узагальнення інформації, що традиційно супроводжувався дублюванням даних і необхідністю

їх транс-формації при складанні звітності. У результаті підвищується узгодженість показників, знижується рівень методичних помилок та забезпечується відповідність звітних даних вимогам нормативного середовища.

На інформаційному рівні ефект проявляється у підвищенні якості, достовірності та оперативності формування даних. Автоматизація облікових процесів і впровадження цифрових інструментів обробки інформації дозволяють мінімізувати вплив людського фактора, що є однією з ключових причин виникнення помилок. Крім того, використання механізмів валідації та автоматизованого контролю сприяє своєчасному виявленню невідповідностей і забезпечує формування звітності у режимі, наближеному до реального часу. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри до звітної інформації з боку як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів.

На організаційному рівні впровадження моделі обумовлює трансформацію

функцію-нальної ролі облікового персоналу. Зменшення частки рутинних операцій, пов'язаних із ручною обробкою даних, дозволяє зосередити увагу фахівців на аналітичній діяльності, контролі та інтерпретації інформації. Це сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, розвитку цифрових компетентностей та формуванню нової якості управління обліковими процесами.

Важливим результатом є також підвищення ефективності взаємодії підприємства з цифровими платформами адміністрування податків. Інтеграція облікових систем із зовнішніми інформаційними ресурсами забезпечує автоматизований обмін даними, скорочує часові витрати на подання звітності та зменшує ризики виникнення розбіжностей. Це створює передумови для підвищення прозорості діяльності підприємства та зниження рівня регуляторного навантаження.

З позиції управління підприємством особливого значення набуває аналітичний ефект застосування моделі. Завдяки використанню сучасних інструментів обробки даних формується можливість оперативного аналізу показників, оцінки податкового навантаження, прогнозування фінансових результатів і моделювання управлінських рішень. Таким чином, облік і звітність у оподаткуванні трансформуються з інструменту фіксації інформації у повноцінну основу для стратегічного управління.

Водночас слід відзначити і ризик-менеджмент ефект, який полягає у зниженні ймовірності виникнення помилок, пов'язаних із некоректною обробкою даних, а також у мінімізації ризиків невідповідності звітності вимогам законодавства. Використання автоматизованих контрольних процедур і систем моніторингу дозволяє своєчасно виявляти потенційні відхилення та запобігати їх негативним наслідкам.

Практичне застосування запропонованої моделі може бути реалізоване на рівні підприємств різних галузей економіки шляхом поетапного впровадження її структурних елементів. На початковому етапі доцільним є аудит існуючої обліково-звітної системи та визначення рівня її цифрової зрілості. Наступним кроком виступає впровадження інтегрованих інформаційних систем,

що забезпечують автоматизацію облікових процесів і формування єдиного інформаційного середовища. Паралельно необхідно забезпечити інтеграцію з цифровими сервісами у сфері оподаткування та адаптацію облікової політики підприємства до умов цифровізації.

Подальший етап передбачає впровадження механізмів автоматизованого контролю та аналітичних інструментів, що дозволяють підвищити якість звітних даних і забезпечити їх ефективне використання. Важливою умовою успішної реалізації моделі є також розвиток кадрового потенціалу, зокрема підвищення рівня цифрових компетентностей працівників.

Отже, запропонована модель має високий прикладний потенціал і може бути використана як методична основа для вдосконалення обліково-звітних процесів підприємств в умовах цифрової економіки. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності формування звітних даних, забезпеченню їх достовірності та своєчасності, а також створенню передумов для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері оподаткування.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що цифрова трансформація обліку та звітності в оподаткуванні виступає об'єктивною та невідвратною складовою розвитку сучасних економічних систем, яка суттєво змінює підходи до формування, обробки та використання обліково-звітної інформації. Проведений аналіз наукових праць дозволив встановити, що, незважаючи на значну увагу до питань цифровізації, існуючі дослідження переважно зосереджені на технологічних або загальносистемних аспектах, тоді як методичні засади формування звітних даних підприємств у цифровому середовищі залишаються недостатньо розробленими.

Виявлено, що сучасні трансформаційні процеси зумовлюють перехід від традиційної моделі обліку, орієнтованої на періодичне узагальнення інформації, до інтегрованої цифрової системи, яка забезпечує безперервне формування звітних даних у режимі реального часу. У таких умовах ключового значення набувають питання узгодженості облікових і звітних показників, забезпечення

якості первинної інформації, а також інтеграції облікових систем підприємств із цифровими плат-формами адміністрування податків.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до цифрової трансформації обліку та звітності в оподаткуванні, що передбачає поєднання методичних, технологічних, організаційних та аналітичних аспектів. На цій основі запропоновано концептуальну модель цифрової трансформації, яка охоплює всі етапи формування звітних даних – від первинної інформації до її аналітичного використання – та забезпечує їх інтеграцію в єдине інформаційне середовище.

Розроблена модель дозволяє усунути розрив між обліком і звітністю, мінімізувати дублювання інформації, підвищити достовірність і своєчасність звітних даних, а також створити передумови для автоматизованого контролю та аналізу. Важливою її характеристикою є орієнтація на превентивний контроль і використання сучасних аналітичних інструментів, що забезпечує підвищення ефективності управління підприємством у сфері оподаткування.

Доведено, що практичне впровадження моделі сприяє підвищенню прозорості обліково-звітних процесів, зниженню рівня помилок і ризиків, оптимізації взаємодії з цифровими сервісами адміністрування податків, а також трансформації ролі облікового персоналу в напрямі посилення аналітичної складової його діяльності. Разом з тим встановлено, що ефективність реалізації цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня розвитку інформаційної інфраструктури, нормативного забезпечення та цифрових компетентностей працівників.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що цифрова трансформація обліку та звітності в оподаткуванні є комплексним процесом, який потребує системного наукового обґрунтування та практичної реалізації. Запропонована модель формує методичну основу для вдосконалення обліково-звітних процесів підприємств у цифровому середовищі та може бути використана як інструмент підвищення ефективності їх функціонування в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою прикладних механізмів реалізації моделі, оцінкою ефективності її впровадження та адаптацією до специфіки окремих галузей економіки.

Література

1. An S. The Impact of Digital Transformation on the Financial Services Industry: A Comprehensive Review. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2023. Vol. 30, № 1. Pp. 36-41. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/30/20231417>.
2. Пономарьова Н. А., Лоскоріх Г. Л., Шебештень Е. Г. Аналіз інноваційних підходів до податкового обліку в умовах цифровізації економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 44. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14894511>.
3. Цюцяк А.Л., Цюцяк І.Л., Цюцяк В.І. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83. № 4. С. 48-55. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42658>.
4. Бурдюк О., Бондаренко М. Цифровізація обліку, звітності та податкових розрахунків на підприємстві. *Грааль науки*. 2025. № 58. С. 364-369. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.11.2025.042>.
5. Безкоровайна Л. Вплив цифровізації економіки на формування та використання показників фінансової звітності підприємств // *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. С. 32-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-5>.
6. Миколенко В., Михальська О. Автоматизація податкових розрахунків у бухгалтерському обліку: інструменти та перспективи. *Universum*. 2025. № 18. С. 6-13. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1676>.
7. Ченаш В.С., Абрамов А.П., Шебештень Е.Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609>.
8. Пелех У. Аналіз проблем та перспектив використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-97>.
9. Багрій К.Л., Гудима О.В., Шебештень Е.Г. Трансформація системи обліку та оподаткування в Україні в умовах цифровізації економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15249162>.
10. Бурашнікова О. Міжнародний досвід цифровізації в податковій сфері. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 148-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-17>.

11. Лемішовська О., Ходоровський В. IT-технології в розвитку облікової методології. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-16>.

12. Лагодієнко Н., Якушко І. Розвиток системи оподаткування в умовах цифрової трансформації національної економіки. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 5. № 40. С. 378-388. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245164>.

13. Шкроміда В.В., Шкроміда Н.Я., Гнатюк Т.М. Трансформація системи обліку і звітності в умовах цифровізації бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20. Т. 2. С. 370-379. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.370-379>.

References

1. An, S. (2023). The Impact of Digital Transformation on the Financial Services Industry: A Comprehensive Review. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 30(1), 36-41. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/30/20231417>

2. Ponomarova, N.A., Loskorikh, H.L., & Shebeshten, E.H. (2025). Analiz innovatsiinykh pidkhodiv do podatkovoho obliku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava, (44). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14894511>

3. Tsiutsiak, A.L., Tsiutsiak, I.L., & Tsiutsiak, V.I. (2023). Tsyfrovizatsiia podatkovoi systemy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, 83(4), 48-55. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42658>

4. Budko, O., & Bondarenko, M. (2025). Tsyfrovizatsiia obliku, zvitnosti ta podatkovykh rozrakhunkiv na pidpriumstvi. *Hraal Nauky*, (58), 364-369. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.11.2025.042>

5. Bezkorovaina, L. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii ekonomiky na formuvannya ta vykorystannya pokaznykiv finansovoi zvitnosti pidpriumstv. *Upravlinnia Zminamy*

ta *Innovatsii*, (13), 32-37. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-5>

6. Mykolenko, V., & Mykhalska, O. (2025). Avtomatyzatsiia podatkovykh rozrakhunkiv u bukhholderskomu obliku: instrumenty ta perspektyvy. *Universum*, (18), 6-13. <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1676>

7. Chenash, V.S., Abramov, A.P., & Shebeshten, E.H. (2024). Rozvytok bukhholderskykh system v Ukraini pid vplyvom tsyfrovykh tekhnolohii. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, (3-4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609>

8. Pelekh, U. (2025). Analiz problem ta perspektyv vykorystannya khmarnykh tekhnolohii u bukhholderskomu obliku ta opodatkuvani. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-97>

9. Bahrii, K.L., Hudyma, O.V., & Shebeshten, E.H. (2025). Transformatsiia systemy obliku ta opodatkuvani v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15249162>

10. Burashnikova, O. (2023). Mizhnarodnyi dosvid tsyfrovizatsii v podatkovii sferi. *Humanities Studies*, 14(91), 148-157. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-17>

11. Lemishovska, O., & Khodorovskiy, V. (2022). IT-tekhnolohii v rozvytku oblikovoi metodolohii. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-16>

12. Lahodiienko, N., & Yakushko, I. (2021). Rozvytok systemy opodatkuvani v umovakh tsyfrovoi transformatsii natsionalnoi ekonomiky. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(40), 378-388. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245164>

13. Shkromyda, V.V., Shkromyda, N.Ya., & Hnatiuk, T.M. (2024). Transformatsiia systemy obliku i zvitnosti v umovakh tsyfrovizatsii biznesu. *Aktualni Problemy Rozvytku Ekonomiky Rehionu*, 20(2), 370-379. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.370-379>

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND REPORTING IN TAXATION: METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE'S REPORTING DATA FORMATION

N. M. Braziliy, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Cherkasy State Technological University,

Yu. M. Krot, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Cherkasy State Technological University,

Ya. P. Pasternak, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Cherkasy State Technological University

Methods. The study employs a set of general scientific and specialized research methods. The dialectical approach is used to identify patterns of digital transformation in accounting and tax reporting. The systems approach allows considering accounting, reporting, taxation, and digital technologies as a single interconnected information system. Methods of analysis and synthesis are applied to assess the state of digitalization and to generalize scientific approaches. The comparative method is used to contrast traditional and digital accounting models. The modeling method serves as the basis for developing a conceptual model of digital transformation. Induction and deduction ensure the formulation of generalizations and practical recommendations.

Results. It has been established that digital transformation changes the organizational and methodological foundations of accounting and tax reporting, enabling real-time data generation. Key problems have been identified, including insufficient integration with state platforms, lack of unified reporting approaches, information security risks, and a low level of digital competencies. A digital transformation model has been proposed, comprising information, process, integration, reporting, control, analytical, and support blocks. It has been proven that its implementation improves the quality and reliability of reporting data, automates tax interactions, and enhances the analytical capacity of enterprises.

Novelty. The approach to interpreting digital transformation has been improved as an integrated system of continuous generation and use of accounting and reporting information. Methodological principles for the formation of reporting data have been further developed based on automation, integration, and data reliability. A conceptual model has been proposed ensuring the alignment of accounting and reporting indicators and integration with digital tax administration platforms. Approaches to automated data control and validation have been further advanced.

Practical value. The research results can be used to improve accounting and reporting systems in the context of digitalization. The proposed approaches increase the timeliness, reliability, and transparency of reporting data, reduce the risk of errors and data duplication, and ensure effective integration with electronic tax services. Their implementation helps optimize accounting and reporting processes, improve managerial decision-making efficiency, and adapt enterprises to the requirements of the digital economy.

Keywords: digital transformation, accounting, reporting, taxation, digitalization, tax administration, electronic reporting, accounting automation, information systems, digital economy.

Стаття надійшла до редакції 09.05.26 р.

Прийнята до публікації 22.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ПЕРЕВІРКА АУДИТОРОМ ВИТРАТ ЗА ГРАНТОВИМ КОНТРАКТОМ

О. Е. Лубенченко, д. е. н., професор, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Київ, Україна, olga.lubenchenko@gmail.com, orcid.org/0000-0002-4209-8929

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для вивчення нормативно-правового забезпечення грантової діяльності використано методи аналізу та синтезу законодавчих і нормативних актів України, міжнародних стандартів аудиту та супутніх послуг. Метод порівняння застосовано для зіставлення вимог грантодавців із положеннями МССП 4400 «Завдання з виконання узгоджених процедур».

Результати. У статті досліджено нормативно-правове регулювання залучення, використання та оподаткування грантових коштів в Україні, а також вимоги донорів до підтвердження витрат і прозорості звітності. Узагальнено типову структуру технічного завдання на виконання узгоджених процедур щодо перевірки витрат за грантовими контрактами. Розроблено робочий документ «Перевірка якості завдання з виконання узгоджених процедур», який систематизує вимоги до організації, виконання, документування та контролю якості таких завдань відповідно до міжнародних стандартів і вимог грантодавців.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методичного забезпечення перевірки витрат за грантовими контрактами шляхом розроблення робочого документа з контролю якості виконання узгоджених процедур. Запропонований підхід враховує одночасно вимоги МССП 4400, системи управління якістю аудиторської фірми та специфічні умови грантових угод, що сприяє підвищенню достовірності результатів перевірки та рівня довіри користувачів до звітної інформації.

Практична значущість. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розробленого робочого документа аудиторськими фірмами та практикуючими фахівцями під час виконання завдань з узгоджених процедур щодо перевірки витрат за грантовими контрактами. Запропонований інструмент сприяє підвищенню якості аудиторських послуг, забезпеченню відповідності звітів вимогам міжнародних стандартів і грантодавців, своєчасному виявленню недоліків у процесі перевірки та посиленню внутрішнього контролю якості аудиторських завдань.

Ключові слова: *грант, аудит, узгоджені процедури, інші аудиторські послуги, робоча документація.*

Постановка проблеми. Грант за своєю економічною сутністю є безповоротною фінансовою, чи матеріальною допомогою, яка надається державою, міжнародними організаціями, фондами або приватними особами – донорами, для реалізації визначеного проєкту, навчання чи дослідження. Перевірка витрат за грантовими контрактами стала одним із ключових інструментів забезпечення прозорості та підзвітності суб'єктів господарювання, що реалізують проєкти за кошти міжнародних донорів. Умови грантового фі-

нансування передбачають не лише досягнення визначених результатів, а й дотримання правил використання коштів, документального підтвердження кожної операції та відповідності витрат затвердженому бюджету. У цьому контексті роль аудитора виходить за межі традиційної фінансової перевірки – він має оцінити обґрунтованість і допустимість витрат, а також відповідність процедур закупівель, внутрішнього контролю та звітування вимогам донора за грантовою угодою.

Зростання обсягів міжнародної допомоги Україні та посилення вимог до прозорості управління грантовими ресурсами зумовлюють потребу у високоякісних аудиторських послугах, здатних забезпечити довіру донорів і захистити отримувачів, користувачів коштів від ризиків шахрайських дій. Саме тому, дослідження методики та практичних аспектів аудиту витрат за грантовими контрактами набуває особливої актуальності для аудиторів, бухгалтерів, керівників проєктів і регуляторних органів. Проте, при перевірці витрат грантового контракту про класичний аудит, як правило, не йдеться, оскільки донор висуває свої вимоги щодо перевірки і звітування аудиторської фірми за результатами контролю. Отже, така перевірка аудитором потребує свого нормативного, організаційного та методичного забезпечення і розглядається, як завдання з узгоджених процедур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники зауважують, що отримувачами грантових коштів виступають, зокрема, неприбуткові організації, які несуть відповідальність за використання коштів та звітування. Так, Кравченко О. визначає, що особливими об'єктами обліку неприбуткових організацій є їх доходи і витрати, а дослідження специфіки можливих видів, форм, способів отримання доходів і витрат засвідчили наявні проблеми. Так, відсутність уніфікованих методів відображення доходів та витрат не дозволяє проводити порівняльний аналіз показників фінансової та податкової звітності. Для підвищення ефективності діяльності бюджетних та небюджетних неприбуткових організацій необхідно розв'язати низку важливих проблем, зокрема: уніфікувати методи визнання доходів і витрат у формах фінансової та податкової звітності; обґрунтувати механізм оподаткування результатів проведення операцій неосновної статутної діяльності; опрацювати методи аналізу отриманого фінансування; врегулювати правове поле. Особливу увагу слід приділити обліку доходів неприбуткових організацій з інших джерел, що підлягають оподаткуванню, з метою недопущення уникнення оподаткування шляхом занесення цих сум до доходів, отриманих від проведення основної діяльності [1].

Солошенко Л. розглядає витрати неприбуткових організацій, зокрема витрати на статутні цілі, на утримання організації, за цивільно-правовими договорами; доходить до висновку, що неприбуткова організація має право витрачати свої доходи на цілі, закріплені в статутних документах, з урахуванням положення профільного законодавства [2].

Височан О., Майковець Д. відзначають, що небюджетні неприбуткові організації об'єднують фізичних чи/або юридичних осіб для задоволення насамперед соціальних потреб і є важливим елементом формування ефективної соціально-гуманітарної сфери; розкривають основні принципи функціонування небюджетних неприбуткових організацій та вимоги законодавства до визнання їх неприбутковими, розглядають особливості фінансування діяльності таких організацій та їх вплив на ведення обліку. Авторами підкреслено, що через специфіку діяльності небюджетних неприбуткових організацій, адаптація актуальних методик обліку цільового фінансування для вирішення проблем управління є не завжди можливою. Вони наводять поняття фандрайзингу як діяльності з пошуку та залучення коштів для реалізації небюджетними неприбутковими організаціями своїх соціальних функцій, визначають номенклатуру витрат на фандрайзинг та їх характерні ознаки для виділення в окрему категорію [3].

Тростянська К. М., Крижановська О. А. визначили роль некомерційного сектору соціально-економічному житті суспільства та розглянуто особливості бухгалтерського обліку таких організацій. Авторками проаналізовано рекомендації нормативних актів, податкових органів та галузевих спеціалістів, надано власний погляд щодо специфіки ведення бухгалтерського обліку неприбутковими організаціями. Виявлено, що методологія бухгалтерського обліку некомерційних організацій являє собою одну з найбільш гострих проблем реформування бухгалтерського обліку. Основні проблеми пов'язані з бухгалтерським обліком коштів цільового фінансування і їх використанням, обліком запасів, основних засобів та їх амортизацією. Для вирішення таких питань за-

пропоновано внесення низки змін і доповнень до вже наявної нормативної бази бухгалтерського обліку, які дозволять досягти достовірного відображення інформації бухгалтерського обліку для прийняття ефективних управлінських рішень [4].

Садовська І. Б., Нагірська К. Є., проаналізували та систематизували фактори, які впливають на організацію бухгалтерського обліку цільового фінансування в частині грантових коштів. Авторками проведена оцінка наукових підходів щодо визнання грантів цільовими надходженнями, запропоновано диференційований підхід до визначення субрахунків до рахунку 48 «Цільове фінансування» для кожного окремого суб'єкта, який отримує грантові кошти. Досліджено застосування національних та міжнародних стандартів фінансової звітності та обліку щодо операцій з грантовими коштами [5].

Степанова О., практикуючий бухгалтер присвятила свою статтю обліку і оподаткуванню грантів у 2026 році. Вона розглянула проведення при отриманні та використанні грантів, облік цільового фінансування за НП(С)БО 15 «Дохід», сплату податку на додану вартість, податку на прибуток, єдиного податку, особливості бюджетних і небюджетних грантів та ризику невиконання умов грантових програм [6].

Трохановський В. Д., Василюк М. М. визначили функціональну роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості та достовірності фінансової звітності грантових проєктів, розглянули основні проблеми, що перешкоджають ефективній реалізації грантової діяльності, зокрема організаційну фрагментацію між фінансовими, науковими та аудиторськими підрозділами, нестачу кваліфікованих кадрів і недостатню цифрову інтеграцію облікових процесів. Авторами обґрунтовано напрями удосконалення системи обліку й аудиту грантів, які передбачають упровадження інтегрованих інформаційних систем управління, гармонізацію національних нормативів із міжнародними стандартами INTOSAI та IFAC, а також розвиток професійної компетентності бухгалтерів і аудиторів у сфері цифрового фінансового менеджменту [7].

Аналіз розробок, проведених науковцями, свідчить, що практично відсутні дослідження щодо зовнішнього аудиту витрат за грантовими контрактами. Проте, у 2026 році український бізнес та неприбуткові організації продовжують отримувати безпрецедентну підтримку через систему грантів. Це безповоротна фінансова допомога від державних, міжнародних та приватних донорів на розвиток проєктів, створення робочих місць та відновлення економіки. Загальний обсяг грантового фінансування для України у 2026 році сягає мільярдів євро та доларів. Основними донорами є: державна програма «Робота», європейські програми (Horizon Europe, Creative Europe), міжнародні донори (USAID, Світовий банк) та приватні фонди.

Формулювання мети статті. Система грантів 2026 року охоплює всі сектори економіки: від агробізнесу до сектору ІТ, від культури до переробної промисловості. Держава та міжнародні партнери фокусуються на підтримці малого та середнього бізнесу, створенні робочих місць, цифровізації, відновленні після війни та розвитку інновацій. [8] В свою чергу, донори вимагають довіри, прозорості звітності щодо виконання умов грантового контракту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Порядок залучення, отримання, використання, оподаткування коштів, товарно – матеріальних цінностей, за грантовими контрактами в Україні визначають ряд законодавчих і нормативних документів:

– Постанова Кабінету Міністрів України (надалі – ПКМУ) від 15 лютого 2002 р. № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» визначає процедури залучення, використання та контролю в сфері міжнародної технічної допомоги. Міжнародна технічна допомога визначається, як допомога у придбанні знання та навичок у відповідних сферах діяльності, зазвичай в галузі економіки та управління і може залучатись у вигляді будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проєктів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні, робіт і послуг, прав інтелектуальної власності, фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній

валюті, інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій [9].

– Отримання грантів через громадські, благодійні чи міжнародні організації регулюється Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 5 липня 2012 року № 5073-VI [10].

– ПКМУ від 21 червня 2022 р. № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу» затверджує порядок надання грантів на створення або розвиток бізнесу (у тому числі гранти за програмами підтримки садівництва, забезпечення енергонезалежності малого бізнесу, підтримки харчового виробництва, пекарень, ремонту комп'ютерів, зв'язку, побутової техніки та обладнання, тощо») [11].

– Податковий кодекс України регулює оподаткування грантів для фізичних осіб – підприємців, неприбуткових організацій [12].

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» регулює порядок відображення в обліку господарських операцій та звітування [13].

Основною відмінністю грантів від кредитів є відсутність потреби у їхньому поверненні надавачу. Ця обставина робить гранти одним із найпопулярніших інструментів підтримки проєктів у неприбутковому секторі, освіті, науці, культурі та сфері розвитку громад і територій.

Прозорість у звітності отримувача грантів це – ключова вимога національних і міжнародних донорів, адже саме вона гарантує, що грантові кошти використовуються за призначенням, без зловживань і з реальним суспільним ефектом. Грантодавці наполягають на детальній перевірці витрат, щоб підтвердити досягнення цілей фінансування, оцінити ефективність проєктів і забезпечити довіру між сторонами. Зазвичай вимоги грантодавців викладаються у договорі чи у технічному завданні, що є невід'ємним до-датком до договору. На підставі професійного досвіду і аналізу грантових контрактів замовників аудиторської фірми встановлено, що технічне завдання з перевірки витрат містить ряд розділів, таблиця 1.

Таблиця 1

Структура технічного завдання щодо перевірки витрат за грантовою угодою

№	Розділ технічного завдання	Зміст/ вимоги до аудитора, незалежного практикуючого фахівця
1	Загальні положення щодо технічного завдання	Містить перелік користувачів звіту аудитора або незалежного практикуючого фахівця, перелік додатків які є невід'ємною частиною звіту
2	Мета на предмет перевірки	Метою перевірки є підтвердження витрат за грантовим контрактом через: <ul style="list-style-type: none"> • виконання узгоджених процедур; • надання Звіту про виконання узгоджених процедур для підтвердження прийнятності здійснених витрат. Перевірка проводиться шляхом огляду первинних документів. Під час перевірки застосовуються такі процедури: підтвердження, порівняння, перевірка, запити, перерахунок. Перевірка витрат не є аудитом фінансової звітності та не передбачає надання звіту незалежного аудитора щодо фінансової звітності (аудиторської думки). Результатом перевірки є Звіт про узгоджені процедури.
3	Нормативні стандарти та етичні вимоги	Міжнародний стандарт супутніх послуг 4400 «Завдання з виконання узгоджених процедур» (надалі – МССП 4400) [14] Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів [15] Не зважаючи на вимоги МССП 4400, незалежність практикуючого фахівця, що перевіряє витрати є обов'язковою вимогою донора

4	Вимоги до незалежного практикуючого фахівця	<p>Практикуючий фахівець повинен відповідати принаймні одній з таких умов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бути членом національного бухгалтерського/аудиторського органу, що входить до Міжнародної федерації бухгалтерів – International Federation of Accountants (надалі – IFAC); • бути членом національного органу, що не входить до IFAC, але зобов'язався працювати відповідно до стандартів, етичних вимог IFAC; • бути зареєстрованим як обов'язковий аудитор у публічному реєстрі органу суспільного нагляду держави члена ЄС згідно з Директивою 2006/43/ЄС[16]; • бути зареєстрованим як обов'язковий аудитор у публічному реєстрі третьої країни, що діє за принципами громадського контролю.
5	Масштаб перевірки та оцінка ризиків викривлення інформації	Період перевірки, договори, дані бухгалтерського обліку, первинні документи, що їх підтверджують, фінансова звітність, звітність на вимогу донора
6	Період надання послуг	План – графік проведення узгоджених процедур та звітування
7	Застосування вибіркового дослідження	Міжнародний стандарт аудиту 530 «Аудиторська вибірка», (надалі – МСА 530); статистична або нестатистична вибірка базується на професійному судженні аудитора / практикуючого фахівця [14]
8	Документування отриманих доказів (оцінка внутрішнього контролю одержувача грантових коштів; перевірка бюджету і фактичних витрат, первинних документів) та звітування	<p>Звіт має містити:</p> <ul style="list-style-type: none"> • інформацію про договір; • результати аналізу ризиків; • опис проведених узгоджених процедур; • інформацію про вибірку; • результати узгоджених процедур.

**складено автором з урахуванням [14,15,16]*

Таблиця 1 містить узагальнений аналіз змісту грантових контрактів, що були укладені неприбутковими громадськими організаціями і як звернулася до аудиторських фірм за наданням послуг з верифікації витрат. Не завжди вимоги грантодавця співпадають з вимогами МССП 4400, отже це слід враховувати при плануванні перевірки витрат.

МССП 4400 визначає аудитора, аудиторську фірму, як практикуючого фахівця. Слід звернути увагу, що МССП 4400 прямо не передбачає застосування вибірки, як процедури дослідження предмету перевірки. Це є, зазвичай, вимогою грантодавця. Практикуючий фахівець в такому випадку може звернутись до приписів МСА 530. Статис-

тична вибірка потребує застосування випадкового відбору та використання теорії ймовірності для визначення розміру вибірки, кількісної оцінки результатів вибірки та вимірювання ризику вибірки.

Під час нестатистичної вибірки можуть використовуватися не випадкові методи відбору, така вибірка не базується на теорії ймовірності і потребує більшого суб'єктивізму при прийнятті рішень стосовно оцінки отриманих результатів.

Нестатистична вибірка це – вибірка на підставі професійного судження. За умов використання нестатистичних методів завжди існує безпека того, що розмір вибірки більший, ніж це необхідно, або навпаки.

На думку автора, в першу чергу, слід забезпечити користувача звіту неупередженою, фаховою інформацією. Для цього завдання з узгоджених процедур також необхідно перевіряти в рамках системи управління якістю аудиторських послуг. Донори мають бути впевнені, що витрати не лише документально підтверджені, а й сформовані в умовах належного контролю. З цією метою

розроблено робочий документ «Перевірка якості завдання з виконання узгоджених процедур», таблиця 2. Тільки після перевірки якості завдання може бути випущено звіт незалежного практикуючого фахівця.

Звіт незалежного практикуючого фахівця стандартизований МССП 4400 і містить наступні розділи:

- назву звіту про узгоджені процедури;
- користувачів звіту;
- цілі звіту;
- обов'язки сторони, що наймає та відповідальності сторони

- обов'язки практикуючого фахівця
- вимоги щодо застосування професійної етики та контролю якості завдання;
- процедури та висновки;
- прізвище практикуючого фахівця, його підпис, адресу та дату звіту.

Проте, на вимогу донора, де які розділи можуть бути доповнені розширеними дослідженнями, зокрема – процедури та висновки.

Таблиця 2

Робочий документ «Перевірка якості завдання з виконання узгоджених процедур»

№	Вимоги щодо організації та виконання перевірки	Законодавчі і нормативні вимоги	Робочі документи та зауваження щодо них
1	Чи укладений лист- угода або аналогічний документ (наприклад, договір на проведення узгоджених процедур; при цьому лист-угода повинен відповідати МССП 4400)? Чи призначив САД керівника групи за завданням та розробив план роботи ?	П. 12, П. 21- 24 , А 28 – 31 А 39-40 , додаток 1 МССП 4400	Лист – угода, розрахунок бюджету часу та вартості завдання, договір на виконання узгоджених процедур – супутніх послуг, план виконання узгоджених процедур; наказ про призначення групи із завдання
2	Чи містить аудиторська документація докази розгляду керівництвом дотримання етичних вимог (незалежності), Чи були визначені, оцінені і задокументована відповідні загрози та прийнятні застережні заходи?	П. 17, А 14-20 МССП 4400	Робочі документи , що містять: оцінку застосування етичних принципів персоналом, аудиторською фірмою, підтвердження незалежності; повідомлення члена команди із завдання про виявлені загрози незалежності (на рівні завдання), дії партнера із завдання щодо мінімізації чи усунення загроз незалежності

3	Чи було призначено особу, відповідальну за перевірку контролю якості аудиторських послуг на рівні завдання?	П. 19, А 24, А 25, А 26 МССП 4400	Наказ про призначення групи із завдання та особи, відповідальної за контроль якості завдання
4	Чи відповідає наданий звіт незалежного фахівця за структурою і змістом відповідним вимогам МССП 4400 та вимогам грантодавця за угодою ?	П. 30 А 10, А 51-58, додаток 2 МССП, 4400	Звіт про фактичні результати перевірки – виконання завдання з узгоджених процедур
5	Чи задокументовані процедури щодо завдання: – письмові умови завдання і, якщо застосовно, згоду сторони, що наймає (замовника), щодо змін у процедурах; – характер, терміни і обсяг виконуваних узгоджених процедур; і – висновки, отримані в результаті виконання узгоджених процедур?	П. 35 А 60 МССП 4400	Перелік робочих документів, де зафіксовані відповідні питання
6	Чи перевірено звіт особою, відповідальною за перевірку контролю якості аудиторських послуг?	П. 19, А 24, А 25, А 26 МССП 4400	Звіт (робочий документ) огляду якості завдання з узгоджених процедур
<p>Висновок щодо відповідності виконаного завдання з узгоджених процедур вимогам МССП 4400 та умовам грантової угоди: вказати чи свідчать задокументовані процедури про досягнення цілей завдання; при наявності недоліків слід вказати їх перелік і застереження щодо випуску звіту незалежного практикуючого фахівця</p> <p><i>П.І.Б. та підпис відповідального за контроль якості завдання</i></p> <p><i>Дата</i></p>			

*складено автором з урахуванням [14].

Процедури та висновкам представляються за МССП 4400 у звіті у табличній формі, таблиця 3 (фрагмент).

Практикуючий фахівець не робить жодних висновків щодо достовірності звіт-

ності грантоотримувача, він лише констатує факт понесених витрат і підтвердження їх первинними документами.

Таблиця 3

Фрагмент звіту про узгоджені процедури незалежного практикуючого фахівця щодо перевірки витрат за грантовою угодою

Процедури	Висновки
Отримати від керівництва (відповідальної сторони) список транзакцій щодо витрат за період із 01.10.202X р по 31.12.202X р. та перевірити всі підтверджуючі документи	Ми отримали список транзакцій за період із 01.10.202X р по 31.12.202X р. та перевірити підтверджуючі документи: надати вичерпний перелік підтверджуючих документів

<p>Перерахувати суми, відображені у первинних документах та порівняти їх із сумами, що відображені в облікових регістрах</p>	<p>Всі транзакції нами згруповано у таблиці та перераховано суми, що відображені у первинних документах. Всі транзакції відображені в облікових регістрах по балансових рахунках. Загальна сума понесених витрат за період з 01.10.202X р по 31.12.202X року за даними бухгалтерського обліку ГО «ХХХ» склала 773 326,97 грн. Бухгалтерський облік ГО «ХХХ» веде в національній валюті – гривні (UAN). На вимогу користувача звітів за проектом № 02-02-02 ВС валютою представлення звітності є долари США. При складанні звіту для донора за умовами проекту менеджмент ГО застосовував курс валют (гривня – долар США) на дату обміну валюти. Сума витрат у доларах США склала 21 250,91 \$ * 63 972.00 \$ – грантові надходження за період (банківська виписка від 27.10.202X р.)</p>
<p>Проаналізувати відповідність понесених витрат умовам угоди, укладеною між донором та отримувачем коштів – ГО «ХХХ»</p>	<p>Згідно угоди, що укладена між укладеною між донором та отримувачем коштів – ГО «ХХХ» бюджет проекту складає 99 965 доларів США за вирахуваннями, що пов'язані із відрядженнями зовнішніх учасників. Кошторис за проектом викладено у Додатку IV до угоди, у доларах США. Ми проаналізували відповідність понесених витрат умовам укладеної угоди: витрати пов'язані із персоналом, закупкою обладнання (ноутбук), контрактними послугами контрагентів, включаючи послуги перекладача, інших підрядників, відрядженнями, іншими прямими (послуги банків) та непрямими витратами. Ми встановили, що суми, виплачені в кінцевому підсумку, були в межах кошторису за проектом</p>

**авторська розробка*

Отже, висновки стосуються виключно предмета перевірки – витрат, а не всієї фінансової звітності. Користувач самостійно на підставі викладених у звіті доказів приймає відповідні економічні і управлінські рішення. У робочій документації щодо завдання з узгоджених процедур зберігаються наступні докази: письмові умови завдання, можливі узгоджені змін у процедурах; характер, терміни і обсяг виконаних узгоджених процедур; висновки, отримані в результаті виконання узгоджених процедур.

Висновки Порядок залучення, отримання, використання та оподаткування грантових коштів та майна в Україні регулюється

широким комплексом законодавчих актів – від до спеціальних законів, Податкового кодексу до постанов Кабінету Міністрів України. Це забезпечує правову визначеність та уніфіковані правила для всіх учасників грантових програм. Гранти для вітчизняних суб'єктів господарювання є одним із найбільш привабливих інструментів фінансування, оскільки мають безповоротний характер і дозволяють реалізовувати суспільно важливі проекти у сферах освіти, науки, культури, розвитку громад та бізнесу. Прозорість у звітності отримувачів грантових надходжень є центральною вимога донорів. Саме прозорість звітування гарантує цільове

використання коштів, мінімізує ризики зловживань, шахрайських дій, забезпечує досягнення запланованих результатів та формує довіру між сторонами. Вимоги до прозорості зазвичай закріплюються у грантовому договорі та/або технічному завданні. Технічне завдання на перевірку витрат є структурованим документом, який визначає мету, обсяг, стандарти перевірки, вимоги до незалежного практикуючого фахівця, порядок вибірки, документування та звітування перед донором. Не всі вимоги грантодавців повністю збігаються з положеннями МССП 4400, тому практикуючий фахівець повинен враховувати специфіку кожного грантового договору при плануванні та виконанні узгоджених процедур. Якість виконання завдання з узгоджених процедур має суттєве значення, як для аудиторських фірм, так і для користувачів звітів. Донори мають бути впевнені, що витрати не лише підтверджені документально, а і сформовані в умовах належного внутрішнього контролю аудиторських завдань, в тому числі, завдань з узгоджених процедур, тобто в аудиторській фірмі сформована і діє система управління якістю. Розроблення робочого документа щодо перевірки якості завдання є важливим етапом забезпечення якості. Лише після такої перевірки може бути випущено звіт незалежного практикуючого фахівця, який відповідатиме вимогам МССП 4400, етичним нормам IFAC та очікуванням грантодавця.

Література

1. Кравченко О.В. Особливості обліку доходів і витрат неприбуткових організацій. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae6f387e-aa59-43af-a35a-8e55a0a1987c/content>
2. Солошенко Л. Витрати неприбуткових організацій. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/february/issue-13/article-123943.html?srsId=AfmBOoqDs-xIpu3fowqtr0Tsx1Fucz_6gMQ2IaZ7pcj6JRdrZq9i-Xh1
3. Ольга Височан, Дарина Майковець Облік фінансування діяльності небюджетних неприбуткових організацій. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1866>
4. Тростянська К.М., Крижановська О.А. Проблемні питання бухгалтерського обліку неприбуткових організацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №2. С. 184-189. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-31>

5. Садовська І.Б., Нагірська К.Є. Особливості обліку і оподаткування цільового фінансування в частині грантових коштів. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-74>

6. Степанова О. Облік та оподаткування грантів у 2026 році. URL: <https://7eminar.ua/news/20309-oblik-ta-opodatkovannya-grantiv-u-2026-roci>

7. Трохановський В.Д., Василюк М.М. Актуальні проблеми обліку та проведення внутрішнього аудиту грантової діяльності у закладах вищої освіти. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17594263>

8. Гранти в Україні 2026: Повний гід для бізнесу, некомерційних організацій та стартапів. URL: <https://csodigital.org/granty-v-ukraini-2026>

9. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 станом на 20.05.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text>

10. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 року № 5073-VI станом на 28.08.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

11. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 станом на 22.05.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text>

12. Податковий кодекс України: Закон України від 02.10.2010 р. № 2755-VI, станом на 01.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996 – XIV, станом на 03.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

14. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. IAASB. 2021. Ч. I–III. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779

15. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів. URL: <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiy-nikh-bukhgalteriv>

16. Директива 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради про обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності, що вносить зміни до Директив Ради 78/660/ЄС та 83/349/ЄС і припиняє дію Директиви Ради 84/253/ЄС від 17.05.2006 № 2006/43/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_844#Text

References

1. Kravchenko, O.V. Osoblyvosti obliku dokhodiv i vytrat neprybutkovykh orhanizatsyi. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae6f387e-aa59-43af-a35a-8e55a0a1987c/content>

2. Soloshenko, L. (2023). Vytraty neprybutkovykh orhanizatsiy. Retrieved from https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/february/issue-13/article-123943.html?srsIid=AfmBOoqDs-xIpu3fowqtr0TsxIuFucz_6gMQ2IaZ7pcj6JRdrZq9i-Xh1
3. Olha Vysochan, & Daryna Maikovets Oblik finansuvannia diialnosti nebiudzhetnykh neprybutkovykh orhanizatsiy. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1866>
4. Trostianska, K.M., & Kryzhanovska, O.A. (2021). Problemi pytannia bukhhalterskoho obliku neprybutkovykh orhanizatsii. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, (2), 184-189.
DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-31>
5. Sadovska, I.B., Nahirska, K.Ye., (2023). Osoblyvosti obliku i opodatkovannia tsilovoho finansuvannia v chastyni hrantovykh koshtiv Ekonomika ta suspilstvo, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-74>
6. Stepanova, O. (2026). Oblik ta opodatkovannia hrantiv u 2026 rotsi. Retrieved from <https://7eminar.ua/news/20309-oblik-ta-opodatkovannya-grantiv-u-2026-roci>
7. Trokhanovskyi, V.D., & Vasyliuk, M.M. (2025). Aktualni problemy obliku ta provedennia vnutrishnoho audytu hrantovoi diialnosti u zakladakh vyshchoi osvity Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (17) DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17594263>
8. Hranty v Ukraini 2026: Povnyi hid dlia biznesu, nekomertsiynykh orhanizatsii ta startapiv Retrieved from <https://csodigital.org/granty-v-ukraini-2026>
9. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro stvorennia yedynoi systemy zaluchennia, vykorystannia ta monitorynhu mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy» vid 15 liutoho 2002 r. № 153 stanom na 20.05.2026 r. Retrieved from
10. Zakon Ukrainy «Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii» vid 5 lypnia 2012 roku № 5073-VI stanom na 28.08.2025 r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
11. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «ciaki pytannia nadannia hrantiv bizne-su» vid 21 chervnia 2022 r. № 738 stanom na 22.05.2026 r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text>
12. Zakon Ukrainy «Podatkovi kodeks Ukrainy» vid 02.10.2010 r. № 2755-VI, stanom na 01.01.2026 r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Zakon Ukrainy «Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» vid 16.07.1999 r. № 996 – KhIV, stanom na 03.09.2024 r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
14. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta sputnykh posluh. IAASB. 2021. Ch. I–III. Retrieved from https://www.mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779
15. Mizhnarodnyi kodeks etyky profe-siinykh bukhhalteriv Retrieved from <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv>
16. Dyrektyva 2006/43/Yes Yevropeis-koho Parlamentu ta Rady pro oboviazkovyi audyt rich-noi zvitnosti ta konsolidovanoi zvitnosti, shcho vnosyt zminy do Dyrektyv Rady 78/660/Yes ta 83/349/Yes i prypyniaie diiu Dyrektyvy Rady 84/253/Yes vid 17.05.2006 № 2006/43/Yes Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_844#Text

AUDITOR'S VERIFICATION OF EXPENDITURES UNDER A GRANT CONTRACT

O. E. Lubenchenko, D.E., Professor National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Methods. The methodological basis of the study is general scientific and specific methods of cognition. To study the regulatory and legal support of grant activities, methods of analysis and synthesis of legislative and regulatory acts of Ukraine, international standards of audit and related services were used. The comparison method was used to compare the requirements of grantors with the provisions of ISAE 4400 «Engagement of Agreed-Upon Procedures».

Results. The article examines the regulatory and legal regulation of the attraction, use and taxation of grant funds in Ukraine, as well as donor requirements for confirmation of expenses and transparency of reporting. The typical structure of the terms of reference for the implementation of agreed-upon procedures for the verification of expenses under grant contracts is summarized. A working document «Quality Assurance of the Assignment for the Implementation of Agreed-upon Procedures» has been developed, which systematizes the requirements for the organization, implementation, documentation and quality control of such assignments in accordance with international standards and grantor requirements.

Novelty. The scientific novelty of the study lies in improving the methodological support for the verification of costs under grant contracts by developing a working document on the quality control of the implementation of agreed-upon procedures. The proposed approach simultaneously

takes into account the requirements of ISRE 4400, the audit firm's quality management system, and the specific conditions of grant agreements, which contributes to increasing the reliability of the verification results and the level of user confidence in the reporting information.

Practical value. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed working document by audit firms and practitioners when performing tasks on agreed procedures for verifying expenditure under grant contracts. The proposed tool contributes to improving the quality of audit services, ensuring that reports comply with the requirements of international standards and grantors, timely detection of shortcomings in the verification process, and strengthening internal quality control of audit tasks.

Keywords: *grant, audit, agreed-upon procedures, other audit services, working papers.*

Стаття надійшла до редакції 25.05.26 р.

Прийнята до публікації 10.06.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

UDC 336.71:005.334(479.22)

<https://doi.org/10.33271/ebdut/94.099>

PECULIARITIES OF RISK MANAGEMENT IN THE GEORGIAN BANKING SYSTEM

*N. B. Kokashvili, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State University, (Georgia),
nanulikokashvili@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3036-609X>,*

*L. T. Osadze, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State University, (Georgia),
l.osadze@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1394-3633>,*

*M. O. Sosanidze, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State University, (Georgia),
makasosanidze2gmail.com, orcid.org/0000-0002-1572-1471*

Methods. The study used quantitative research methods, statistical analysis method, data processing and analysis method, questionnaire survey method (a combination of open and closed-type questionnaires) and interview method. Social-psychological testing method, expert assessment method and employee attestation method.

Results. The implementation of the conclusions and recommendations obtained during the study will make it possible to increase the effectiveness of financial risk management related to the activities of banking entities and financial assets. Financial risk and management issues are becoming more relevant in the conditions of the modern global economy. Increasing the role of financial risk management in the activities of financial institutions Analysis of the financial situation and making the right decisions about risk are becoming increasingly important in the conditions of global financial capital movement. Various methods are used to prevent losses and damages. The study and implementation of these methods in Georgian practice is very important.

Novelty. The scientific novelty of the research lies in the study of the process of financial risk management in modern economic conditions and the determination of its characteristic features. Certain elements of scientific novelty are as follows: the essence and features of banking risks, in particular, financial risks, are determined; ways of improving the legislative framework related to banking financial risks are developed on the basis of it. The conclusions and recommendations obtained will make it possible to increase the effectiveness of financial risk management.

Practical value. The practical significance of the work lies in the fact that the conclusions and recommendations developed by the authors will contribute to the improvement of corporate governance in the banking system in Georgia. The results of the study may be used by financial and credit institutions in methodologically ensuring risk management, as well as by educational and research organizations in the preparation of training programs and relevant scientific papers.

Keywords: risks, management, efficiency, cash, credit portfolio, shareholders, depositors.

Statement of problem. This paper examines financial risks and management issues, which are becoming more relevant in the conditions of the modern global economy, it requires great effort, given the diverse nature of risks, however, today commercial banks operating in Georgia successfully operate in the market.

They have developed internal policies, operate risk management departments, which daily identify, monitor and seek ways to eliminate risks. Also, risk minimization is regulated by the regulations of the National Bank of Georgia, normative acts that impose certain restrictions to prevent financial losses.

© 2026. N. B. Kokashvili, L. T. Osadze, M. O. Sosanidze. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is properly cited

Of the banking risks, credit risk is of particular importance, since improperly planned lending, ineffective management of the credit portfolio, a large volume of unpaid loans lead to financial risks and a commercial bank may have to cease operations. The goal and objectives of the study are to analyze the role of financial risks in the banking sector, the involvement of the National Bank in identifying risks of commercial banks, discuss the levers by which banks operating in Georgia try to minimize risks, and highlight new levers and methods.

Analysis of recent papers. There are many risks in the modern world. Some of them affect an individual person, while others pose a threat to the entire society, and some specific risks affect only a certain area or activity. Due to the loss caused by risk, great importance is attached to protection from it, preventing its negative consequences. Effective methods of avoiding risk and the losses caused by it are: risk management and insurance. Risk management is a set of measures necessary to prevent or reduce risk and the negative consequences caused by it. Risk management is an important component of any economic process, since the level of risk affects both the consumer and the income of the banking sector. The goal of risk management is to actively control the threats affecting society or financial organizations. It allows minimizing the damage caused by the impact of various risks and the likelihood of catastrophic losses. The more unexpected the risk, the more resources are needed to prevent the consequences caused by it. The more effectively the risk management process is planned, the more effective the activities of a society or financial organization.

The theoretical basis of the research is the works of Georgian and foreign scientists-economists and practicing specialists in the field of corporate governance of the banking sector, analytical reports of state and public institutions, international and national normative-legal documents related to corporate governance, decisions and recommendations of international financial-economic organizations and scientific-practical conferences. The research methodology is based on the fundamental general philosophical principle of the unity of the historical and logical, a systematic scientific approach.

The problems of corporate governance of the banking system have become the subject of wide discussion among scientists and special-

ists. There are numerous studies around the topic of the work, both in foreign-language and Georgian scientific economic literature. From the review of the existing literature, it can be seen that each school or individual scientist has made a great contribution to the development of theoretical issues related to corporate governance. If earlier the state (more precisely, the banking supervision system) played the dominant role in conflict situations characteristic of the banking business, today, when the main emphasis of banking regulation is shifting to the implementation of a risk-based approach, special importance is attached to the study of the features of checks and balances mechanisms in commercial banks. In addition, it is also clear that the research of corporate governance problems in existing works has only a theoretical-empirical character. Individual scientists have discussed and analyzed individual issues related to the research topic.

The conclusions and recommendations developed by them are invaluable and provide key indications regarding the development of the concept of corporate governance and the banking system. However, the growing relevance of the issue in our society and the need to implement effective banking business make it urgent to conduct a comprehensive study of the challenges and prospects of corporate governance in the Georgian banking system in order to identify risk factors associated with the use of modern financial technologies by traditional banks in global and, in particular, developing markets, such as Georgia.

Materials and methods. In Georgia, the concept of corporate governance is used by various businesses, especially in the banking system, although it requires methodical and systematic improvement and integration into a unified legal framework to increase business efficiency and provide greater credibility to shareholders and other interested parties.

A commercial bank carries out a significant number of banking operations, and each of them carries the possibility of several types of risks, therefore the effectiveness of risk management depends on the correct identification and assessment of a specific type of risk.

A commercial bank must establish a flexible and effective risk management system that ensures the identification, measurement (as-

assessment), monitoring, reporting, control and mitigation of all significant risks of the bank in order to determine the amount of capital required to cover all significant inherent risks (internal capital). It must also ensure continuous risk analysis in order to make timely and adequate management decisions to mitigate risks and reduce the losses associated with them.

Corporate governance is a set of corporate policies and best practices adopted by corporate bodies to achieve their goals in relation to stakeholders.

The importance of the banking system for the national economy and its characteristics determine that the banking system in most countries of the world is subject to strict state regulation by special supervisory bodies. Corporate governance in a commercial bank is a process that is carried out to ensure the effective, sustainable and safe functioning of the bank, as well as to increase its value. Corporate governance of a commercial bank includes the creation of a system of corporate relations that will help balance the interests of the bank's shareholders, depositors, management and employees, as well as other interested parties.

The primary objective of corporate governance of a commercial bank should be to maintain a sustainable alignment of stakeholder interests with state interests. Of course, in dealing with stakeholders, particularly retail banks, the interests of shareholders will be insignificant compared to the interests of depositors [3].

The mechanism of regulation of banking risks is diverse and operates in a complex manner, that is, they complement each other. At the level of the banking system, the main regulators are state bodies (the central bank) and self-regulatory bodies (the risk management service of commercial banks). However, recently, the banking sector of many countries has focused on the regulatory mechanisms proposed by the Basel Committee on Banking Supervision. The Basel Committee - the Committee for Banking Regulation and Supervision was established at the end of 1974 by the central banks of 10 countries, after a number of problems arose in the field of banking market conditions and supervision of banking institutions in various countries. The actual reason for the establishment of this organization was the bankruptcy of

the West German bank "Bankhaus Herstatt" that year, which brought a crisis not only to the mentioned country, but also to the banking sector of those states where its branches were located. This committee includes representatives of the central banks and banking supervision of 27 countries. The Basel Committee considered that the main principle in the context of globalization is to strengthen the ability of the international banking system to withstand crises. Accordingly, the Committee first standardized national banks with respect to minimum bank capital requirements, since low capital adequacy requirements mean that a bank can use more of its borrowed funds to finance active operations, which reduces the cost of financing and increases profitability. The Basel Committee has issued a whole series of international standards for banking regulation.[11]

As is known, the Basel Committee on Banking Supervision has developed the following fundamental principles for sound and effective corporate governance in commercial banks:

- General responsibilities of the board;
- Qualifications and composition of the board;
- Board structure and working methods;
- Senior management;
- Management in group structures;
- Risk management department;
- Risk identification, monitoring and control;
- Risk reporting;
- Compliance with norms;
- Internal audit remuneration;
- Disclosure and transparency of information;
- The role of supervisory authorities.

In general, the banking sector, compared to other types of activity, is characterized by higher risk. This is due to the specificity of the functions performed by commercial banks. The activities of a commercial bank are very diverse and include operations for raising funds, issuing and purchasing securities, issuing loans, factoring, leasing, providing clients with cash operations, and others.

Although banking involves many risks, banks aim to be the embodiment of reliability and security. Since bankers mainly work with borrowed money, they should try in every way to reduce the risk of their activities even more

than other entrepreneurs. Thus, risk management is considered one of the fundamental directions of banking management.

The following principles of corporate governance related to risk management in commercial banks can be distinguished: Risk management department; Risk identification, monitoring and control; Risk reporting. To implement these principles, banks should have an independently operating risk management department with appropriate status, resources and ability to communicate with management. In addition, risk identification, monitoring and control should be carried out continuously at the level of the bank and its individual departments. The risk management and internal control infrastructure should be subject to continuous improvement. Effective risk management principles also require the effective dissemination of risk information among various structural divisions in the bank.

In accordance with the Regulations on the Organization of Risk Management in Commercial Banks and Banking Groups of Georgia, the bank creates a comprehensive, adequate and effective risk management system. It also takes into account the specifics of its activities, the nature and scope of operations, the risk profile and the importance of the bank, which must meet the following basic principles:

- Efficiency;
- Timeliness;
- Structure;
- Delimitation of responsibility (separation of the control function from the bank's operations);
- Comprehensiveness and complexity;
- Proportionality;
- Independence;
- Confidentiality;
- Transparency.

Since risk-taking is the basis of banking, commercial banks succeed when the risks they take are justified, controllable and within their financial capabilities or competencies. While it is impossible to completely avoid risks, they can be consciously managed, and it should be remembered that all types of risks are interconnected and their level is constantly changing under the influence of a dynamically changing external and internal environment.

Risk management in Georgian commercial banks is considered one of the priority areas of corporate governance. Risk is considered to be the possible deviation of the results of banking activities from the forecast to the negative side. Risk is expressed in the attack and concentration of internal and external circumstances undesirable for the bank, which can lead to loss of profit, reduction of the resource base, significant losses, loss of liquidity and, in the worst case, bankruptcy. Risk-taking is the basis of banking activities, banks achieve success only when the risks they take are reasonable, controllable and within their competence and financial capabilities. In general, banking risk is the probability that an event may occur that differs from the planned one and will have a negative impact on the bank's financial indicators. There are different versions of the definition of banking risks. The most comprehensive of them is the following: Banking risk is the uncertainty related to future cash flows, the probability of incurring losses and unforeseen expenses, as well as not receiving predetermined income when carrying out banking operations. Therefore, great attention is paid to the study of risk areas and the main types of risks, the search for effective methods of monitoring, analyzing, assessing and controlling banking risks, as well as the formation of appropriate management systems. A commercial bank carries out a significant number of banking operations, and each of them carries the possibility of several types of risks, therefore the effectiveness of risk management largely depends on the correct identification and assessment of a specific type of risk.

It is also obvious that the existence of various types of risks determines the need for their classification, correct selection and prioritization when carrying out individual banking operations. The main banking risks include: payment risk, credit risk, liquidity risk, interest rate risk, market risk, currency risk, legal risk, operational and technological risk, reputational risk and strategic risk. However, the named risks are not mutually exclusive. It is possible that any banking product or service may expose a commercial bank to several risks at the same time.

Insolvency risk is particularly important as the probability that the bank will not be able

to fulfill its obligations even in the event of a rapid sale of assets. Insolvency risk is closely related to liquidity and bankruptcy risk and, in turn, arises from other types of risks. That is why the corporate governance process is based on constant control of the overall risk level taken by a commercial bank.

Reputational risk arises from the potential inability of a commercial bank to maintain its reputation as a reliable and efficient institution. The high level of reliance on borrowed funds makes banks particularly vulnerable to this risk. Loss of depositors' confidence in a commercial bank may lead to a outflow of funds and insolvency.

The management of a commercial bank should focus on compliance with regulatory requirements, constant monitoring of liquidity, and the overall level of risk in banking operations.

Due to the fact that in most countries banking operations are subject to strict state regulation by special supervisory bodies, a commercial bank is vulnerable to external risks, some of which (such as, for example, the risk of non-compliance with government regulations) primarily concern the banking sector.

Enterprise risk management is a process carried out by the board of directors, managers and other employees of a commercial bank, which begins with the development of the entity's strategy and applies to all areas of its activities. It is designed to detect and identify events that may affect the company and the risks associated with these events [5].

A commercial bank must establish a flexible and effective risk management system that ensures the identification, measurement (assessment), monitoring, reporting, control and mitigation of all significant risks of the bank in order to determine the amount of capital required to cover all significant inherent risks (internal capital). It must also ensure continuous risk analysis in order to make timely and adequate management decisions to mitigate risks and reduce related losses. A commercial bank organizes a risk management system based on the distribution of responsibilities between bank units using the following three lines of defense model:

First line – at the level of the bank's business units and auxiliary units of the bank.

These structural units are responsible for risks and report on the operational management of these risks;

The second line – at the level of the banking risk management department and compliance control units;

The third line – at the level of the bank's internal audit department, where the effectiveness of the risk management system is checked and assessed.

One of the important aspects of the functioning of each commercial bank is internal control over its financial and economic activities, as it is an effective control system that should ensure the preservation and rational use of the bank's financial, monetary and material resources, the accuracy and completeness of accounting, the transparency and reliability of financial reporting, the detection and prevention of fraud and errors, the stable and effective functioning of the bank, as well as the timely elimination of certain risks that threaten the achievement of the goals of the commercial bank.

Recently, the use of various statistical models in the decision-making process in Georgian commercial banks has become increasingly widespread. Such models are widely used in lending, financial accounting and risk management. The use of mathematical-statistical models is especially growing in retail lending. The introduction of models based on machine learning and artificial intelligence algorithms has also become more common. This, on the one hand, increases the effectiveness of the model, but on the other hand, complicates its analysis and risk assessment. For this purpose, the National Bank of Georgia has developed the «Regulation on Risk Management of Data-Based Statistical, Artificial Intelligence and Machine Learning Models». The purpose of the regulation is to promote effective management of model risk. This regulation defines the main principles for model construction, validation and use. The principles and standards related to model risk management are based on current practice, challenges and advanced international supervisory experience in the financial sector. This framework will contribute to a more widespread and effective use of models in the financial sector.

In order to facilitate data processing and develop statistical and machine learning models, the National Bank actively cooperates with representatives of the financial sector. The main challenge at the stage of building and developing statistical and machine learning models remains the quality and quantity of data. The National Bank is actively generating artificial data using machine learning models and generative algorithms (Generative Adversarial Network). The generated artificial data preserves the statistical values of real data, which is valuable for statistical and machine learning models. In order to develop financial technologies and support innovative ideas, the National Bank expresses its readiness to cooperate with representatives of the financial sector and, in case of justified need, share data created based on various real data bases with interested subjects.

Research. In order to summarize the issues discussed in the paper, a study was conducted to show the real situation of commercial banks. 96 credit experts working in different commercial banks were selected for the study, who have direct contact with the credit portfolio and have to determine risks in the lending process.

The results are as follows:

How many years have you been employed in the banking sector? (The majority of respondents have been employed in the banking sector for more than 5 years.)

Has the volume of overdue loans increased in 2025 compared to previous years? (About half of respondents believe that their volume has increased, 29.5% believe that it has increased slightly, and 20% believe that it has not changed.)

In conditions of overindebtedness, additional loan financing of existing business borrowers will lead to: (52.1% of respondents believe that it will allow businesses to overcome the financial crisis.)

Do you welcome the active use of insurance products in the lending sector? (According to the majority of credit experts, insurance products should be actively used in the lending sector.)

What is the main risk for you in the lending process? (Credit history, business solvency and loan purpose.)

How are financial risks determined and is there an appropriate service?

(The bank has a financial risk management department that works to minimize financial risks.)

Which banking risks do you place at the highest level? (Identified fraud, credit risks, financial risks, operational risks, risks caused by software bugs and system failures.)

Is financial risk analysis performed? (Risk analysis is constantly performed by the relevant departments of the bank.)

Which problem worries the banking business the most?

(The impact of global and local economic crises.)

The study was also conducted in accordance with one of the principles of bank governance, namely that stakeholders have transparent information about the company's activities, its strategic development prospects or goals, and the risks associated with them.

The research methodology is based on the fundamental general philosophical principle of historical and logical unity, a systematic scientific approach. The research used methods of analysis, comparison, survey and in-depth interview. The results of our research confirm the relationship between corporate governance and its variables. The outcomes, based on the descriptive statistics of dependent and independent variables, are summarized as follows:

The mean value for transparency was 3.96, confirming respondents' agreement that transparency is an important factor for perceived effectiveness. According to the t-test, all transparency variables have a p-value of less than 0.05, indicating that their mean values significantly exceed 3.

The overall mean of accountability was 3.453, which confirms that respondents agree that accountability is an important factor of corporate governance that affects perceived performance. According to the t-test, all accountability variables have a p-value of less than 0.05, which indicates that the mean value of all these variables is significantly higher than 3, except for one variable (there is always a foreign national on the board).

The mean value for fairness was 3.4567, showing that employees of banking sector organizations consider fairness as one of the key

factors influencing perceived effectiveness. According to the t-test, all fairness variables have a p-value of less than 0.05, except for one variable (the absence of questions or disputes regarding the presence of a transparency report by the bank).

The mean value for discipline was 3.385, indicating that employees of the banking sector place significant importance on discipline, which affects the perception of performance in the country's commercial banks. According to the t-test, all discipline variables have a p-value of less than 0.05, except for one variable where the p-value was 0.340, meaning that the mean value of all listed variables (except for one) significantly exceeds 3.

The mean value for responsibility was 3.345, which shows that based on the conducted t-test for the banking sector, all responsibility variables have a p-value of less than 0.05, confirming that the mean values of all these variables significantly exceed 3.

The mean value for perceived performance was 4.137, confirming that the level of perceived performance in Georgia's banking sector is high. The t-test results showed that all perceived performance variables have a p-value of less than 0.05, confirming that the mean values of all these variables significantly exceed 3. In conclusion, it was revealed that employees of Georgia's banking sector perceive that commercial banks place special emphasis on transparency. Accordingly, the annual report of a commercial bank includes a section reflecting the bank's activities in applying corporate governance principles. Thus, the overall discipline in commercial banks is considered satisfactory.

Finally, as it turns out, the Georgian banking sector employee feels that commercial banks attach special importance to transparency. Accordingly, the annual report of the commercial bank includes a section that reflects the bank's activities in implementing the principles of corporate governance. Thus, the overall discipline of the commercial bank is satisfactory. The significance of the hypothesis among the variables is also analyzed based on the significance obtained from the sample. As a result, all five alternative hypotheses are accepted: There is a significant relationship between the perceived performance of the bank's corporate governance with the variables of transparency,

accountability, fairness, discipline and responsibility.

The obtained correlation results were used to answer the five research hypotheses. In addition, a Pearson correlation coefficient was performed between the dependent variable's perceived performance and all five independent variables, indicating that all variables are positively correlated at the 5% significant level.

Conclusion and Recommendations.

Based on the research and study-analysis of systemic financial risk management and related issues, the following conclusions and recommendations can be made:

As a result of the financial stability policy implemented by the National Bank, the financial sector is resilient and will continue to provide credit to the economy smoothly in 2025. Similar to last year, the banking system is highly capitalized, liquid, and profitable. The Financial Stress Index (FSI) remains at a low level. This is due, on the one hand, to the healthy financial performance of the banking sector, and, on the other hand, to the stability of the exchange rate, which somewhat balances the impact of the increase in the risk premium in the index. In addition, the share of non-performing loans in the total loan portfolio remains low. However, despite the reduction, dollarization remains a significant challenge for the financial sector. Given the recent macroprudential measures, it is expected that the trend of dollarization decline will continue, and the risks arising from it will be mitigated.

The research revealed the current real situation of commercial banks, and it turned out that the disruption of the business sector's activities had a negative impact on the demand for credit products. Therefore, the state should facilitate the recovery of businesses from the crisis, on which the proper functioning of the banking sector depends. Banks should provide additional financing to business clients in crisis based on need, in order to facilitate the return of the business sector to the usual regime, so that they become solvent, emerge from the crisis and be able to repay their bank obligations.

The study also found that the volume of overdue loans in the credit portfolio has increased. To solve this problem, the bank should implement long-term restructuring of existing overdue loans and increase the maturity of new

loans. Also, to promote business, lower interest rates to help overcome the financial crisis.

The research found that credit experts are actively considering the use of insurance products in the lending sector as an important method of insuring bank risks. The introduction of new products and their improvement will significantly reduce financial risks.

It is worth noting that commercial banks will not be able to solve the problem alone and support from the National Bank and the state is necessary. It is important for the National Bank to be involved in the risk management of commercial banks, creating reserves to cover banking risk.

To reduce risks, banks must constantly improve software systems, develop new products and introduce innovations, as well as constantly retrain staff, refine existing procedures and create financial reserves to compensate for possible losses.

The banking sector has a great impact on the country's economy. Difficulties in the banking business can become the cause of the country's economic crisis. These difficulties affect a large part of society. Therefore, it is necessary to analyze, develop and improve existing methods of financial risk management.

References

1. OECD.(2023).G20/OECD Principles of Corporate Governance. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporategovernance/>,
2. Sakawa, H., & Watanabel, N. (2010). Corporate board structure and performance in the banking industry: Evidence from Japan., Asian finance association 2010 annual conference, pp. 1-40.
3. BIS. (2015). Basel Committee on Banking Supervision - Publications., BIS. Retrieved from <https://www.bis.org/bcb/publications.htm?m=2566>
4. Pearse Trust. (2014). The Core Principles Of Good Corporate Governance., Pearse Trust. Retrieved from <https://www.pearse-trust.ie/blog/bid/108866/the-core-principles-of-good-corporate-governance>,
5. Moeller, R.R. (2009). Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge. 7th ed., New Jersey: John Wiley & Sons.
6. Basilaia, K. (2018). Banking. Tbilisi. Sukhumi State University. 378 p.
- 7.
8. Beridze, R. (2009). Banking Management. Tbilisi. Universal. pp. 287-305.
9. Verulava, T. (2013). Risk Management. Tbilisi. Ilia State University. 11 p.
10. Kovzanadze, I., & Kontridze, G. (2014). Modern Banking: Theory and Practice. Tbilisi. pp. 486-490.
11. Magrakvelidze, D. (2015). Financial Risks and Mathematical Models of Their Degradation. Tbilisi. pp. 17-20.
12. Narmania, D., & Paresashvili, N. (2012). Risk Management in Business. Tbilisi. Universal. pp. 206-209
13. *Journal of Economics*. Global Financial Capital as a Source of Financial Risk. Referential March-April Issue 2019. pp. 80-87.
14. *Journal of Economics and Finance*. For a Modern Understanding of Systemic (Simultaneously Acting) Risks. 2018. pp. 139-151.
15. National Bank of Georgia. Financial Stability Report 2020. Retrieved from <https://www.nbg.gov.ge/uploads/publications/finstability/2020/finstability2020geo.pdf>
16. National Bank of Georgia. Decision of the Financial Stability Committee 25.11.2020. Retrieved from <https://www.nbg.gov.ge/uploads/finstability/pr/2020/pressreleasefscfinalgeo.0212.pdf>
17. National Bank of Georgia. Financial Stability Report Retrieved from <https://www.nbg.gov.ge/uploads/publications/finstability/2020/finstability.2020.geo.pdf>
18. Forbes Georgia. Expectations with which TBC meets 2025. Retrieved from <https://forbes.ge/molodinebi-romlithats-thibisi-2021-tsels-khvdeba/>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГРУЗИНСЬКІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

Н. Б. Кокашвілі, Горійський державний університет (Грузія),

Л. Т. Осадзе, Горійський державний університет (Грузія),

М. О. Сосанідзе, Горійський державний університет (Грузія)

Методологія дослідження. У дослідженні використовувалися кількісні методи дослідження, метод статистичного аналізу, метод обробки та аналізу даних, метод анкетування (поєднання анкет відкритого та закритого типу) та метод інтерв'ю. Метод соціально-психологічного тестування, метод експертної оцінки та метод атестації працівників.

Результати. Впровадження висновків та рекомендацій, отриманих під час дослідження, дозволить підвищити ефективність управління фінансовими ризиками, пов'язаними з банківською системою.

ними з діяльністю банківських установ та фінансовими активами. Питання фінансових ризиків та управління ними стають все більш актуальними в умовах сучасної світової економіки. Підвищення ролі управління фінансовими ризиками в діяльності фінансових установ. Аналіз фінансової ситуації та прийняття правильних рішень щодо ризику набувають все більшого значення в умовах глобального руху фінансового капіталу. Для запобігання втратам та збиткам використовуються різні методи. Вивчення та впровадження цих методів у грузинській практиці є дуже важливим.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у вивченні процесу управління фінансовими ризиками в сучасних економічних умовах та визначенні його характерних рис. Окремими елементами наукової новизни є наступні: визначено сутність та особливості банківських ризиків, зокрема фінансових; На її основі розроблено шляхи вдосконалення законодавчої бази, пов'язаної з фінансовими ризиками банків. Отримані висновки та рекомендації дозволять підвищити ефективність управління фінансовими ризиками.

Практична значущість роботи полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені авторами, сприятимуть покращенню корпоративного управління в банківській системі Грузії. Результати дослідження можуть бути використані фінансово-кредитними установами для методологічного забезпечення управління ризиками, а також освітніми та дослідницькими організаціями для підготовки навчальних програм та відповідних наукових робіт.

Ключові слова: ризики, управління, ефективність, грошові кошти, кредитний портфель, акціонери, вкладники.

Стаття надійшла до редакції 01.03.26 р.

Прийнята до публікації 17.03.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

*Г. Г. Гайдай, к. е. н., доцент, Національний транспортний університет, Київ,
Україна, ania-gy@ukr.net, orcid.org/0000-0002-1731-9056,*

*Л. В. Швець, професор, доцент, Національний транспортний університет, Київ,
Україна, lvshvets202020@gmail.com, orcid.org/0000-0003-4545-4252,*

*С. І. Петровська, к. е. н., доцент, Національний транспортний університет, Київ,
Україна, petrovskayas@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3561-5729,*

*О. К. Кривенко, старший викладач, Національний транспортний університет, Київ, Україна,
el_kriv@ukr.net, [orsid.org/0000-0003-2562-340X](https://orcid.org/0000-0003-2562-340X)*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу та синтезу, порівняння, системного підходу, а також методи узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду бізнес-планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У дослідженні розглянуто теоретичні та прикладні засади бізнес-планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Визначено роль бізнес-плану як ключового інструмента стратегічного управління, що забезпечує обґрунтування управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємств до динамічних змін міжнародного середовища. Узагальнено підходи до формування структури бізнес-плану та окреслено чинники, що впливають на його ефективність.

Результати. Проаналізовано ключові етапи розроблення бізнес-плану, серед яких оцінювання зовнішнього середовища, фінансове планування, управління ризиками та визначення ефективності інвестиційних рішень. Встановлено значний вплив цифрових технологій, інституційних чинників і міжнародної економічної кон'юнктури на процес планування.

Новизна. Полягає у комплексному підході до обґрунтування бізнес-планування як інтегрованого інструмента управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням сучасних цифрових і глобалізаційних викликів.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути використані підприємствами для вдосконалення процесу розроблення бізнес-планів, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-план, стратегічне управління, міжнародний бізнес, цифровізація, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, ризики.

Постановка проблеми. Глобалізаційні тенденції, посилення конкурентного середовища та зростання взаємозалежності національних економік визначають сучасні умови функціонування світового господарства. У таких умовах особливо важливого значення набуває результативне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Одним із основних інструментів, що забезпечує успішну інтеграцію компаній у міжнародні ринки, виступає бізнес-планування. Воно сприяє чіткому визначенню стратегічних цілей, обґрунтованій оцінці наявних ресурсів, мінімізації потенційних ризиків та підвищенню ефективності управлінських рішень [16; 5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мета дослідження полягає у вивченні особливостей бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначенні напрямів його удосконалення в умовах глобалізації, а також аналізі бізнес-процесів управління ризиками. Завдання дослідження передбачають комплексне опрацювання ключових аспектів теми. Зокрема, необхідно розкрити сутність бізнес-плану як інструменту планування та управління діяльністю підприємства. Далі слід проаналізувати основні етапи його формування та логіку розробки. Окрему увагу приділено дослідженню факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Крім того, важливим є визначення ролі інноваційних процесів і цифровізації у підвищенні ефективності бізнес-планування та розвитку підприємств.

Формулювання мети статті. Бізнес-план у сфері зовнішньоекономічної діяльності виступає комплексним стратегічним документом, що окреслює перспективні напрями розвитку підприємства на міжнародних ринках і використовується як інструмент обґрунтування управлінських рішень щодо виходу на закордонні ринки. Його роль особливо зростає в умовах глобалізаційних процесів, цифрових трансформацій та посилення міжнародної конкуренції, що потребує від суб'єктів господарювання більшої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2; 3].

У сучасній економічній науці бізнес-план трактується як засіб стратегічного управління, спрямований на зменшення рівня невизначеності під час прийняття управлінських рішень. Він сприяє узгодженню ресурсного потенціалу підприємства з його довгостроковими цілями розвитку та є базовим елементом процесу інвестиційного планування [4; 7; 17].

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз зовнішнього середовища. Ключовим етапом формування бізнес-плану є всебічний аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє оцінити фактори, що впливають на діяльність підприємства поза межами його внутрішньої структури [5; 6]. Такий аналіз дає змогу виявити можливості для розвитку бізнесу, а також потенційні загрози, що

можуть негативно вплинути на його функціонування.

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства використовують низку інструментів, серед яких PEST-аналіз, SWOT-аналіз і модель п'яти сил конкуренції [5; 6; 8]. Зокрема, PEST-аналіз застосовується для дослідження факторів макросередовища, що включають політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Саме ці чинники формують загальні умови діяльності підприємства на ринку та впливають на особливості його функціонування [9; 11; 12]. Зокрема, політичні фактори включають державну політику, рівень регулювання бізнесу та правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [1]. Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, валютний курс, стан світової економіки та інвестиційний клімат [10; 11; 12]. Соціальні аспекти враховують демографічні зміни, споживчі вподобання та культурні особливості [6]. Технологічні фактори включають інновації, цифрову трансформацію та рівень впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси [14].

SWOT-аналіз використовується для комплексного дослідження діяльності підприємства, у межах якого здійснюється оцінка як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У процесі такого аналізу визначаються сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та потенційні загрози. Це дає змогу сформулювати обґрунтовану стратегію подальшого розвитку підприємства [5; 6; 15].

Модель п'яти сил конкуренції дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, враховуючи загрозу нових конкурентів, силу поставальників і покупців, а також вплив товарів-замінників і внутрішньогалузеву конкуренцію [5].

В умовах нестабільного глобального середовища особливого значення набуває також аналіз геополітичних факторів, санкційної політики та міжнародних торговельних обмежень [1; 13].

Окрім внутрішніх та галузевих чинників, важливо також враховувати актуальні глобальні економічні тенденції, які систематично досліджуються та висвітлюються у звітах міжнародних організацій, таких як Світовий банк, МВФ та UNCTAD [10; 11; 12; 13].

Серед цих тенденцій особливо значущими є процеси цифрової трансформації економіки, що аналізуються OECD та McKinsey Global Institute і безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємств у сучасному ринковому середовищі [9; 14].

Отже, проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища дає можливість підприємству своєчасно адаптуватися до змін, знижувати рівень ризиків і більш ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для забезпечення сталого розвитку [15].

Сучасні умови глобалізації зумовлюють активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що пов'язано з розширенням можливостей виходу на нові ринки, залученням іноземних інвестицій та посиленням конкурентної боротьби. Ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності передбачає врахування широкого спектра факторів, зокрема економічних, політичних, правових і культурних особливостей країн-партнерів. Важливу роль відіграє також стратегічне планування, яке дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрями розвитку та мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю. Процес інтернаціоналізації бізнесу, як правило, відбувається поступово, через накопичення досвіду та знань про зовнішні ринки, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню конкурентних переваг підприємства при виході на міжнародні ринки [8; 18].

Фінансове планування та оцінка ефективності. Фінансове планування у бізнес-плані базується на оцінці інвестиційної ефективності проекту та визначенні його здатності генерувати прибуток у майбутньому. Воно є ключовим інструментом прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінити співвідношення між очікуваними доходами та витратами, а також рівень фінансових ризиків [4; 7].

До ключових показників, що використовуються для оцінки інвестиційної ефективності, належать чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), індекс прибутковості (PI), а також термін окупності інвестицій. Ці індикатори дозволяють комплексно оцінити доцільність вкладення

капіталу та фінансову результативність проекту.

Показник NPV (Net Present Value) характеризує різницю між дисконтованою вартістю майбутніх грошових надходжень і первинними інвестиційними витратами. Якщо значення NPV є додатним, це означає, що реалізація проекту є економічно обґрунтованою та може забезпечити потенційний прибуток [7].

Показник IRR (Internal Rate of Return) відображає таку ставку дисконту, за якої чиста приведена вартість інвестиційного проекту дорівнює нулю. Його значення використовується для оцінки привабливості проекту: чим вищий рівень IRR, тим більш вигідним він є порівняно з іншими можливостями інвестування капіталу [7; 4].

Показник PI (Profitability Index) характеризує співвідношення між дисконтованою вартістю майбутніх грошових надходжень та початковими інвестиційними витратами. Якщо значення PI перевищує одиницю, це свідчить про економічну доцільність та ефективність реалізації інвестиційного проекту [7].

Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період, необхідний для повернення вкладених коштів. Хоча цей показник є простим у розрахунку, він не враховує вартість грошей у часі, тому використовується переважно як додатковий критерій оцінки [4; 7].

У міжнародному бізнесі фінансове планування також враховує вплив макроекономічних факторів, таких як інфляція, валютні коливання, податкові режими та інвестиційний клімат країн [10; 11; 12]. Це особливо важливо для оцінки довгострокових проектів, які реалізуються на глобальних ринках.

Важливе значення також має оцінювання ризиків, що виникають через невизначеність зовнішнього середовища, зокрема політичні та геополітичні чинники, які здатні впливати на прибутковість інвестицій [1; 15]. У зв'язку з цим міжнародні інституції, такі як МВФ, Світовий банк і UNCTAD, забезпечують аналітичну підтримку, надаючи дані для прогнозування економічних тенденцій та аналізу інвестиційних ризиків [10; 11; 12].

Отже, поєднання комплексного фінансового планування з використанням системи

показників ефективності дає змогу більш обґрунтовано приймати інвестиційні рішення, знижувати рівень ризиків і підтримувати стабільний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції [4; 7; 15].

Інституційне та правове середовище. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від правового регулювання. Важливими факторами є митна політика, податкове законодавство та валютне регулювання. Підприємства повинні враховувати як національні, так і міжнародні нормативно-правові акти [1; 8].

Митно-тарифне регулювання визначає умови доступу товарів на зовнішні ринки. Нетарифні бар'єри, такі як сертифікація та стандартизація, також суттєво впливають на діяльність підприємств [10; 13].

Логістика та управління ланцюгами постачання. Воно охоплює процеси планування, організації, управління та контролю руху товарів, послуг і супутніх інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Ефективна логістична система дозволяє зменшити витрати, скоротити строки доставки та підвищити рівень обслуговування клієнтів, що є критично важливим у міжнародному бізнесі [8; 3].

Концепція Supply Chain Management (SCM) передбачає цілісне поєднання всіх елементів ланцюга постачання – починаючи із закупівлі сировини і завершуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві. Використання такого підходу сприяє налагодженню ефективної взаємодії між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та роздрібними мережами, що, у підсумку, підвищує результативність бізнес-процесів [8; 3].

Сучасні підходи до SCM передбачають активне використання цифрових технологій, таких як системи управління ресурсами підприємства (ERP), аналітика великих даних та автоматизація логістичних процесів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати запаси та мінімізувати логістичні ризики [14; 20].

У міжнародному контексті важливу роль відіграють також зовнішні фактори, зокрема митне регулювання, транспортна інфраструктура, геополітична ситуація та торговельні обмеження, які можуть суттєво

впливати на стабільність ланцюгів постачання [1; 10; 11].

Отже, належна організація логістичного забезпечення та впровадження підходів Supply Chain Management (SCM) виступають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, а також важливою передумовою його сталого розвитку [8; 3; 14].

Цифровізація та інновації. Сучасні тенденції розвитку економіки пов'язані з активною цифровізацією бізнесу, яка охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Використання Big Data, штучного інтелекту, хмарних технологій та електронної комерції суттєво змінює підходи до управління бізнесом і підвищує ефективність бізнес-планування [9; 14; 19; 20].

Цифровізація відкриває для підприємств можливість переходу до більш гнучких і адаптивних підходів в управлінні, що є особливо актуальним за умов нестабільності зовнішнього середовища та загострення конкуренції на світових ринках [14; 15]. Зокрема, використання інструментів аналізу великих даних дає змогу глибше оцінювати поведінку споживачів, відстежувати ринкові тенденції й потенційні ризики, що сприяє формуванню більш обґрунтованих прогнозів розвитку бізнесу [9; 14].

Штучний інтелект та автоматизовані системи управління сприяють оптимізації операційної діяльності, зменшенню витрат і підвищенню швидкості прийняття рішень. Електронна комерція, у свою чергу, розширює доступ до міжнародних ринків та дозволяє підприємствам швидше масштабувати свою діяльність [14].

Застосування цифрових технологій у роботі підприємств забезпечує низку суттєвих переваг. Насамперед вони дозволяють точніше прогнозувати зміни на ринку та фінансові показники, що позитивно впливає на загальну якість планування.

Водночас цифровізація сприяє автоматизації бізнес-процесів, знижуючи роль людського фактора та підвищуючи ефективність операційної діяльності. Не менш важливим є те, що використання цифрових інструментів підсилює обґрунтованість управлінських рішень і покращує взаємодію з клієнтами

завдяки сучасним каналам комунікації [9; 14; 15].

Отже, цифрова трансформація є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування сучасних підходів до бізнес-планування в умовах глобальної економіки [14; 15].

Міжнародний маркетинг та культурні аспекти. Важливим елементом є адаптація маркетингової стратегії до умов міжнародних ринків. Підприємства повинні враховувати культурні, економічні та правові особливості країн-партнерів, оскільки саме ці фактори значною мірою визначають успішність виходу на зовнішні ринки та ефективність міжнародної діяльності [6; 8].

Адаптація маркетингової стратегії передбачає модифікацію товарної політики, ціноутворення, каналів розподілу та комунікаційної політики відповідно до специфіки кожного ринку. Зокрема, культурні відмінності впливають на сприйняття бренду, рекламних повідомлень та споживчої поведінки, що вимагає локалізації маркетингових кампаній [6].

Ефективність міжнародної співпраці та успішність переговорного процесу значною мірою визначаються врахуванням міжкультурних особливостей. У різних країнах помітно відрізняються підходи до ведення бізнесу, рівень формалізації спілкування та механізми прийняття управлінських рішень. Нехтування цими відмінностями часто стає причиною непорозумінь, зниження довіри між сторонами і, як наслідок, втрати перспективних контрактів та можливостей для подальшої взаємодії [8; 15].

Крім культурних факторів, важливу роль відіграють економічні умови, такі як рівень доходів населення, інфляція та купівельна спроможність, а також правове середовище, включаючи податкове регулювання, митні правила та вимоги до сертифікації продукції [1; 10].

Таким чином, ефективна міжнародна маркетингова стратегія ґрунтується на комплексному врахуванні культурних, економічних та правових особливостей цільових ринків, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його успішну інтеграцію у глобальне бізнес-середовище [6; 8; 15].

Фінансування зовнішньоекономічної діяльності є важливим елементом забезпечення стабільного функціонування підприємства на міжнародних ринках. Воно визначає можливості реалізації інвестиційних проектів, розширення експортно-імпортних операцій та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної економіки [4; 7].

До основних джерел фінансування зовнішньоекономічної діяльності належать власні кошти підприємства, банківські кредити, ресурси міжнародних фінансових організацій, а також іноземні інвестиції.

Власні фінансові ресурси формуються переважно за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань і характеризуються найнижчим рівнем ризику, оскільки забезпечують фінансову незалежність підприємства. Банківське кредитування, у свою чергу, дає можливість оперативно залучати додатковий капітал для реалізації зовнішньоекономічних операцій, проте супроводжується необхідністю виконання боргових зобов'язань та сплати відсотків.

Кошти міжнародних фінансових організацій, зокрема Світового банку та МВФ, можуть надаватися на пільгових умовах і використовуватися для фінансування стратегічно важливих проектів [10; 12]. Іноземні інвестиції сприяють не лише притоку капіталу, але й трансферу технологій та управлінських практик, що є особливо важливим для розвитку підприємств в умовах відкритої економіки [11].

Раціональна структура фінансування базується на збалансованому поєднанні власних і залучених ресурсів, що сприяє зниженню фінансових ризиків і підтриманню стабільності функціонування підприємства. Водночас надмірне використання позикового капіталу підвищує фінансове навантаження, тоді як орієнтація переважно на власні кошти може стримувати темпи розвитку [4; 7]. Крім того, у міжнародному бізнесі важливу роль відіграють макроекономічні фактори, такі як валютні коливання, інфляція та інвестиційний клімат, які безпосередньо впливають на вартість залучених ресурсів та ефективність фінансування [10; 11; 12].

Таким чином, ефективна система фінансування зовнішньоекономічної діяльності є запорукою фінансової стійкості підприємства, його здатності до розвитку та успішної конкуренції на міжнародних ринках [4; 7; 15].

Контроль та оцінка ефективності. Важливим етапом управління реалізацією бізнес-плану є контроль та оцінка його ефективності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати стратегічні та операційні рішення підприємства. Система контролю забезпечує зворотний зв'язок між фактичними результатами діяльності та запланованими цілями, що є критично важливим для підвищення ефективності управління [4; 6].

Застосування ключових показників ефективності (КРІ – Key Performance Indicators) дає можливість у кількісній формі оцінювати результати діяльності підприємства за різними напрямками – фінансовими, операційними, маркетинговими та стратегічними. Використання КРІ підвищує об'єктивність оцінювання та забезпечує більшу прозорість управлінських процесів [6; 15].

У межах бізнес-планування ключові показники ефективності (КРІ) зазвичай групують за кількома напрямками. Фінансові індикатори охоплюють такі показники, як рентабельність, прибутковість і рівень витрат, що відображають економічні результати діяльності підприємства. Маркетингові КРІ дають змогу оцінити ринкові позиції компанії, зокрема її частку на ринку, рівень залучення клієнтів і показники конверсії. Операційні показники характеризують ефективність використання ресурсів і рівень продуктивності праці. Стратегічні КРІ відображають ступінь реалізації довгострокових цілей підприємства та динаміку його розвитку [6; 14].

Сучасні підходи до контролю ефективності передбачають використання цифрових аналітичних систем, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності підприємства. Це підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [14; 20].

Крім того, оцінка ефективності бізнес-плану повинна враховувати вплив зовнішніх

факторів, таких як макроекономічна ситуація, геополітичні ризики та зміни на міжнародних ринках, що можуть суттєво впливати на досягнення запланованих результатів [1; 10; 12].

Таким чином, системний контроль та використання КРІ є важливими інструментами забезпечення ефективної реалізації бізнес-плану, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі [6; 15].

Важливим елементом ефективного бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності є управління бізнес-процесами підприємства. Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та створення цінності для споживача [6; 14].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності ключовими є процеси управління експортно-імпортними операціями, логістика, митне оформлення, фінансові розрахунки та управління взаємовідносинами з іноземними партнерами [8; 3]. Ефективна організація цих процесів сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні підходи до управління бізнес-процесами базуються на концепції процесного управління (BPM), що передбачає оптимізацію наскрізних процесів і підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства [14; 15]. Моделювання бізнес-процесів дозволяє виявляти «вузькі місця» та вдосконалювати діяльність підприємства.

Використання цифрових технологій, зокрема ERP- та CRM-систем, забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, підвищення точності операцій і покращення якості управлінських рішень [9; 14; 19; 20].

Отже, управління бізнес-процесами є важливою складовою бізнес-планування, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптацію до умов глобальної конкуренції [6; 15].

Висновки. Бізнес-план у сфері зовнішньоекономічної діяльності виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління підприємством в умовах глобалізованої економіки. Його підготовка сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії,

більш ефективному використанню наявних ресурсів і належному обґрунтуванню виходу на міжнародні ринки.

У результаті дослідження встановлено, що ефективно бізнес-планування повинно базуватися на системному та всебічному підході. Такий підхід охоплює аналіз зовнішнього середовища, фінансове планування, оцінювання та управління ризиками, а також врахування інституційних і регуляторних чинників.

Важливе значення в сучасних умовах має впровадження цифрових технологій та інновацій. Їх використання забезпечує підвищення точності прогнозів, оперативності прийняття управлінських рішень і здатності підприємств швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [19; 20].

Таким чином, бізнес-планування виконує не лише функцію планування, а й є дієвим інструментом адаптації підприємства до динамічного глобального середовища та посилення його стратегічних позицій. [16].

Література

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Козак Ю.Г. Міжнародна економіка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
3. Дикань В.Л. Міжнародний бізнес. Харків: ХНЕУ, 2020. 312 с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2018. 528 с.
5. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат., 2020. 424 с.
6. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2018. 832 p.
7. Damodaran A. Investment Valuation. Wiley, 2012. <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf>
8. Hill C. W. L. International Business. McGraw-Hill, 2019.
9. ОЕСД. Огляд цифрової економіки 2023. Париж: OECD Publishing, 2023.
10. UNCTAD. Звіт про світові інвестиції 2022. Женева: Організація Об'єднаних Націй, 2022.
11. Світовий банк. Глобальні економічні перспективи 2024. Вашингтон, округ Колумбія, 2024.
12. МВФ. Світовий економічний огляд 2023. Вашингтон, округ Колумбія, 2023.
13. СOT. Статистичний огляд світової торгівлі 2023. Женева, 2023.
14. McKinsey Global Institute. Звіт про цифрову трансформацію 2023.

15. Harvard Business Review. Глобальна стратегія в умовах невизначеності, 2022.

16. Robert M. Grant Contemporary Strategy Analysis, 11th Edition. Wiley. 2022. 544 pages.

17. David J. Teece Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

18. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. Re-examination of the Uppsala model: from «the obligation of foreignness» to «the obligation of freezing». *Journal of International Business Studies*, 2009.

19. Швець Л.В., Гайдай Г.Г., Петровська С.І., Кривенко О.К. Вплив управління розвитком персоналу на процеси змін в діяльності підприємств за умов цифрової економіки та воєнного часу. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2026. №1. С. 37-45. doi.org/10.33271/ebdut/93.037

20. Спіцина А.Є., Нестеренко О.О. Закордонний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2025. №3. С. 198-213. doi.org/10.33271/ebdut/91.198

References

1. Law of Ukraine «On Foreign Economic Activity» No. 959-XII of April 16, 1991. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Kozak, Yu.H. (2019). *Mizhnarodna ekonomika*. Kyiv: Tsentр Uchbovoi Literatury.
3. Dykan, V.L. (2020). *Mizhnarodniy biznes*. Kharkiv: KhNEU.
4. Blank, I.O. (2018). *Finansoviy menedzhment*. Kyiv: Nika-Tsentр.
5. Porter, M. (2020). *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv*. N. Koshmanenko (Trans.). Kyiv: Nash format.
6. Kotler P., Keller K. L. (2018). *Marketing Management*. Pearson.
7. Damodaran A. (2012). *Investment Valuation*. Wiley. Retrieved from <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf>
8. Hill C. W. L. (2019). *International Business*. McGraw-Hill.
9. OECD. *Ohliad tsyfrovoy ekonomiky*. (2023). Paryzh: OECD Publishing.
10. UNCTAD. *Zvit pro svitovi investytsii*. (2022). Zheneva: Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii.
11. Svitovyi bank. *Hlobalni ekonomichni perspektivy*. (2024). Vashynhton, okruh Kolumbiia,
12. MVF. *Svitovyi ekonomichniy ohliad*. (2023). Vashynhton, okruh Kolumbiia.
13. SOT. *Statystychniy ohliad svitovoy torhivli*. (2023). Zheneva.
14. McKinsey Global Institute. (2023). *Zvit pro tsyfrovu transformatsiiu*.
15. Harvard Business Review. (2022). *Hlobalna stratehiia v umovakh nevyznachenosti*.
16. Robert M. (2022). *Grant Contemporary Strategy Analysis*, 11th Edition. Wiley.
17. David J. (2010). Teece Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

18. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). Re-examination of the Uppsala model: from «the obligation of foreignness» to «the obligation of freezing». *Journal of International Business Studies*.

19. Shvets, L.V., Haidai, H.H., Petrovska, S.I., & Kryvenko, O.K. (2026). Vplyv upravlinnia rozvytkom personalu na protsesy zmin v diialnosti pidpriemstv za umov tsyfrovoyi eko-nomiky ta voiennoho chasu.

Economichnyi visnyk «Dniprovskoi Politekhniky», (1), 37-45. doi.org/10.33271/ebdut/93.037

20. Spitsyna A.Ye., & Nesterenko O.O. (2025). Zakordonnyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni personalom transportnykh pidpriemstv. *Economichnyi visnyk «Dniprovskoi Politekhniky»*, (3), 198-213.

doi.org/10.33271/ebdut/91.198

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF BUSINESS PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND BUSINESS PROCESSES OF RISK MANAGEMENT.

*H. H. Haidai, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
L. V. Shvets, Professor, Associate Professor,
S. I. Petrovska, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
O. K. Kryvenko, Senior Lecturer,
Natsionalnyi transportnyi universytet, Kyiv*

Methods. The methodological basis of the research includes a combination of general scientific and specific methods, in particular analysis and synthesis, comparison, a systemic approach, as well as methods of generalization of theoretical provisions and practical experience of business planning in the field of foreign economic activity. The study examines the theoretical and applied foundations of business planning in the field of foreign economic activity of enterprises under conditions of globalization and digital transformation of the economy. The role of the business plan as a key instrument of strategic management is determined, as it ensures the substantiation of managerial decisions, enhances competitiveness, and facilitates enterprises' adaptation to dynamic changes in the international environment. Approaches to forming the structure of a business plan are generalized, and the factors influencing its effectiveness are outlined.

Results. The key stages of business plan development are analyzed, including the assessment of the external environment, financial planning, risk management, and evaluation of investment decision effectiveness. A significant impact of digital technologies, institutional factors, and international economic conditions on the planning process has been identified.

Novelty. The novelty lies in a comprehensive approach to substantiating business planning as an integrated management tool for foreign economic activity, taking into account modern digital and globalization challenges.

Practical value. The obtained results can be used by enterprises to improve the process of business plan development, increase the efficiency of foreign economic activity, and minimize risks in managerial decision-making.

Keywords: foreign economic activity, business plan, strategic management, international business, digitalization, competitiveness, business processes, risks.

Стаття надійшла до редакції 27.03.26 р.

Прийнята до публікації 12.04.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ЯКІСТЬ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРЕДМЕТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
bardas.a.v@nmu.one, orcid.org/0000-0002-8309-3796,*

*В. В. Ханов, аспірант кафедри менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»,
khanov.V.V@nmu.one, <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>*

Методологія дослідження. При проведенні дослідження застосовано методи аналізу та синтезу (вивчення змісту категорії «якість» на підставі її вимірів, атрибутів та критеріїв), порівняльного аналізу (співставлення різних підходів до визначення якості з позицій дослідників та стейкхолдерів), узагальнення, класифікації та систематизації наукових підходів, а також системного (розгляд якості як результату взаємодії інтересів стейкхолдерів, ресурсів, процесів та результатів), процесного підходів (дослідження сутності процесу надання медичної послуги) і концептуального моделювання (графічного узагальнення) при обґрунтуванні чинників, що впливають на якість медичних послуг, та формуванні рекомендацій щодо удосконалення систем управління якістю в медичних організаціях.

Результати. У статті узагальнено підходи до визначення якості як такої та якості медичних послуг з позицій основних стейкхолдерів (пацієнтів, медичного персоналу, медичних організацій, системи соціального забезпечення та держави) та показано, що оцінювання якості в медичних організаціях має багатовимірний характер, поєднуючи клінічні, організаційні та управлінські складові. Систематизовано наявні в літературі визначення категорії «якість медичних послуг» і виокремлено характеристику якості як результату взаємодії ресурсів, процесу надання послуги та досягнутих результатів. Узагальнено причини запровадження систем менеджменту якості в медичних організаціях і очікувану результативність від їх упровадження. Структуровано фактори, що впливають на якість медичної допомоги, із групуванням за рівнями/джерелами впливу.

Новизна. В процесі дослідження систематизовано підходи до визначення якості медичних послуг в організації з позицій різних стейкхолдерів і запропоновано її розгляд як результату взаємодії ресурсів, процесів і результатів надання послуг. Структуровано систему факторів впливу на якість медичних послуг та представлено концептуальну модель їх взаємозв'язку

Практична значущість. Практична цінність полягає у формуванні рекомендацій щодо удосконалення систем управління якістю в медичних організаціях, зокрема через впровадження процесного та системного підходів і орієнтацію на інтереси стейкхолдерів. Отримані результати можуть бути використані керівниками для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності керованих ними медичних організацій.

Ключові слова: організація, системи управління якістю, конкурентоспроможність, менеджмент якості, менеджмент.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується комерціалізацією багатьох видів діяльності, які ще в минулому столітті сприймалися як сфера відповідальності держави та слугували суспільному благу. Науково-технічна революція, процеси глобалізації, інфляція та зменшення частки держав-

ного сектору у ВВП країн, а також нові виклики, зумовлені загостренням конкуренції за бюджетне фінансування в умовах демографічної кризи, воєнного протистояння, пандемічних загроз та кліматичних змін, посилення міграційних процесів змушує навіть такі традиційно некомерційні сфери діяль-

ності як освіта та медицина все більшою мірою переходити на комерційні рейки та забезпечувати свою самоокупність.

Описані виклики, цілком очевидно, супроводжуються зростанням невизначеності середовища функціонування організацій, зокрема й медичних, а водночас вимагають від їхнього керівництва забезпечення прозорості витрат та демонстрування позитивних результатів діяльності для того, аби в широкому сенсі виправдовувати суспільні очікування та обґрунтувати доцільність збільшення (або збереження) рівня фінансування в ситуації, яку можна описати в такий спосіб: «розмір спільного пирога (державного та місцевих бюджетів) зростає меншими темпами, аніж кількість потенційних бажаючих його розподілити та їхні апетити (альтернативні напрямки фінансування та кількість зацікавлених в його одержанні). Реакцією на усе зазначене є спроба реформувати медичну галузь та зростання кількості медичних організацій, що працюють на засадах самоокупності, причому частково втрати на надання лікарських послуг покриває держава та місцеві органи влада, а частково – самі споживачі. А реакцією керівництва організацій на стан реформування, залежність від зовнішніх джерел фінансування, необхідність забезпечення результативності стає використання бізнес-інструментів, серед яких важливе місце належить системам управління якістю. Використання таких систем вимагає від керівників застосування постулатів процесного та системного підходів у менеджменті, налагодження системи звітності, формування культури професіоналізму та відповідальності за власні дії, підвищення рівня компетентності, дотримання регламентів та процедур надання послуг, а головне – увага до інтересів отримувачів послуг. Саме внаслідок сукупності таких обставин актуальності набувають питання, пов'язані з дослідженням управління якістю послуг в українських медичних організаціях різних форм власності, оскільки якість медичних послуг безпосередньо визначає конкурентоспроможність медичних організацій та їхні перспективи розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління якістю послуг з другої половини минулого століття залишається

предметом уваги іноземних вчених, серед яких варто виділити А. Фейгенбаума [1] з описаною ним концепцією дотримання параметрів якості продукту на етапі його створення та необхідності активного втручання керівників в операційні процеси для усунення передумов виникнення відхилень від стандартів у майбутньому, дослідження принципів якості у роботах Дж. Діна та Д. Бовіна [2], якості як управлінської категорії в роботах того ж А. Фейгенбаума [3], Т. Петерса та Р. Вотермена [4], Г. Гільмора [5], П. Кросбі [6], Дж. Джурана [7], А. Парасураманна [8] та А. Мосадеграда [9].

Серед українських авторів привертає увагу робота Шкільняка М. М. та Кривокульської Н. М. [10], у якій висловлюється думка, що переважна більшість викликів, які стосуються управління якістю медичних послуг в організаціях (закладах) охорони здоров'я, зумовлені інституційними причинами, що робить доцільним вивчення діяльності таких закладів як соціальних систем, які функціонують у динамічному зовнішньому середовищі. Підкреслюється, що запорукою підвищення якості таких послуг є професіоналізація керівних кадрів, зокрема за рахунок розвитку компетентностей стратегічного планування, управління персоналом, налагодження та підтримання внутрішніх і зовнішніх комунікацій, управління змінами та інноваціями, управління конфліктами, а також організування командної взаємодії. Дмитрук О. В. та Свінцицька О. М. підкреслюють роль управління персоналом медичних організацій у забезпеченні якості послуг з охорони здоров'я, приділяючи особливу увагу адаптуванню співробітників до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє підвищити ефективність функціонування закладів [11]. В статті Дзяка Г. В., Лехана В. М., Березницького Я. С. підкреслюється, що якість медичних послуг має безпосередній стосунок до стратегічного управління медичною організацією [12].

Так, у роботі Муштая В. А. та Оводенка В. В. [13] зазначається, що на момент початку реформи система охорони здоров'я не задовольняла потреби суспільства в якісних медичних послугах, що автори пояснювали відсутністю залежності між якістю наданих організацією медичних послуг та видатками

на її фінансування, наслідком чого ставав брак мотивації медичного персоналу до удосконалення кваліфікації та якісної праці. Серед додаткових факторів, що сприяли низькому рівню мотивації медичних працівників в організаціях, автори відзначали не-ефективне використання коштів державного та місцевих бюджетів, що спрямовувалися на утримання медичних закладів та оплату праці лікарів, дублювання надання медичних послуг в організаціях різного рівня медичної допомоги, а також обмежене право медичних закладів використовувати наявні у них фінансові ресурси. В якості аргументів автори наводять статистику: на 100 тис. населення в Україні припадало 5,6 лікарень, тоді як у країнах ЄС цей показник в середньому становив 2,6; кількість ліжок-місць в Україні становила 868 на 100 тис. населення, а в десяти найбільших країнах ЄС – 644; кількість лікарів на 100 тис. населення в Україні становила 302, у десяти найбільших країнах ЄС – 261. Варто зазначити, що наведені авторами аргументи є дискусійними, оскільки менша кількість лікарень та лікарів на частку населення далеко не завжди є індикаторами більш високої якості медичних послуг, а доволі часто, навпаки, є свідченням труднощів в їх отриманні. Разом з тим, не можна не погодитися з їхньою думкою, що українська система була надто дорогою для країни і геть не враховувала реальних можливостей національної економіки з точки зору фінансового забезпечення сектору медичних послуг.

У роботі Семенів І. П., Котузи А. С. та Строканя А. М. запропоновано імплементувати індустріальну (виробничу) модель менеджменту якості та технологію безперервного управління якістю, перевагами від запровадження якої має бути досягнення вищого рівня задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг, а головною очікуваною ефективністю – поліпшення взаємодії між внутрішніми структурними підрозділами в медичній організації та підвищення результативності їх діяльності з одночасним скороченням тривалості циклу виконання робіт та оптимізацією витрат [14]. Ткаченко В. І. розглянув роль сертифікації ISO та проаналізував досвід Великої Британії у впровадженні систем управління якістю для оцінювання наданої первинної медичної допомоги [15]. У роботі

Ольховської А. Б. підкреслюється важливість залучення персоналу організації до формування культури якості [16], а особливості впровадження процесного підходу в організаціях проаналізовані у статті Мороз А. [17]. Разом з тим, недостатня увага приділяється питанням управління якістю в медичних організаціях з урахуванням факторів, що впливають на якість медичних послуг, та пропозиціям щодо побудови системи управління якістю в медичних організаціях, чому і буде присвячена дана стаття.

Ще складнішою стає ситуація, коли мова починає йти про якість медичних послуг, оскільки в медицині визначити та виміряти її набагато складніше, аніж в інших секторах. Причиною такої складності є наявність специфічних характеристик, притаманних саме послугам організацій, що працюють у сфері охорони здоров'я: такі послуги в багатьох випадках є нематеріальними, неоднорідними та можуть надаватися одночасно, що ускладнює вимірювання якості. Сама медична послуга у переважній більшості випадків залишається нематеріальним продуктом, а отже не може бути фізично «відчутною»: споживач чи експерт не мають можливості її торкнутися, відчутти, побачити, порухувати чи виміряти на відміну від промислово виготовлених зразків продукції. Натомість, якість медичних послуг залежить від процесу надання послуги, а також взаємодії між споживачем (пацієнтом) і надавачем послуги [19], а також від суб'єктивного відчуття пацієнта та суб'єктивної оцінки ним відповідності свого стану власним же очікуванням. Деякі характеристики якості медичних послуг – такі як своєчасність, сталість (послідовність) та точність – складно виміряти інакше, ніж на основі суб'єктивної оцінки з боку споживача (пацієнта). Оцінювання якості медичних послуг може відрізнятися в залежності від того, хто і де їх отримує (надавачами, пацієнтами, місцями надання та навіть щодня). Така «неоднорідність» може виникати тому, що різні фахівці (наприклад, лікарі, медичні сестри тощо) надають послуги пацієнтам із різними потребами. У сфері послуг складніше встановлювати стандарти якості. Медичні працівники надають послуги по-різному, оскільки відрізняються чинники, зокрема досвід, індивідуальні здібності та

особистісні риси [21]. Ще однією особливістю є відсутність розриву у часі між наданням та споживанням медичних послуг, а самі послуги не можуть бути збережені для подальшого споживання, що ускладнює контроль якості. Таким чином, споживач (пацієнт) не може оцінити якість наданої послуги до моменту її придбання та отримання (споживання) [22]. Дж. Овретвейт визначав якість медичних послуг як «надання допомоги, яка перевищує очікування пацієнта та забезпечує найкращі клінічні результати за наявних ресурсних обмежень» [23]. Овретвейт розробив систему підвищення якості медичної допомоги, що ґрунтується на трьох вимірах якості: професійному, клієнтському та управлінському. Професійний вимір якості базується на поглядах експертів-фахівців щодо того, чи були потреби споживача задоволені із застосуванням визначених управлінських методик і процедур. Клієнтський вимір якості описує те, чи безпосередні отримувачі послуг вважають (на рівні суб'єктивного відчуття), що вони отримують від цих послуг саме те, чого прагнуть. Управлінська якість полягає в забезпеченні надання послуг із ресурсною ефективністю. Як зазначають автори [24], належна якість медичної допомоги означає «надання пацієнтам необхідних послуг із відповідною технічною компетентністю за умов якісної комунікації, спільного ухвалення рішень і наявності відповідної організаційної культури (культурної чутливості)». Згідно з поглядами К. Лора, якість медичної допомоги є «ступенем, до якого послуги охорони здоров'я для окремих осіб і населення підвищують ймовірність досягнення бажаних результатів у сфері охорони здоров'я та відповідають сучасним професійним знанням» [25]. А. Мосадеград визначав якість медичної допомоги як «стале забезпечення високої задоволеності пацієнта шляхом надання дієвих, ефективних і результативних медичних послуг відповідно до найбільш актуальних клінічних настанов і стандартів, які відповідають потребам пацієнтів та задовольняють надавачів послуг» [9].

Формулювання мети статті. Метою статті є:

1) дослідження змісту уявлень про якість взагалі та якість медичних послуг, зокрема;

2) визначення факторів, які впливають на якість надання медичних послуг;

3) розроблення рекомендацій щодо удосконалення такої системи у медичних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класик науки менеджменту Генрі Мінцберг [18] розглядав медичні організації як своєрідну форму професійної бюрократії, характерними ознаками якої є те, що організаційна структура тут базується на компетенціях, в першу чергу знаннях та навичках, добре підготовлених професіоналів, які відповідають як за надання різних видів медичної допомоги з дотриманням визначених стандартів та нормативних вимог. Такого роду стандарти впливають на управління діяльністю медичної організації, зокрема на організування роботи медичного персоналу та визначення послідовності та пріоритетності дій фахівців при наданні послуг з охорони здоров'я. Хоча, як вже зазначалося вище, якість залишається важливим індикатором результативності та ефективності функціонування медичної організації з точки зору споживачів послуг, субсидіарів (надавачів коштів) та керівників, проте з огляду на її суб'єктивну природу та нематеріальні характеристики визначати та вимірювати її доволі складно. Додаткові труднощі створює відсутність універсального визначення категорії «якість», а отже її розуміння може варіюватися в широких межах в залежності від контексту та поглядів дослідника. Зокрема, якість визначають як «цінність» [3]; «досконалість» [4]; «відповідність специфікаціям» [5]; «відповідність вимогам» [6]; «придатність для використання» [7]; «забезпечення та перевищення очікувань споживачів» [8]; або як «стабільне забезпечення високої задоволеності клієнта за рахунок надання продуктів та послуг відповідно до найновіших функціональних специфікацій, які відповідають явним і неявним потребам клієнта та перевищують їх, а також задовольняють виробника/надавача послуг» [9]. Мосадеградом було ідентифіковано 182 атрибути якості медичної допомоги, які він згрупував у п'ять категорій: середовище, емпатія, ефективність використання ресурсів, результативність та дієвість. Відповідно до його теорії якісна медична до-

помога має характеризуватися наявністю, фізичною та географічною доступністю, фінансовою досяжністю, прийнятністю, доречністю, компетентністю, своєчасністю, приватністю, конфіденційністю, уважністю, турботливістю, чуйністю, підзвітністю, точністю, надійністю, комплексністю, безперервністю, справедливістю, зручністю та матеріально-технічним забезпеченням [9; 20].

Всесвітня організація охорони здоров'я визначає якість медичної допомоги, в узагальненому вигляді, як надання кожному пацієнту повного спектру діагностичних та терапевтичних процедур, які забезпечать найкращий результат для його здоров'я, відповідно до сучасного стану медичної науки, за найнижчою ціною за той самий результат, з найменшим ятрогенним ризиком та з найбільшим задоволенням від процедур, результатів та людського контакту в системі охорони здоров'я [26]. Спираючись на наведене трактування якості, можна дійти висновку, що основою якості наданих медичних послуг є не лише традиційна медична та доглядова діяльність, але й уся сукупність функцій медичної організації, зокрема таких як контролювання витрат, управління ризиками та задоволення користувачів медичних послуг. Наведене вгорі визначення підкреслює, що окремі виміри якості медичної допомоги не можуть ґрунтуватися виключно на відданості справі медичних працівників, а сприйняття якості має бути системним та загальним стосовно медичної організації, з урахуванням рівня професійної підготовки персоналу, технологічної оснащеності лікарні, доступу до сучасної бази знань, ставлення пацієнтів до рекомендацій лікарів та сприйняття пацієнтами лікарських процедур та медичних утручань.

Інше визначення належить видатному вченому та відомому експерту зі створення систем управління якістю в медичних організаціях А. Донабедяну. Він зазначав, що «високоякісною медичною допомогою є та, що спрямована на максимальне покращення самопочуття пацієнтів з урахуванням співвідношення користі/ризиків на кожному етапі процесу догляду» [27]. Саме цьому дослідникові належить визначення трьох основних складових, що визначають рівень якості медичної допомоги в медичній організації, а

саме:

1) ресурсів організації, що узагальнюють усі те обладнання, прилади, приміщення, що використовуються в процесі медичної допомоги;

2) організаційних процесів, що описують зміст медичної допомоги, що надається пацієнтам, та рівень її відповідності попередньо встановленим правилам і стандартам;

3) якості життя у суспільстві, яка впливає на стан здоров'я пацієнта, ймовірність виживання, прогрес у відновленні стану здоров'я, а також задоволеність від наданої організацією медичної допомоги.

При цьому, як зазначав А. Донабедян, якість медичної допомоги може вимірюватися на основі її ефективності, яка відображається в результатах медичної допомоги з точки зору стану здоров'я після курсу медичної допомоги, а також з точки зору пацієнта; та її результативності, яка пов'язує результати медичної допомоги з використаними ресурсами. Іншими вимірами якості є доступність медичної допомоги, яка підсумовується ступенем її відповідності уподобанням та цінностям пацієнта; а також легітимність (охоплює цінності суспільства) та справедливість [27].

На думку фахівців Американської медичної асоціації (незалежної некомерційної організації), яка була оприлюднена ними у 1984 році, якісна медична допомога значною мірою сприяє підвищенню або підтримці якості життя та/або тривалості життя [28].

Неприбуткова незалежна організація Національна академія медицини США (до 2015 року – Інститут медицини) пропонує якість медичних послуг розглядати крізь призму їхньої здатності підвищувати ймовірність досягнення бажаних результатів для окремих осіб та населення у сфері охорони здоров'я, відповідно до сучасних професійних знань [29]. Варто зауважити, що розглянуті вище визначення категорії «якість» значною мірою залежать від бачення (сприйняття) корисності наданих послуг та суб'єктивного оцінювання пацієнтом відповідності отриманого результату лікування власним очікуванням. Таким чином, з точки зору управлінців, інструментальне оцінювання якості послуги здійснюється шляхом вимірювання думки

користувача, оскільки сприйняття користувачем якості медичної допомоги є важливим аспектом поряд з вимірюванням результатів.

У більш стислому вигляді уявлення дослідників про зміст поняття «якість медичних послуг» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення категорії «якість медичних послуг»

№	Автор	Визначення
1	Маклафлін К., Калюжни А.	процес надання послуги, а також взаємодія між споживачем (пацієнтом) і надавачем цієї послуги
2	Овретвейт Дж.	надання допомоги, яка перевищує очікування пацієнта та забезпечує найкращі клінічні результати за наявних ресурсних обмежень
3	Шустер М., Макглин Е. Брук Рю.	надання пацієнтам необхідних послуг із відповідною технічною компетентністю за умов якісної комунікації, спільного ухвалення рішень і наявності відповідної організаційної культури (культурної чутливості)
4	Лор К.	ступень, до якого послуги охорони здоров'я для окремих осіб і населення підвищують ймовірність досягнення бажаних результатів у сфері охорони здоров'я та відповідають сучасним професійним знанням
5	Мосадеград А.	стале забезпечення високої задоволеності пацієнта шляхом надання дієвих, ефективних і результативних медичних послуг відповідно до найбільш актуальних клінічних настанов і стандартів, які відповідають потребам пацієнтів та задовольняють надавачів послуг
6	Всесвітня організація охорони здоров'я	надання кожному пацієнту повного спектру діагностичних та терапевтичних процедур, які забезпечать найкращий результат для його здоров'я, відповідно до сучасного стану медичної науки, за найнижчою ціною за той самий результат, з найменшим ятрогенним ризиком та з найбільшим задоволенням від процедур, результатів та людського контакту в системі охорони здоров'я
7	Американська медична асоціація	здатність підвищувати ймовірність досягнення бажаних результатів для окремих осіб та населення у сфері охорони здоров'я відповідно до сучасних професійних знань
8	Національна академія медицини США	сприяння підвищенню або підтримці якості життя та/або тривалості життя

Джерело: сформовано авторами на основі [19; 23–29].

Інформаційна революція та інтенсивний розвиток наукових досліджень в сфері охорони здоров'я вимагають постійного удосконалення діяльності медичних організацій. Таке удосконалення є функціональною змінною від рівня кваліфікованості їх управлінського персоналу та обумовлено зростанням вимог пацієнтів та інших зацікавлених сторін (держави, місцевих органів влади, благодійних та громадських організацій, міжнародних фондів) до якості медичних послуг. Національна академія медицини США зазначає,

що якість медичної допомоги включає такі елементи як безпеку, результативність (ефективність), ефективність використання ресурсів, своєчасність, справедливість та орієнтованість на пацієнта [30].

Схематично причини запровадження систем менеджменту якості та очікувана результативність від цього в медичних установах представлено на Рис. 1.

Підвищення якості лікарняної допомоги стала предметом уваги науковців з країн так званого «англо-американського

кластеру» із 1960-х років країнах, і за підсумками виконаного значного обсягу робіт дослідники дійшли консенсусу в тому, що якість допомоги може бути виражена з кількох поглядів різних стейкхолдерів (учасників) процесу надання допомоги: пацієнта/споживача, фахівця (медичного працівника), закладу охорони здоров'я, системи соціального забезпечення та уряду. Кожна з перелічених тут зацікавлених сторін має різні критерії стандартизації та різне сприйняття якості допомоги.

вача, фахівця (медичного працівника), закладу охорони здоров'я, системи соціального забезпечення та уряду. Кожна з перелічених тут зацікавлених сторін має різні критерії стандартизації та різне сприйняття якості допомоги.



Рис. 1. Причини запровадження систем менеджменту якості в медичних організаціях
Джерело: розроблено авторами на основі [14].

Якщо брати до уваги точку зору пацієнта, то тут якість залежить від його потреб і очікувань щодо догляду та послуг. Іншими словами – це клінічна результативність: від точності діагностики до ефективності лікування і наданого догляду. Що стосується медичних організацій, то для них якість розгля-

дається як надання допомоги, яка є максимально результативною, характеризується найнижчою вартістю (з урахуванням витрат та ефективності), за умови, що пацієнт повертається до закладу у разі потреби. З точки зору системи соціального забезпечення якість визначається як співвідношення витрат і результатів (з погляду економічної доцільнос-

ті), управління та використання ресурсів для досягнення бажаних результатів щодо здоров'я громадян. Зрештою, для суспільства

якість – це оптимальне використання ресурсів на користь громад і громадянина загалом.

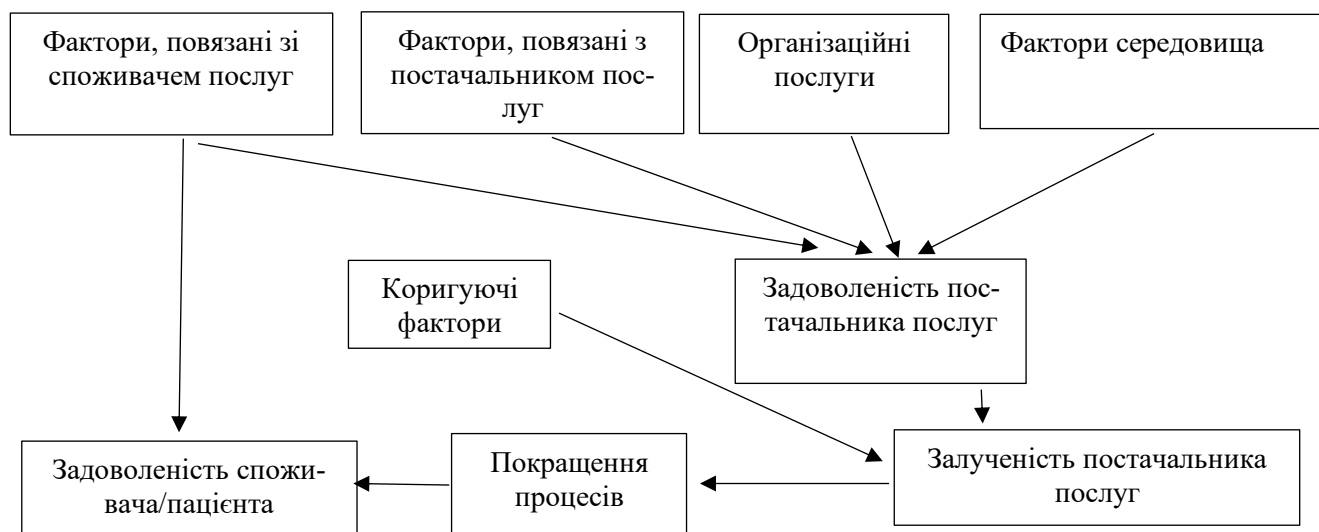


Рис. 2. Фактори, що впливають на якість медичної допомоги

Джерело: [31].

Висновки. Якість надання послуг у медичній організації ґрунтується, з одного боку, на контролі професійних практик, а з іншого – на дотриманні правил і норм, попередньо встановлених керівництвом організації або нормативно-правовими документами. Під якість та контролем професійних практик розуміють володіння знаннями в межах кожної лікарської спеціальності, визначаючи її як технічну майстерність виконання медичної допомоги. Ще в другій половині минулого століття низка американських дослідників систем управління якістю звернула увагу на наявність відмінностей у виконанні медичних і хірургічних процедур, які не пов'язані зі станом пацієнта або навіть із технічними умовами лікарняного середовища. На підставі таких спостережень розроблялися рекомендації з ведення належної практики у медичній організації, що розглядалися як стандартизований опис найкращих медичних дій для конкретного патологічного випадку. У підсумку було розроблено письмові процедури, спрямовані на уникнення ризиків, спричинених усною передачею інформації, розроблено рекомендації, спрямовані на визначення коригувальних дій, які мають мінімізувати вимогами стандартів та фактичним станом речей. Дослідження того, як такі процедури та рекомендації впливають

на результат надання послуг в організації є предметом подальших досліджень авторів у цьому напрямку. В таких дослідженнях увага має бути приділена співставленню двох складових: результатів опитування зацікавлених сторін щодо задоволеності пацієнтів (одержувачів послуг) з результатами об'єктивного контролю стану пацієнтів та наслідків медичного втручання для них.

Література

1. Feigenbaum A. V. Total quality control: engineering and management. New York: McGraw-Hill, 1961.
2. Dean J.W., Bowen D.E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*. 1994. Vol. 19, no. 3. Pp. 392-418.
3. Feigenbaum A.V. Quality control: principles, practice, and administration. New York: McGraw-Hill, 1951.
4. Peters T., Waterman R. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row, 1982.
5. Gilmore H.L. Product conformance. *Quality Progress*. 1974. Vol. 7. Pp. 16-19.
6. Crosby P. Quality is free. New York: McGraw-Hill, 1992.
7. Juran J. Quality control handbook. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1988.
8. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. Pp. 41-50.

9. Mosadeghrad A.M. Healthcare service quality: towards a broad definition. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2013. Vol. 26. Pp. 203-219. DOI: 10.1108/09526861311311409.
10. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2(84). С. 22-30. DOI 10.11603/1681-2786.2020.2.11406
11. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182–186.
12. Дзяк Г., Лехан В.М., Березницький Я. С. Підходи до управління якістю медичного обслуговування в Україні. *Здоров'я України*. 2010. № 8. С. 237.
13. Муштай В.А., Оводенко В.В. Стратегічні напрямки забезпечення якості первинної медичної допомоги [Електронний ресурс]. Економіка і управління в умовах глобалізації : VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Кривий Ріг, 15 трав. 2019 р.). Кривий Ріг, 2019. С. 325-329.
14. Семенів І.П., Котуза А.С., Строкань А. М. Алгоритм впровадження системи менеджменту якості в медичних організаціях на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000. Україна. *Здоров'я нації*. 2012. № 2-3. С. 196-200.
15. Ткаченко В.І. Європейський досвід управління якістю медичних послуг та його ефективність у первинній медичній допомозі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19-20. С. 132-140. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.132>
16. Ольховська А.Б. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я як складова управління якістю медичного обслуговування. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17-19 квіт. 2024 р.) : у 2 т. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 2. С. 47-49.
17. Мороз А. Управління бізнес-процесами в медичних організаціях: трансформації та процесний підхід. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 176-184. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(27))
18. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
19. McLaughlin C.P., Kaluzny A.D. Continuous quality improvement in health care. (3rd ed.) Sudbury, MA : Jones & Bartlett Publishers, 2003.
20. Mosadeghrad A.M. A conceptual framework for quality of care. *Materia Socio-Medica*. 2012. Vol. 24. Pp. 251-261. DOI: 10.5455/msm.2012.24.251-261.
21. Mosadeghrad A.M. Towards a theory of quality management: an integration of strategic management, quality management and project management. *International Journal of Modelling in Operations Management*. 2012. Vol. 2. Pp. 89-118. DOI: 10.1504/IJOM.2012.043962.
22. Ladhari R. A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2009. Vol. 1. Pp. 172-198. DOI: 10.1108/17566690910971445.
23. Øvretveit J. Does improving quality save money? A review of evidence of which improvements to quality reduce costs to health service providers. London: The Health Foundation, 2009.
24. Schuster M.A., McGlynn E.A., Brook R.H. How good is the quality of health care in the United States? *The Milbank Quarterly*. 1998. Vol. 76, no. 4. Pp. 517-563. DOI: 10.1111/1468-0009.00105.
25. Lohr K. Medicare: a strategy for quality assurance. Vol. 1. Washington, DC : National Academy Press, 1991.
26. European Economic and Social Committee. Opinion of the European Economic and Social Committee on Patient safety. *Official Journal of the European Union*. 2005. C120. Pp. 47-53.
27. Donabedian A. Explorations in quality assessment and monitoring. Vol. I: The definition of quality and approaches to its assessment. Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1980.
28. American Medical Association. Quality assurance of health care. Chicago : American Medical Association, 1984.
29. Institute of Medicine. Medicare: a strategy for quality assurance. Vol. 1. Washington, DC : National Academies Press, 1990.
30. Institute of Medicine. Crossing the quality chasm: a new health system for the 21st century. Washington, DC : National Academies Press, 2001. DOI: 10.17226/10027.
31. Mosadeghrad A.M. Factors influencing healthcare service quality. *International Journal of Health Policy and Management*. 2014. Vol. 3, no. 2. Pp. 77-89. DOI: 10.15171/ijhpm.2014.65.

References

1. Feigenbaum, A. (1961). Total quality control: Engineering and management. McGraw-Hill.
2. Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
3. Feigenbaum, A.V. (1951). Quality control: Principles, practice, and administration. McGraw-Hill.
4. Peters, T., & Waterman, R. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.
5. Gilmore, H. L. (1974). Product conformance. *Quality Progress*, 7, 16-19.
6. Crosby, P. (1992). Quality is free. McGraw-Hill.
7. Juran, J. (1988). Quality control handbook (4th ed.). McGraw-Hill.
8. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, (49), 41-50.
9. Mosadeghrad, A. M. (2013). Healthcare service quality: Towards a broad definition. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26, 203-219. <https://doi.org/10.1108/09526861311311409>

10. Shkilniak, M. M., & Kryvokulska, N. M. (2020). Rozvytok kontseptualnykh pidkhodiv do upravlinnia yakistiu medychnykh posluh zakladiv okhorony zdorovia. *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*, (2(84)), 22-30.
DOI 10.11603/1681-2786.2020.2.11406
11. Dmytruk, O.V., & Svintsytska, O.M. (2018). Upravlinnia adaptatsiieiu personalu zakladiv okhorony zdorovia v novykh umovakh hospodariuvannia. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 5(10), 182-186.
12. Dziak, H., Lekhan, V.M., & Bereznytskyi, Ya.S. (2010). Pidkhody do upravlinnia yakistiu medychnoho obsluhovuvannia v Ukraini. *Zdorovia Ukrainy*, (8), 237.
13. Mushtai, V.A., & Ovodenko, V.V. (2019). Stratehichni napriamky zabezpechennia yakosti pervynnoi medychnoi dopomohy. *Proceedings from MIIM '19: VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia «Ekonomika i upravlinnia v umovakh hlobalizatsii»* (pp. 325-329). Kryvyi Rih
14. Semeniv, I.P., Kotuza, A.S., & Strokan, A.M. (2012). Alhorytm vprovadzhennia systemy menedzhmentu yakosti v medychnykh orhanizatsiiakh na osnovi mizhnarodnykh standartiv ISO serii 9000. *Ukraina. Zdorovia natsii*, (2-3), 196-200.
15. Tkachenko, V.I. (2022). Yevropeyskyi dosvid upravlinnia yakistiu medychnykh posluh ta yoho efektyvnist u pervynnyi medychni dopomozi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (19-20), 132-140.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.132>
16. Olkhovska, A.B. (2024). Korporatyvna kultura zakladu okhorony zdorovia yak skladova upravlinnia yakistiu medychnoho obsluhovuvannia. *Proceedings from MIIM '24 II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu»* (Vol. 2, pp. 47-49). Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia».
17. Moroz, A. (2025). Upravlinnia biznes-protsesamy v medychnykh orhanizatsiiakh: Transformatsii ta protsesnyi pidkhid. *Development Service Industry Management*, (3), 176-184
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(27))
18. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
19. McLaughlin, C.P., & Kaluzny, A.D. (2003). *Continuous quality improvement in health care* (3rd ed.). Jones & Bartlett.
20. Mosadeghrad, A.M. (2012). A conceptual framework for quality of care. *Materia Socio-Medica*, (24), 251-261. <https://doi.org/10.5455/msm.2012.24.251-261>
21. Mosadeghrad, A.M. (2012). Towards a theory of quality management: An integration of strategic management, quality management and project management. *International Journal of Modelling in Operations Management*, (2), 89-118. <https://doi.org/10.1504/IJMOM.2012.043962>
22. Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, (1), 172-198. <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
23. Øvretveit, J. (2009). Does improving quality save money? A review of evidence of which improvements to quality reduce costs to health service providers. The Health Foundation.
24. Schuster, M.A., McGlynn, E.A., & Brook, R.H. (1998). How good is the quality of health care in the United States? *The Milbank Quarterly*, 76(4), 517-563. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00105>
25. Lohr, K. (1991). *Medicare: A strategy for quality assurance* (Vol. 1). National Academy Press.
26. European Economic and Social Committee. (2005). *Opinion of the European Economic and Social Committee on patient safety*. Official Journal of the European Union, C120, 47-53.
27. Donabedian, A. (1980). *Explorations in quality assessment and monitoring* (Vol. 1: The definition of quality and approaches to its assessment). Health Administration Press.
28. American Medical Association. (1984). *Quality assurance of health care*. Chicago: American Medical Association.
29. Institute of Medicine. (1990). *Medicare: A strategy for quality assurance* (Vol. 1). Washington, DC: National Academies Press.
30. Institute of Medicine. (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century*. National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/10027>
31. Mosadeghrad, A.M. (2014). Factors influencing healthcare service quality. *International Journal of Health Policy and Management*, 3(2), 77-89. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.65>

QUALITY OF HEALTHCARE SERVICES AS AN OBJECT OF MANAGERIAL ACTIVITY IN AN ORGANIZATION

A. V. Bardas, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,
V. V. Khanov, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology

Methods. The study employed methods of analysis and synthesis (to examine the content of the «quality» category based on its dimensions, attributes, and criteria), comparative analysis (to contrast different approaches to defining quality from the perspectives of researchers and stakeholders), as well as generalization, classification, and systematization of scholarly approaches. In addition, a systems approach (viewing quality as the result of the interaction among stakeholder interests, resources, processes, and outcomes), a process approach (examining the essence of the healthcare service delivery process), and conceptual modelling (graphical synthesis) were used to substantiate the

factors influencing the quality of healthcare services and to develop recommendations for improving quality management systems in healthcare organizations.

Results. The article generalizes approaches to defining quality in general and the quality of healthcare services in particular from the perspectives of key stakeholders (patients, medical personnel, healthcare organizations, the social security system, and the state), demonstrating that quality assessment in healthcare organizations is multidimensional in nature, combining clinical, organizational, and managerial components. Existing definitions of the category «quality of healthcare services» found in the literature are systematized, and quality is characterized as the result of the interaction among resources, the service delivery process, and achieved outcomes. The study also synthesizes the reasons for implementing quality management systems in healthcare organizations and the expected outcomes of their adoption, and it structures the factors influencing the quality of healthcare services by grouping them according to levels/sources of influence.

Novelty. The study systematizes approaches to defining the quality of healthcare services within an organization from the perspectives of different stakeholders and proposes its interpretation as the result of the interaction among resources, processes, and service outcomes. It also structures the system of factors influencing healthcare service quality and presents a conceptual model of their interrelationships.

Practical value of the study lies in the development of recommendations for improving quality management systems in healthcare organizations, particularly through the implementation of process-based and systems approaches and a focus on stakeholder interests. The findings can be used by managers to enhance operational efficiency and strengthen the competitiveness of the healthcare organizations under their supervision.

Keywords: organization, quality management systems, competitiveness, quality management, management

Стаття надійшла до редакції 01.05.26 р.

Прийнята до публікації 17.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

АУТСОРСИНГ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

А. Є. Спіцина, професор кафедри економіки, Національний транспортний університет, angel7a@ukr.net, orcid.org/0000-0001-9730-6249

Б. Ю. Галицький, аспірант, Національний транспортний університет, galitskyi@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0007-5494-4962>

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, методологія та системні принципи проведення комплексних наукових досліджень, що базуються на системному, комплексному та аналітичному підходах. Методами, використаними в статті для проведення досліджень, є: аналіз, синтез, системний підхід, процесний підхід теоретичне узагальнення – для узагальнення пропозицій та визначення аутсорсингу та конкурентних переваг в контексті управління інноваційним потенціалом автотранспортного підприємства.

Результати. Одним з основних факторів ефективної роботи автотранспортного підприємства є процес пошуку нових інноваційних форм та вдосконалення існуючих, покращення технологій, матеріалів чи продукції, що сприяє забезпеченню постійного зростання попиту та підвищення рентабельності. Сучасним інструментом оптимізації діяльності є аутсорсинг. Аутсорсинг в даний час є найбільш популярною бізнес-концепцією, яка використовується у багатьох компаніях. Доведено, що аутсорсинг дозволяє оптимально скоротити масштаби організації, зменшити чисельність персоналу, знизити витрати та спрямувати всі можливі зусилля на розвиток пріоритетних напрямків. Практика показує, що все частіше на аутсорсинг передаються бізнес-процеси у сфері підбору персоналу, у банківському секторі, страхуванні та логістиці, документообігу, ремонтних робіт, ІТ-обслуговування, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу. Результати підтверджують, що ефективно впровадження цифрових технологій здатне забезпечити стійке зростання інноваційних транспортних ринків.

Новизна. Аутсорсинг автомобільних вантажних перевезень створює безліч можливостей для розвитку цієї сфери. Завдяки аутсорсингу інноваційних логістичних завдань компанії отримують доступ до добре налагоджених транспортних мереж, розподільчих каналів та місцевих знань, що сприяє розвитку міжнародної торгівлі та усуненню логістичних бар'єрів на нових ринках. Інноваційний шлях перетворює транспорт з базової галузі на високотехнологічну сервісну екосистему, яка генерує додану вартість, полегшує ведення бізнесу та відкриває нові можливості для експорту української продукції

Практична значущість. Полягає у створенні ефективної системи застосування аутсорсингу в контексті управління інноваційним потенціалом автотранспортного підприємства, його розвитком, що дозволяє адаптувати підприємства до змін кризових, військових умов, покращувати якість надання транспортних послуг і забезпечувати стійке економічне зростання в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Ключові слова: аутсорсинг, конкурентні переваги, управління, інноваційний потенціал, сталий розвиток, цифрова трансформація, автотранспортне підприємство

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах жорстокої конкурентної боротьби підприємств важливо бути гнучким до змін, які

відбуваються у бізнес-середовищі, та ефективним. Найголовнішим питанням для транспортних підприємств у нестабільних кризових умовах є необхідність зростання за мінімальних інвестицій.

Одним зі способів вирішення даного питання є звернення до аутсорсингу. Саме аутсорсинг є тією практикою, яка дає змогу компаніям зростати, обмежуючи фонд заробітної плати та накладні витрати. Замовники послуг мають змогу акцентувати більше уваги на основну діяльність підприємства, зменшувати додаткові витрати на виконання певних функцій, оптимізувати структуру компанії, тим самим поліпшувати позиції на ринку, зокрема конкурентоспроможність. Аутсорсинг дає змогу транспортним підприємствам отримувати послуги та навички, які, як правило, важко розвинути через фінансові чи трудові обмеження, а можливо, комбінацію обох цих обмежень.

Західні партнери України давно почали віддавати перевагу аутсорсингу і вже мають позитивні результати такої співпраці, проте, на жаль, у вітчизняній практиці ведення бізнесу все ще відстає за рівнем застосування такого виду послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове трактування аутсорсингу залишається дискусійним, йому властивий доволі широкий спектр визначень з варіантами: від залучення робітників, які не організовані в профспілкові об'єднання до придбання інструментів, обладнання, сировини у постачальників на стороні. Дослідження процесів аутсорсингу потребує врахування досягнень економічної та юридичної науки й теоретичних аспектів інституціонального забезпечення, з огляду на потребу досягнення позитивних змін в даному процесі. На даний час, найбільшого поширення набув процесний підхід до трактування аутсорсингових відносин, в межах якого аутсорсингом вважають передавання процесу або залучення фірми для їх виконання, що сприяє мінімізації трансакційних витрат. Дослідники, які розглядали економічні положення аутсорсингу зосередили увагу на фінансовому, інформаційному і правовому інструментарію його реалізації: Буняк Н. М. [5], Дідух О. В., Мартиняк М. З. [6], Данилюк Т. І., Мохнюк А. М. [8], Матвій І. Є., Матвій С. І. [9], Зорій, О. М. Коваленко Т. В. [11], Когут М., Содома Р., Дубинецька П. [12], Оксенюк К. І. [20], Панков А. В. [23].

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження основних підходів до

визначення поняття «аутсорсинг», основних переваг та недоліків його застосування, обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу в систему економічної діяльності транспортних підприємств, визначення особливостей та напрямків його застосування, мотивів та чинників, які впливають на вибір компанії-виконавця, аналіз світового та вітчизняного ринків аутсорсингових послуг та визначення головних проблем галузі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні транспортні підприємства працюють у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, регуляторною залежністю, технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів до якості, швидкості та прозорості транспортних послуг. Їх ефективний розвиток значною мірою залежить від здатності формулювати та впроваджувати довгострокову стратегію, яка враховує галузеву специфіку, ризики та потенціал цифрових технологій.

Однією з ключових умов побудови сильної конкурентної позиції в економіці України є підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств. У сучасних умовах підприємства повинні зосереджувати підвищену увагу на ефективному функціонуванні в конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність посилення їхніх зусиль для досягнення конкурентних переваг [26].

Модернізація транспортної галузі економіки неможлива без новітніх технологій та інновацій. Саме використання інноваційних технологій підвищення економічної ефективності - одна із головних методів збільшення прибутку підприємства.

Одним з основних факторів ефективної роботи автотранспортного підприємства є процес пошуку нових форм та вдосконалення існуючих, покращення технологій, матеріалів чи продукції, що сприяє забезпеченню постійного зростання попиту та підвищення рентабельності. Нові технології та матеріали формуються в умовах стратегічної орієнтації та динамізму інноваційних процесів, що сприяють розвитку виробничо-економічної діяльності підприємств транспортної галузі [4].

Водночас, першочерговою метою інноваційної діяльності підприємств автомобільного транспорту має бути досягнення достатньо високого рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що базується на повному задоволенні потреб різних споживачів. У зростаючому конкурентному середовищі кожна компанія стикається з проблемою оцінки своєї конкурентоспроможності, врахування конкурентних переваг над іншими перевізниками, і таким чином, зміцнення конкурентної позиції та пошуку найефективніших шляхів покращення транспортних послуг [19].

В умовах війни в Україні транспортна галузь зазнала безпрецедентних викликів, які охоплюють руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, значне

зростання витрат на перевезення та зниження операційної ефективності. Водночас кризові умови стримували впровадження інновацій, спрямованих на адаптацію галузі до нових реалій [16].

Інноваційна діяльність у транспортному секторі набуває особливого значення як ключовий інструмент для подолання наслідків війни, відновлення транспортної інфраструктури та забезпечення стійкого розвитку. Структура українського транспортного ринку зазнала значних змін на користь автомобільного сегменту, який під час війни став основним видом транспорту як для внутрішніх, так і для міжнародних перевезень. Обсяги вантажних перевезень скоротилися майже вдвічі порівняно з 2021 роком (з 621,3 млн тон до 317,5 млн тон), а вантажообіг зменшився на 42,4%.

Таблиця 1

Показники вантажних перевезень України протягом 2021–2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни у %, 2024/2021р
Вантажообіг, млн. ткм	289635	166731	163360	184582	–36,3
Обсяг перевезених вантажів, млн.т	621,3	317,5	328,3	354,0	–43,0
Перевезення автомобільним транспортом	224,0	к/с	к/с	128,8	–42,5

Джерело: сформовано на основі (29)

Незважаючи на поступове відновлення у 2023–2024 роках (+11,5% для вантажних перевезень порівняно з 2022 роком), показники 2024 року залишаються значно нижчими за довоєнний рівень 2021 року; зокрема, обсяги вантажних перевезень зменшилися на 43,0% (табл.1).

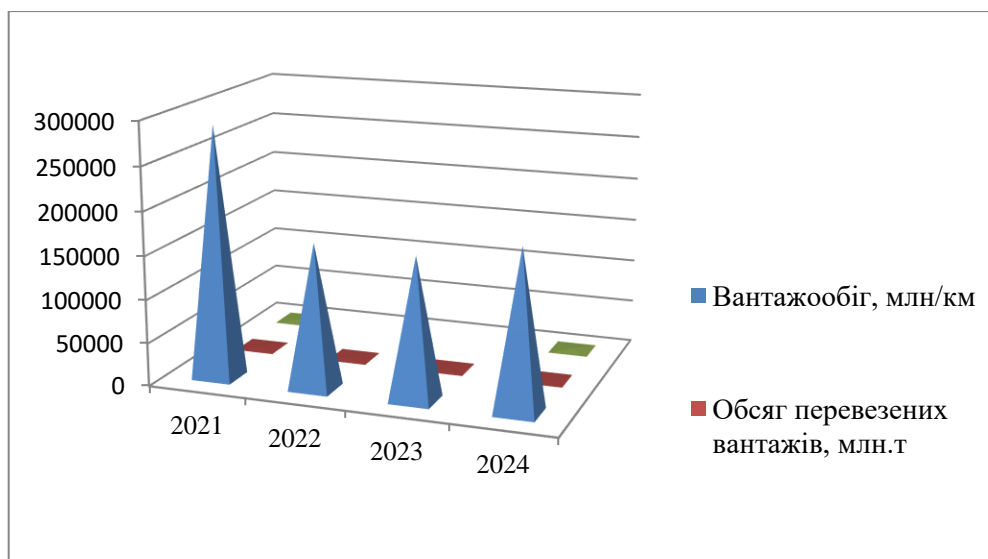


Рис. 1. Динаміка вантажних перевезень України протягом 2021–2024 рр.

Джерело: складено на основі (29)

Зниження вантажообігу у 2021–2024 роках зумовлене також впливом пандемії (2020–2021). Слід зазначити, що значною тенденцією в діяльності українських транспортних підприємств є зростання вартості вантажних перевезень. Зокрема, ціни на транспортні послуги зросли на 30–50% порівняно з 2021 роком. За даними експертів, у 2025 році транспортні тарифи досягли найвищих рівнів порівняно з довоєнним періодом, з коливаннями в кілька десятків відсотків протягом кількох місяців [9]. Аналіз кількості та обсягів перевезених вантажів за видами транспорту показав, що автомобільний транспорт несе основний тягар транспортного навантаження під час війни (рис.1).

Підприємства автомобільного транспорту показали відносно зниження (–42,5% з вантажних перевезень). Висока гнучкість та здатність швидко реорганізувати логістичні маршрути, зокрема завдяки функціонуванню гуманітарних та міжнародних автомобільних коридорів у країні ЄС, частково пом'якшили негативний вплив на транспортний сектор загалом.

Оскільки в сучасних економічних умовах фінансові ризики підприємств є найбільш загрозливими та руйнівними, розвитку вітчизняних підприємств суттєво сприятиме включення до їхньої інфраструктури такого інноваційного інструменту управління та методу захисту від фінансових ризиків, як аутсорсинг, що вимагає проведення наукових досліджень.

Впровадження інноваційних процесів на транспортних підприємствах призводить до ресурсозбереження та енергоефективності, забезпечує автоматизацію та цифровізацію, а також має прямий вплив на конкурентоспроможність та загальні економічні показники [4]. Сучасний стан ринку транспортних послуг характеризується тенденцією до мінімізації витрат на транспортування, зберігання, упаковку та митне оформлення. Щодо витрат на інновації, то найбільша частка цих витрат припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення[4].

Інноваційна діяльність у транспортній галузі України є одним із ключових інструментів для подолання наслідків війни, від-

новлення інфраструктури та забезпечення стійкого розвитку.

Аспекти впровадження інноваційних технологій, таких як безпілотний транспорт та електромобілі, розглядали у своїх працях А. Близнюк [4] та А. Куш [16]. Дослідники показали, що використання інтелектуальних транспортних систем сприяють підвищенню безпеки перевезень, скороченню часу доставки та зниженню екологічного навантаження.

У сучасних умовах невизначеності та кризи автотранспортні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, що вимагає підвищення ефективності використання ресурсів. Одним із інструментів оптимізації діяльності є аутсорсинг [24].

Аутсорсинг в даний час є найбільш популярною бізнес-концепцією, яка використовується у багатьох компаніях та галузях по всьому світу. Однак у багатьох галузях країн, як і раніше, спостерігається нестача впевненості у прийнятті цінностей, пов'язаних з цим типом бізнес-концепції. Окрім того, розуміння аутсорсингу в Україні у сфері управління транспортними підприємствами все ще обмежене контекстом невеликої групи. Тим не менш, концепція набуває все більшого значення, оскільки аутсорсинг використовується в багатьох країнах Європейського союзу (ЄС) відповідно до концепції економічної інтеграції, виходячи з переконання, що економічна інтеграція сприятиме ще більшому підвищенню конкурентних переваг ЄС у порівнянні з іншими регіонами, залученню більшого обсягу міжрегіональних інвестицій та обміну товарами, послугами. Відомо, що аутсорсинг знижує вартість сировини та робочої сили, що призводить до зниження виробничих витрат. Більше того, інтеграція системи аутсорсингової мобільності у виробництво товарів та послуг між країнами ЄС може підвищити рівень конкурентоспроможності для всіх країн.

Формування та розвиток конкурентних переваг складають запоруку стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції. Головною метою досягнення конкурентних переваг є максимальне узгодження інтересів транспортного підприємства (фінансових) та інтересів споживачів (цінностей для клієн-

тів). Іншими словами, виробничий процес підприємства має бути структурований таким чином, щоб максимізувати цінність для клієнтів за найнижчих можливих витрат[19].

У сучасних економічних умовах для багатьох підприємств підвищення ефективності та оптимізація діяльності за рахунок передачі неосновних бізнес-процесів стороннім організаціям, які мають великий досвід у галузі, має вирішальне значення, дозволяючи їм зосередити зусилля на основних напрямках діяльності. Аутсорсинг (outsourcing) є одним із методів забезпечення фінансово-економічної безпеки сучасних підприємств та способом оптимізації їх діяльності. Тому, незважаючи на наукові досягнення у цій галузі, проблема ефективного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, зокрема шляхом впровадження аутсорсингу для вирішення цих питань, залишається актуальною. В Україні аутсорсинг знаходиться лише на стадії становлення, що пояснюється, насамперед, недостатньою вивченістю практичних аспектів даного питання та низьким рівнем обізнаності керівників організацій про основні переваги такого методу управління [21].

«Аутсорсинг» у дослівному перекладі з англійської мови означає «використання стороннього, зовнішнього ресурсу чи джерела». Однак у загальноприйнятому розумінні це поняття означає не що інше, як пе-

редавання прав на виконання певних бізнес-процесів від однієї юридичної особи до інших організацій на досить тривалий період часу. Це принципово відрізняє аутсорсинг від одноразового надання сервісних послуг, що здійснюється сторонніми організаціями на вимогу замовника[8]. У сучасних умовах аутсорсинг вважається одним із найважливіших аспектів бізнесу останніх років, при цьому сама ідея залучення спеціалізованої організації для вирішення певних завдань, що стоять перед організацією, далеко не нова. Ця ідея та механізм її реалізації відомі з того часу, як в економічній теорії та науковому менеджменті з'явилися поняття поділу праці, спеціалізації та кооперації.

Основна ідея аутсорсингу полягає в тому, що послуги компанії, що надає аутсорсингові послуги, коштують організації набагато дешевше, ніж самостійне керування непрофільними видами діяльності. Таким чином, аутсорсинг дозволяє оптимально скоротити масштаби організації, зменшити чисельність персоналу, знизити витрати та спрямувати всі можливі зусилля на розвиток пріоритетних напрямків. Практика показує, що все частіше на аутсорсинг передаються бізнес-процеси у сфері підбору персоналу, у банківському секторі, страхуванні та логістиці, документообігу, ремонтних робіт, ІТ-обслуговування, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу тощо (рис.2).



Рис. 2. Види аутсорсингу

Джерело: сформовано на основі [6,9,11,12]

Транспортний аутсорсинг активно використовується у діяльності підприємств та фірм, робота яких тісно пов'язана з перевезенням вантажів на різні відстані. Таким компаніям необхідний власний автопарк справних транспортних засобів для виконання поставлених завдань. Існує також інше рішення для організації такого роду діяльності – звернення до спеціалізованої аутсорсингової компанії [24, 25].

Інноваційний аутсорсинг розглядається не просто як передача функцій, а як стратегічне партнерство для впровадження нових технологій, матеріалів та управлінських рішень [5].

Автори Литюга Ю. В. та Ревуцька Н. В. зазначають, що в контексті здійснення інноваційної діяльності «аутсорсингова модель бізнесу є важливим джерелом генерування нових ідей, а також є способом розвитку тих інновацій, які у даний момент не можуть бути реалізовані компанією самостійно» [17, с.61].

Інноваційний аутсорсинг передбачає «передачу частини функцій, пов'язаних з розвитком інновацій, стороннім організаціям, тим самим знижує необхідність інвестування в підтримку вторинних функцій і в розвиток напрямів, які не забезпечують основну частку прибутку компанії» [5].

Загалом його можна розглядати як бізнес-стратегію підприємства, згідно з якою керівництво підприємства передає частину функцій з управління інноваціями стороннім організаціям.

Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством, що провадить інноваційну діяльність, повинен насамперед:

- забезпечувати захист комерційної таємниці;
- сприяти скороченню тривалості інноваційного циклу;
- генерувати додатковий прибуток від провадження інноваційної діяльності;
- гарантувати економію витрат, пов'язаних з розробкою, виробництвом та комерціалізацією інновацій;
- передбачати використання нестандартних підходів до вирішення як рутинних, так і специфічних завдань.

Інноваційний аутсорсинг пов'язаний, з одного боку, зі значними ризиками, а з другого – із суттєвими потенційними вигодами.

Його практичне використання дозволяє розв'язати багато завдань, що стосуються ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, скорочення тривалості інноваційного циклу (окремих його стадій), забезпечення раннього виведення інновації на ринок, збільшення рентабельності інвестицій тощо.

Згідно Панкова А. В., механізм аутсорсингу менеджменту інновацій може бути використаний на будь-якому етапі інноваційного процесу [23, с.64].

Водночас, ми вважаємо, найбільш виправданими з точки зору зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку є передача аутсорсинговим компаніям робіт, які передбачають насамперед генерацію інноваційних ідей, оцінку ефективності інноваційних проєктів, організаційну та технічну підготовку виробництва інновації, розробку заходів щодо виведення нових товарів та послуг на ринок. Тоді як за керівництвом підприємства має залишитися право прийняття рішення щодо того, які інноваційні проєкти доцільно реалізовувати, які винаходи виводити на ринок.

Додатковими перешкодами на шляху розвитку інноваційного аутсорсингу в Україні є: «вузькі місця» законодавчої бази та правового регулювання, нерозвинена інфраструктура підтримки інноваційної діяльності, відсутність стратегічного бачення у більшості суб'єктів господарювання, недовіра до аутсорсингових компаній.

Специфіка інноваційного аутсорсингу полягає в необхідності чіткого розмежування прав на об'єкти інтелектуальної власності, що створюються в результаті інноваційної діяльності. Використання інноваційного аутсорсинга призводить до виникнення наступних ефектів:

- зниження собівартості функцій, що передаються на аутсорсинг за рахунок вузької спеціалізації компанії-аутсорсера;
- фокусування власних ресурсів підприємства на основних напрямках інноваційної діяльності. Функції можуть делегуватися стороннім підприємствам, що надають послуги аутсорсинга в конкретній області. При використанні аутсорсинга може відбутися

перерозподіл ресурсів на користь пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;

- отримання доступу до ресурсів, яких немає у підприємства;

- доступ до новітніх технологій;

- підвищення надійності. Аутсорсинг припускає виконання компанією-аутсорсером численних однотипних завдань клієнтів, що забезпечує накопичення практичного досвіду.

Розвиток інноваційної діяльності у транспортній галузі України є важливим фактором для подолання наслідків війни, відновлення інфраструктури та забезпечення стійкого розвитку. Перспективи у цій сфері пов'язані із впровадженням сучасних технологій, які забезпечують економічну ефективність, екологічну безпеку та інтеграцію галузі в глобальну транспортну мережу [16].

Українські підприємства найчастіше звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат, оскільки в більшості випадків утримувати штатних працівників дорожче, ніж тимчасово скористатися послугами спеціалізованих компаній.

Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильний бік, на те, що компанія вміє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вміє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку [22].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого

менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків

Головні переваги аутсорсингу в сучасних організаціях полягають у наступному: по-перше, це зосередження власних ресурсів на основних бізнес-цілях, що стає можливим завдяки делегуванню певних функцій стороннім організаціям, які надають аутсорсингові послуги у конкретній галузі; по-друге, це доступ до новітніх технологій, оскільки аутсорсингова компанія, завдяки своїй вузькій спеціалізації, має більший доступ до новітньої інформації та технологічних розробок, їх придбання та розвитку, що може бути не вигідним для звичайної організації; по-третє, це раціональне розподілення інвестицій, що передбачає зниження необхідності вкладати кошти в розвиток тих областей діяльності, які не приносять основної частки прибутку організації [6].

Конкурентними перевагами аутсорсингу є:

- Зниження витрат, а саме: економія на персоналі; відсутність витрат на обладнання.

- Підвищення якості послуг через: залучення професіоналів; використання сучасних технологій.

- Гнучкість, як от: швидке масштабування діяльності; адаптація до змін попиту.

- Концентрація на ключовій діяльності, тобто: покращення транспортних послуг; розвиток бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від здатності його керівництва використовувати ефективні форми організації та управління інноваціями, а також приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення результативності інноваційної діяльності [26].

У теперішніх економічних реаліях відбувається розширення сфери застосування аутсорсингових послуг, що обумовлено насамперед стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та активним впровадженням їх у всі сфери життєдіяльності, прискоренням науково-технічних перетворень.

Для упередження збоїв при виконанні нового проєкту аутсорсингова компанія по-

винна запроваджувати механізми контролю якості та оперативного реагування, своєчасне коригування регламентів і навчання співробітників [21].

Підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновки, що професійні аутсорсингові компанії повинні бути готові продемонструвати:

- методологію проведення логістичного аудиту;
- систему ключових показників ефективності транспортно-логістичної системи;
- володіння сучасними інформаційними рішеннями з планування, обліку і контролю роботи транспорту;
- стандарти (регламенти) організації ефективної експлуатації транспорту і його взаємодії з виробничими підрозділами;
- розуміння специфіки роботи промислового підприємства (постачання, складське господарство, організація виробництва, інформаційне забезпечення) для досягнення кращого результату за рахунок комплексного підходу до вирішення завдань транспортно-логістичної системи підприємства.

Керівництву підприємства треба врахувати, що транспортне обслуговування в режимі аутсорсингу повинне бути невід'ємною частиною концепції розвитку транспортно-логістичної системи підприємства з усіма супутніми атрибутами (управління, цілі, завдання, план, терміни, відповідальні, ресурси і бюджет). Позитивний ефект від роботи аутсорсингової компанії повинен відслідковуватися за ключовими показниками ефективності. У договорі з аутсорсинговою компанією повинні бути визначені не тільки тарифи на послуги, але й рівень сервісу, з відповідним визначенням відповідальності сторін. У договорі з аутсорсинговою компанією необхідно прописати не тільки умови входу до спільного бізнесу, а й умови виходу. Головне – не помилитися з вибором партнера для реалізації даного проекту, оскільки це стратегічний вибір [12].

Зміна парадигми інноваційного розвитку суспільства, перехід від закритої до відкритої моделі інноваційного процесу, що передбачає активне використання зовнішніх джерел інноваційних ідей, посилення взаємозв'язків між окремими інноваційними циклами дозволяє зробити висновок, що під-

приємство може не здійснювати всі роботи в межах стадій інноваційного процесу (від НДДКР до ринкової комерціалізації інновації), а зосередити увагу лише на реалізації окремих з них. Тобто сьогодні немає ґрунтовних підстав стверджувати, що існує пряма кореляція між розробкою інновації, її матеріалізацією та комерціалізацією [4].

Водночас обмеженість власних інноваційних можливостей та швидка зміна вподобань споживачів створюють об'єктивні передумови для становлення та розвитку інноваційного аутсорсингу як важливого інструменту зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У сучасних умовах розвитку світової економіки логістика займає одну з найважливіших ролей у забезпеченні ефективного функціонування підприємств і побудови конкурентоспроможних ланцюгів постачання. Еволюція логістичних моделей відображає поступову зміну підходів до управління ресурсами й процесами, спрямовану на підвищення ефективності й зниження витрат. Від базових форм організації логістичних операцій, які повністю виконуються підприємствами власними силами, до складних моделей аутсорсингу, що інтегрують інноваційні технології та оптимізують бізнес-процеси, логістика зазнала значної транс-формації [24, 25].

В даний час обсяг світового ринку логістичного аутсорсингу оцінюється майже в 1,3 трильйона доларів США в 2023 році і, згідно з прогнозами, досягне 2,1 трильйона доларів США до 2032 року, за середньорічного темпу зростання в 5,7% з 2023 по 2032 рік [30], (рис.3).

Отже, як видно на рис. 3, ринок аутсорсингових послуг в логістиці буде постійно рости і розвиватися адже зростає потреба підприємств у підвищенні операційної ефективності, скороченні витрат й зосередженні на своїх основних компетенціях [30].

Багато підприємств у таких галузях, як автомобільний транспорт, виробництво, сільське господарство мають потенціал для зростання й розширення на міжнародних ринках завдяки зростанню міжнародної торгівлі.

Аутсорсинг автомобільних вантажних перевезень може створити безліч можливостей для розвитку цієї сфери. Завдяки аутсор-

сингу логістичних завдань компанії отримують доступ до добре налагоджених транспортних мереж, розподільчих каналів та міс-

цевих знань, що сприяє розвитку міжнародної торгівлі та усуненню логістичних бар'єрів на нових ринках.



Рис. 3. Прогноз світового ринку аутсорсингових послуг з 2023 по 2034 рік, %, Джерело: сформовано на основі [30].

Вихід на нові ринки часто супроводжується проблемами, такими як незнано законодавство, митні процедури, мовні бар'єри та культурні відмінності. Постачальники послуг з аутсорсингу автомобільних вантажних перевезень мають великий досвід у розв'язанні цих питань. Вони встановили міцні зв'язки з місцевими транспортними компаніями й митними органами, що дає їм змогу ефективно розв'язувати питання з митним оформленням й законодавчими вимогами [24].

Останнім часом спостерігається зацікавленість у дослідженнях різних аспектів проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а зокрема питанням формування та досягнення ними конкурентних переваг. У сучасних умовах функціонування головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високий обсяг прибутку та стабільне економічне зростання. Для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг.

Джерелами конкурентних переваг можуть виступати трудові й сировинні ресурси, кваліфікований персонал, доступ до фінансових засобів і т. д. В якості компетенцій підприємства виступають рівень техніки та

технології виробництва, наявність власних наукових розробок, наявність сервісних центрів і т. п. [20].

Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер. Конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але і забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності підприємства з його конкурентами.

Сучасна концепція конкурентних переваг підприємства полягає у таких положеннях: 1) інтеграція ресурсного, ринкового, інституційного підходів до джерел формування стійких конкурентних переваг; 2) діагностування стійких конкурентних переваг з орієнтацією на внутрішнє середовище – на підприємство; на зовнішнє середовище, у тому числі на споживачів, конкурентів, систему ринку; 3) формування обов'язкових складових стійкої конкурентної переваги підприємства: переваги конкурентного потенціалу у внутрішньому середовищі; переваг конкурентної позиції та конкурентного статусу – у зовнішньому середовищі [19].

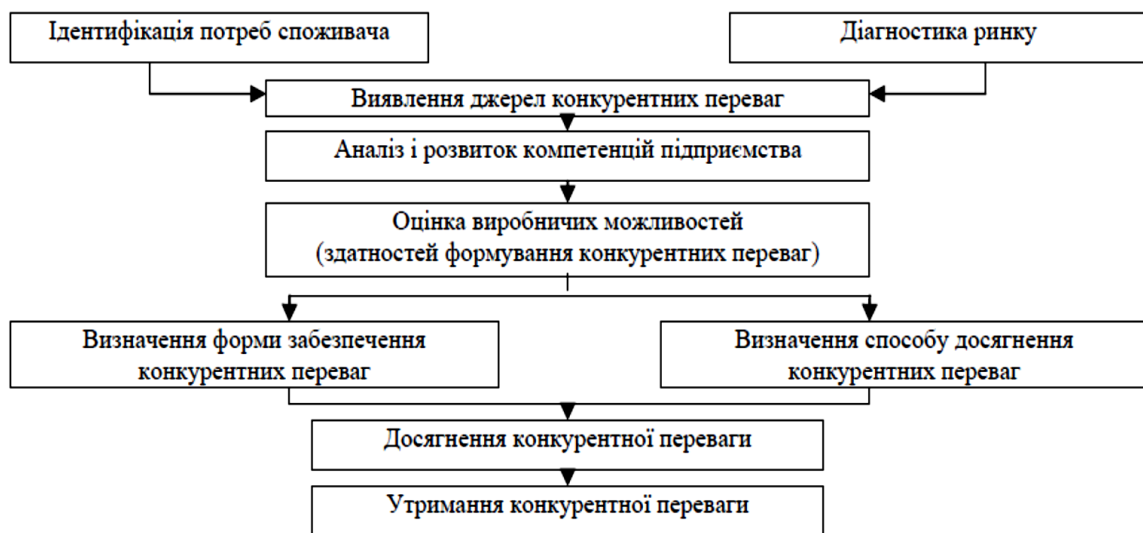


Рис. 4. Процес досягнення конкурентних переваг автотранспортним підприємством
Джерело: сформовано на основі [19, 26].

Визначення форми забезпечення конкурентних переваг передбачає розробку відповідної стратегії. В залежності від типу та виду конкурентної переваги це можуть бути виробнича стратегія, інноваційна стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, стратегія інформатизації та ін. Черговість цих стратегій може скласти основу взаємодії підприємств, їх кооперування в виробництві, в науково-технічній підготовці тощо.

Інноваційна діяльність у транспортній галузі України демонструє вагомі результати у вирішенні актуальних викликів, зокрема тих, які виникли внаслідок війни. Практичне впровадження інноваційних рішень сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності перевезень та зменшенню операційних ризиків [3].

Одним із яскравих прикладів є впровадження цифрових платформ для управління логістичними процесами. Такі платформи дозволяють автоматизувати планування маршрутів, забезпечувати координацію транспорту в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни умов. Практика показала, що використання цифрових платформ дозволяє скоротити час перевезень на 20–25% і зменшити витрати на логістику до 15% [10].

Цифрова трансформація транспортної галузі формується під дією комплексу взаємопов'язаних чинників, обумовлених технологічним прогресом, еволюцією конкурентного середовища та змінами державної

політики. За сучасних умов цифровізація транспорту виступає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й фактором формування нових бізнес-моделей, сервісних форматів і джерел конкурентних переваг [10].

Важливим напрямом інноваційної діяльності є автоматизація управління транспортними процесами. Зокрема, компанія "Нова Пошта" застосувала алгоритми на основі великих даних для оптимізації вантажопотоків у регіонах з обмеженим доступом через бойові дії.

Завдяки цьому було досягнуто зниження операційних витрат на 10% і підвищення ефективності використання транспортних засобів.

Іншим прикладом є впровадження електромобільного транспорту для перевезення вантажів у міських умовах, та безпilotних транспортних засобів. Такі рішення сприяють зменшенню залежності від традиційних енергоресурсів та скороченню витрат на паливо. Зокрема, застосування електромобілів у міських логістичних мережах дозволило знизити витрати на енергоспоживання до 30% порівняно з використанням традиційних транспортних засобів. Практичне значення цих рішень можна оцінити через аналіз їхнього впливу на ключові показники ефективності [27].

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає

на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства.

Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції;

- зменшення частки браку;
- покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

Отже, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна оцінювати за системою показників [7,9,11] (рис.5).



Рис. 5. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві
Джерело: сформовано на основі [7, 9, 11].

Проаналізувавши основні показники оцінювання ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, можна зробити висновок, що аналіз його результативності на підприємстві можна здійснювати як на основі специфічних показників за певними видами аутсорсингу, так і за допомогою узагальнювальних показників оцінки ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, аутсорсинг являє собою виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових і управлінських) і бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-

технологічних, маркетингових) зовнішніми організаціями, що мають необхідні для цього ресурси, на основі довгострокових угод.

Процес аутсорсингу спрямований на сталий розвиток підприємства, ефективне використання його фінансових та трудових ресурсів, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у конкурентному середовищі, пошук нових ефективних моделей та можливостей організації виробництва, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

Інновації в транспортній галузі України – це ключовий драйвер економіки, що забезпечує логістичну незалежність, інте-

грацію в європейські транспортні коридори та підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація та модернізація оптимізують витрати, знижують логістичні втрати та підвищують швидкість доставки [4,15].

Інноваційний шлях перетворює транспорт з базової галузі на високотехнологічну сервісну екосистему, яка генерує додану вартість, полегшує ведення бізнесу та відкриває нові можливості для експорту української продукції

Перевагами транспорту п'ятого покоління є забезпечення зростаючої мобільності завдяки високим швидкостям, що є сучасною вимогою глобалізованого світу; низьке споживання енергії та зменшення викидів парникових газів, що є безпечнішим для навколишнього середовища; зосередження зусиль над наданням найбільш безпечних та надійних послуг з перевезення; надання імпульсу для розвитку нових технологій тощо.

Висновки та пропозиції. В сучасному ринковому середовищі аутсорсинг має всі можливості і надалі залишатися перспективним напрямом бізнесу. Використання аутсорсингу для компанії-отримувача послуг дозволяє оптимізувати витрати. Це обумовлює зацікавленість широкого кола клієнтів, тим самим аутсорсер розширює свою присутність на ринку. Ефективність застосування аутсорсингу транспортними підприємствами супроводжується можливістю отримання поліпшення якості соціальних, технічних, технологічних аспектів транспортного сервісу, підвищення гнучкості забезпечення тарифних ставок за перевезення різними видами транспорту та доходів від надання інноваційних транспортних послуг.

Зростання ролі логістики, цифровізації транспортних процесів та необхідність швидкого реагування на зміни попиту обумовлюють доцільність використання аутсорсингу як стратегічного інструменту управління потенціалом автотранспортних підприємств. Водночас недостатній рівень теоретичного обґрунтування та практичного впровадження аутсорсингу вимагає поглибленого дослідження даної проблематики.

Література

1. Алтинпара А.О., Корогодова О.О. Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах Індустрії-4.0. *Економічний вісник*

НТУУ «КПІ», 2019. С. 140-152. DOI:[10.20535/2307-5651.16.2019.181839](https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181839)

2. Анісімова О.Н. Інноваційний аутсорсинг і його переваги на підприємствах будівельної галузі. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Власність. Том. 3. С. 283-286. [В 3-х т.] .Маріуполь: ДВУЗ «Приазовський державний технічний університет», 2013.

3. Белянська Ю.В. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. С. 137-145. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.137>

4. Близнюк А.О. Вплив інноваційних технологій на підвищення економічного ефекту в автомобільній галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33>

5. Буняк Н.М. Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 26.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49>

6. Дідух О.В., Мартиняк М.З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf.

7. Зеленський М.В. Дослідження сутності аутсорсингу логістичних функцій промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 241-247.

8. Данилюк Т.І., Мохнюк А.М. Аутсорсинг у системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 2(52). DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-2-7>

9. Матвій І.Є., Матвій С.І. Особливості використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6(67). С. 95-100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17>

10. Заячук М.Д., Золотунець Д.В. Використання цифрових технологій у транспортному секторі як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. С. 22-27.

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2024-20-3>

11. Зорій О.М., Коваленко Т.В. Особливості застосування аутсорсингу, // *Економічний аналіз : зб. наук. Праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. № 3. С. 18-28.

12. Когут М., Содом, Р., & Дубинецька П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. 2023. *Економіка та суспільство*. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>

13. Kononenko S., Lytvyn S. Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce. *YOUTH SCIENCE*. 2024: XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists (24-26 April 2024). *Chernihiv: Chernihiv Polytechnic National*

- University, 2024. (Pp. 748-749). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150)
14. Красношопка В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65-
15. Кузьминчук Н., Шепеленко С. Удосконалення стратегічного механізму управління розвитком транспортного підприємства в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. №1. С. 290-301. Харків: V. N. Karazin Kharkiv National University. DOI: [10.32752/1993-6788-2026-1-295-290-301](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-290-301)
16. Куц А.А. Методи економічного аналізу інноваційної діяльності в транспортній галузі України: виклики війни та перспективи відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-45>
17. Литюга Ю.В., Ревуцька Н.В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні авторсингові моделі її. Ризики інновацій та сучасні моделі аутсорсингу їх впровадження. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 30, С. 61-67.
18. Марінов Є.А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. *Академічні візії*. 2024. Випуск 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13846667>
19. Маслак О.І., Яковенко Я.Ю. Формування конкурентних переваг транспортної інфраструктури з позицій стратегії сталої логістики. *Вісник НТУ ХПІ*. 2020. С. 51-54. doi: [10.20998/2519-4461.2020.6.51](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.6.51)
20. Оксенюк К.І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №2. С. 242-246. / URL: https://drive.google.com/file/d/1Jwd4mqG_ninpyZ3w6O1Jm
21. Орлик О.В. Аутсорсинг як інноваційний інструмент менеджменту при вирішенні завдань фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2(84-85). С. 94-104. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.94-104](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.94-104)
22. Партин Г., Дідух О. Основні види аутсорсинга та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства [Електронний ресурс] 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>.
23. Панков А.В. Аутсорсинг функції менеджменту інновацій на базі субрегіонального інноваційного. Аутсорсинг функцій управління інноваційною діяльністю на субрегіональний інноваційний ринок. 2012. *Економіка: реалії часу*. № 3-4(4-5), С. 63-66. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.
24. Пасічник А.М., Лебідь І.Г., Кутирев В.В., Бугерко К.М. Проблеми та перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в транспортній системі України. URL: <https://docplayer.net/38988615-Problemata-perspektivi-rozvitku-logistichnogo-autorsingu-v-transportniy-sistemi-ukrayini.html>.
25. Познякова О., Якобчук О. Послуги аутсорсингу в транспортній галузі. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 29-36.
26. Спіцина А.Є., Галицький Б.Ю., Лаврик Г.І. Конкурентоспроможність підприємств транспортної галузі в умовах цифрової трансформації та політики європейського союзу. *«Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 3(2). С. 433-442 DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-63)
27. Стасюк О.М., Чмирьова Л.Ю., Федяй Н.О. Конкурентні переваги та недоліки транспорту п'ятого покоління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 72-73, 2020-2021 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.72-73.280121>
28. Шурак Л.Я, Пахота Н.В. Методи управління інноваційною діяльністю на транспортних підприємствах. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 2. С. 76-81. DOI: [10.60022/2\(2\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(2)-8S)
29. Державна служба статистики України. Статистична інформація. (2025). <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Logistics Business Outsourcing Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Mode of Transport, by End-user: *Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023-2032*. <https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616>

References

1. Altynpara, A.O., & Korohodova, O.O. (2019). Autsorsynh yak instrument rozvytku kompanii it-sektoru Ukrainy v umovakh INDUSTRII-4.0. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 140-152. DOI:10.20535/2307-5651.16.2019.181839
2. Anisimova, O.N. (2013). Innovatsiinyi autsorsynh i yoho perevahy na pidpriemstvakh budivelnoi haluzi. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2013. Vlasnist, T.3, pp. 283-286. (Vols. 1-3). Mariupol: DVUZ «Pryazovskiy derzhavniy tekhnichniy universytet», 2013.
3. Belianska, Yu.V. (2022). Mekhanizm upravlinnia innovatsiinyu na transportnykh pidpriemstvakh. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4), 137-145. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.137>
4. Blyzniuk, A.O. (2023). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na pidvyshchennia ekonomichnoho efektu v avtomobilnii haluzi. *ekonomika ta suspilstvo*. Issue 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33>
5. Buniak, N.M. (2021). Innovatsiinyi autsorsynh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49>
6. Didukh, O.V., & Martyniak, M.Z. (2016). Etapy zdiisnennia autsorsynhovoї diialnosti vyrobnychymy pidpriemstvamy. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf.

7. Zelenskyi, M.V. (2014). Doslidzhennia sutnosti autorsynhu lohistrychnykh funktsii promyslovoho pidpryiemstva. *Biznes Inform*, (6), 241-247.

8. Danyliuk, T.I., & Mokhniuk, A.M. (2020). Autorsynh u systemi upravlinnia pidpryiemstvom. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 2(52). DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-2-7>

9. Matvii, I.Ye., & Matvii, S.I. (2021). Osoblyvosti vykorystannia autorsynhu biznes-protsesiv na pidpryiemstvakh. *Biznes-navihator*, Issue 6(67), 95-100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-17>

10. Zaiachuk, M.D., & Zolotunets, D.V. (2024). Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u transportnomu sektori yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 22-27.

DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2024-20-3>

11. Zorii, O.M., & Kovalenko, T.V. (2013). Osoblyvosti zastosuvannia autorsynhu, *Ekonomichniy analiz: zbirnyk naukovykh prats*. T.14, (3), 18-28. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. S.I. Shkaraban (Ed.). Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka».

12. Kohut, M., Sodoma, R., & Dubynetska, P. (2023). Vplyv autorsynhu na efektyvnist biznesu: analiz vyhod i ryzykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>

13. Kononenko, S., Lytvyn, S. (2024). Outsourcing as a cost optimization tool. *Proceedings from MIIM '24 XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists* (24-26 April 2024). Chernihiv: Chernihiv Polytechnic National University. (pp. 748-749). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150)

14. Krasnoshapka, V.V., & Trokhymets, I.I. (2015). Autorsynh ta yoho zastosuvannia na pidpryiemstvakh Ukrainy. *Efektyv na ekonomika*, (5). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65-

15. Kuzmynchuk, N., & Shepelenko, S. (2026). Udoskonalennia stratehichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom transportnoho pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Aktualni problem ekonomiky*, (1), 290-301. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University,

DOI:10.32752/1993-6788-2026-1-295-290-301

16. Kushch, A.A. (2025). *Metody ekonomichnoho analizu innovatsiinoi diialnosti v transportni haluzi Ukrainy: vyklyky viiny ta perspektyvy vidnovlennia*. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 73.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-45>

17. Lytiuha, Yu.V., & Revutska, N.V. (2012). Ryzyky innovatsiinoi diialnosti ta suchasni avtorsynhovi modeli yii. *Ryzyky innovatsii ta suchasni modeli autorsynhu yikh vprovadzhenia*. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, Issue. 30, 61-67.

18. Marinov, Ye.A. (2024). Innovatsiini tekhnolohii u transportni lohistrytsi: ekonomichniy potentsial i vyklyky vprovadzhenia. *Akademichni vizii*, Issue 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13846667>

19. Maslak, O.I., & Yakovenko, Ya.Yu. (2020). Formuvannia konkurentnykh perevah transportnoi infrastruktury z pozytsii stratehii staloi lohistryky. *Visnyk NTU KhPI*, 51-54. doi:10.20998/2519-4461.2020.6.51

20. Okseniuk, K.I. (2018). Autorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. *Ekonomichniy forum*, (2), 242-246. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1Jwd4mqG_ninpyZ3w6O1Jm

21. Orlyk, O.V. (2023). Autorsynh yak innovatsiinyi instrument menedzhmentu pry vyrishenni zavdan finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzen: Zzirnyk. Naukovykh prats*, 1-2(84-85), 94-104. Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.94-104](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.94-104)

22. Partyn, H., & Didukh, O. (2023). Osnovni vydy autorsynha ta yikh zastosuvannia v upravlinni diialnistiu pidpryiemstva. [Elektronnyi resurs] 2014. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>

23. Pankov, A.V. (2012). Autorsynkh funktsii menedzhmentu innovatsii na bazi subrehionalnoho innovatsiinoho. Autorsynh funktsii upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu na subrehionalnyi innovatsiinyi rynok. *Ekonomika: realii chasu*, 3-4(4-5), 63-66. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>

24. Pasichnyk, A.M., Lebid, I.H., Kutryiev, V.V., & Buherko, K.M. *Problemy ta perspektyvy rozvytku lohistrychnoho autorsynhu v transportni systemi Ukrainy*. Retrieved from <https://docplayer.net/38988615-Problemita-perspektivi-rozvitku-logistichnogo-autorsingu-v-transportniy-sistemi-ukrayini.html>.

25. Pozniakova, O., & Yakobchuk, O. (2016). Posluhy autorsynhu v transportni haluzi. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu*, Ser.: *Ekonomika i upravlinnia*, issue, 37. S. 29-36.

26. Spitsyna, A.Ye., Halytskyi B.Yu., & Lavryk H.I. (2025). Konkurentospromozhnist pidpryiemstv transportnoi haluzi v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta polityky yevropeiskoho soiuzu. «Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Seria: «Ekonomichni nauky», 3(2), 433-442.

DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-63)

27. Stasiuk, O.M., Chmyrova, L.Yu., & Fediai, N.O. (2020-2021). Konkurentni perevahy ta nedoliky transportu piatoho pokolinnia. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (72-73), 2020-2021 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.72-73.280121>

28. Shurak, L.Ya., & Pakhota, N.V. (2025). *Metody upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu na transportnykh pidpryiemstvakh*. *Aktualni problemy*

staloho rozvytku, T. 2, (2), 76-81.
10.60022/2(2)-8S

DOI:

Report, by Mode of Transport, by End-user: Global
Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023-2032.
Retrieved from
[https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-
business-outsourcing-market-A283616](https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616)

29. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
Statystychna informatsiia. (2025).

Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Logistics Business Outsourcing Market Size,
Share, Competitive Landscape and Trend Analysis

AUTSOURCING AND COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE CONTEXT OF MANAGING THE INNOVATIVE POTENTIAL OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

A. Ye. Spitsyna, Professor of the Department of Economics,

B. Yu. Galitskyi, Post-graduate Student,

Natsionalnyy transportnyy univversytet

Methods. The methodological basis of the study was the works of leading domestic and foreign scientists, the methodology and systemic principles of conducting comprehensive scientific research based on systemic, integrated and analytical approaches. The methods used in the article for conducting research are: analysis, synthesis, systemic approach, process approach theoretical generalization – to generalize proposals and determine outsourcing and competitive advantages in the context of managing the innovative potential of a motor transport enterprise.

Results. One of the main factors of the effective operation of a motor transport enterprise is the process of searching for new innovative forms and improving existing ones, improving technologies, materials or products, which helps to ensure constant growth in demand and increase profitability. A modern tool for optimizing activities is outsourcing. Outsourcing is currently the most popular business concept used in many companies and industries around the world. It has been proven that outsourcing allows to optimally reduce the scale of the organization, reduce the number of personnel, reduce costs and direct all possible efforts to the development of priority areas. Practice shows that business processes in the field of personnel selection, in the banking sector, insurance and logistics, document management, repair work, IT services, accounting, legal support are increasingly being outsourced. The results confirm that the effective implementation of digital technologies can ensure sustainable growth of innovative transport markets.

Novelty. Outsourcing of road freight transport creates many opportunities for the development of this area. Thanks to the outsourcing of innovative logistics tasks, companies gain access to well-established transport networks, distribution channels and local knowledge, which contributes to the development of international trade and the elimination of logistics barriers in new markets. The innovative path transforms transport from a basic industry into a high-tech service ecosystem that generates added value, facilitates business and opens up new opportunities for the export of Ukrainian products

Practical value. It consists in creating an effective system for applying outsourcing in the context of managing the innovative potential of a road transport enterprise, its development, which allows enterprises to adapt to changing crisis and military conditions, improve the quality of transport services and ensure sustainable economic growth in the context of digital transformation and sustainable development.

Keywords: outsourcing, competitive advantages, management, innovative potential, sustainable development, digital transformation, road transport enterprise

Стаття надійшла до редакції 10.05.26 р.

Прийнята до публікації 27.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*М. М. Андрієнко, к. е. н., доцент, andrienko2008@ukr.net, orcid.org/0000-0003-4148-4737,
Р. О. Самітов, аспірант, Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
samitovromantechie@gmail.com, orcid.org/0009-0009-2818-3295*

Методологія дослідження. Дослідження здійснювалося з метою розробки комплексного механізму формування соціальної відповідальності бізнесу в умовах цифрової трансформації та визначення його впливу на прозорість, підзвітність і соціальний ефект діяльності бізнесу. Методологія дослідження базується на поєднанні теоретичних та прикладних підходів, сутність яких передбачає системний аналіз процесів інтеграції цифрових технологій у CSR-практики. Основними методами дослідження стали: аналіз наукової літератури та практики – для визначення сучасних підходів до соціальної відповідальності бізнесу, цифрових інструментів управління соціальними ініціативами та ESG-критеріями; системний та структурний аналіз – для моделювання процесів управління соціально орієнтованими заходами підприємств у цифровому середовищі; методи збору, обробки та аналізу даних – використання цифрових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект і цифрові платформи, що дозволяють здійснювати оперативний моніторинг соціальних проєктів та оцінювати їх ефективність на основі соціальних, економічних та ESG-критеріїв; моделювання та апробація концептуальної CSR-моделі – створення адаптивної моделі соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням цифрових інструментів, що забезпечує довгострокову взаємодію підприємств із стейкхолдерами.

Результати. У статті запропоновано комплексний механізм формування соціальної відповідальності бізнесу в умовах цифрової трансформації, сутність якого полягає в інтеграції сучасних цифрових технологій у єдину систему управління соціально орієнтованими заходами. Комплексний механізм передбачає використання цифрових інструментів збору, обробки та аналізу даних, при умові їх поєднання у процесі здійснення безперервного моніторингу соціальних проєктів та проведення оцінки їх результативності у режимі оперативного часу на основі урахуванням соціальних, економічних та ESG-критеріїв оцінювання. Реалізація запропонованого механізму сприятиме прозорості і підзвітності соціально відповідальної діяльності підприємств, сприятиме прийняттю якісних управлінських рішень та досягненню цілей сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Новизна. Наукова новизна полягає у розгляді процесів формування концептуальної моделі соціальної відповідальності бізнесу, сутність якої передбачає інтеграцію цифрових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, цифрові платформи, які у процесі взаємодії підприємства із стейкхолдерами, забезпечить прозорість, підзвітність та соціальний вплив.

Практична значущість. Практична значущість запропонованого комплексного механізму полягає у створенні дієвого інструменту управління соціальною відповідальністю бізнесу в умовах цифрової трансформації. Використання цифрових технологій для збору, обробки та аналізу даних дозволяє підприємствам здійснювати оперативний моніторинг соціально орієнтованих програм, оцінювати їх результативність на основі соціальних, економічних та ESG-критеріїв, а також адаптувати CSR-стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: модель соціально відповідального бізнесу, цифрові інструменти, Big Data, blockchain-технології, соціальні ініціативи, інновації, цифровізація, ESG, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Дослідження, що передбачає вивчення інноваційних підходів щодо формування концептуальної моделі соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) в процесі цифрової трансформації доцільно віднести до міждисциплінарних досліджень, у якому поєднуються наступні складові: управління, соціологів, економіка, інформаційні технології та етика бізнесу. Дане дослідження спрямоване на розвиток, проте разом з тим і є певні проблеми, які розглянемо детальніше.

Всі проблеми, що пов'язані прямо та опосередковано із інноваційними підходами формування концептуальної моделі соціальної відповідальності бізнесу в процесі цифрової трансформації доцільно розділити на наступні групи: теоретичні, практичні, методологічні, соціально-культурні та взаємодії з регуляторним середовищем.

Теоретичні проблеми пов'язані із відсутністю єдиної концептуальної бази: поняття «соціальна відповідальність бізнесу» (СВБ), оскільки авторські підходи характеризують це поняття з різних боків: економіка, екологія та соціальна складові. Складові процесу діджиталізації, такі як штучний інтелект, автоматизація, робота з великими дани не дають чіткого пояснення яким чином їх інтегрування у механізм соціальної відповідальності. Відсутня універсальна сучасна модель не поєднує в собі безпосередньо соціальну відповідальність бізнесу та процеси цифровізації.

Методологічні проблеми пов'язані із нестачею науково обґрунтованих методик, зокрема, велика їх кількість є тільки описовими, у вигляді кейсів, без конкретної методології побудови моделі СВБ у цифровому середовищі; відсутність чіткої методики щодо кількісної оцінки ефективності використаних цифрових інновацій. До цих проблем доцільно додати складні процеси інтегрування етичних та соціальних аспектів до складу моделі СВБ, оскільки більшість цифрових технологій базуються на оптимізації процесів з метою отримання максимального прибутку; при проведенні оцінки «соціальної ефективності» прийнятих цифрових рішень відсутні узгоджені інструменти.

Практичні проблеми характеризуються високими фінансовими витратами при впро-

вадженні цифрових платформ для управління, оцінки та моніторингу соціальних ініціатив здійснюваних середнім та малим бізнесом, зокрема, відсутнє повне фінансування інноваційних заходів не сприяє розвитку концептуальної моделі СВБ. Цифрова грамотність у бізнес-середовищі часто є недостатньою, що проявляється нехваткою професійних фахівців для розроблення та впровадження концептуальних моделей СВБ та неготовністю деяких компаній інтегрувати інноваційні ініціативи у дієві стратегії щодо соціальної відповідальності. Наявність ризиків у інформаційній безпеці, що спостерігаються при використанні Big Data та цифрових платформ, оскільки можуть бути умови при яких відбувається витік корпоративної та індивідуальної інформації. Відсутність ефективних механізмів загрожують кібербезпеці СВБ, що відбувається при формуванні звітів з реалізації соціальних ініціатив.

Група методологічних проблем при дослідженні СВБ визначається складними методиками оцінювання соціальних результатів кількісними вимірниками та спостерігаються проблеми при адаптуванні прийнятих КРІ при використанні цифрових рішень СВБ. При реалізації соціальних програм та впровадженні можна спостерігати фрагментарність даних, оскільки інформацію економічні суб'єкти збирають різними шляхами, що негативно впливає на формування концептуальної інтегрованої моделі СВБ. Технічне середовище реалізації СВБ є динамічним, оскільки цифровізація впливає на існуючі моделі СВБ та темпи розвитку технологічних інновацій не співпадають із повільнішими фундаментальними науковими дослідженнями.

Соціально-побутові проблеми визначаються певним рівнем недовіри та сумнівів здійснення процесів СВБ, оскільки економічні суб'єкти не завжди вірять соціальній відповідальності та цифровій звітності, оскільки компанії можуть формально демонструвати соціальну відповідальність. Процеси інтегрування концепції СВБ є недостатніми для локальних ініціатив, оскільки цифровізація у більшій мірі впроваджується на глобальному рівні, що не враховує український ринок. Регуляторне середовище

характеризується відсутністю законодавчої бази реалізації цифровізації СВБ, що є фрагментарним у частині СВБ та відсутність структурованої системи здійснення їх у цифровій практиці. Крім того, не існує чітких правил впровадження ШІ у соціальні ініціативи при формуванні концептуальної моделі СВБ.

Таким чином, існуючі проблеми формування концептуальної моделі СВБ в умовах цифровізації вимагають міждисциплінарних досліджень, інтегрування технологій та їх адаптування під українські ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виконавши аналіз сучасних наукових джерел щодо інноваційних формування концептуальної моделі СВБ можна стверджувати, що соціальна відповідальність бізнесу характеризується як динамічне утворення, що постійно розвивається із врахуванням процесів цифрової трансформації. Класичні теоретичні підходи до СВБ, що належать Керролу, Фріману, Елкінгтону звертають увагу на основні складові, такі як економічні, соціальні і екологічні, то новітні дослідження розглядають дану модель у фокусі цифрового виміру відповідальності, що базується на трансформації процесів управління даними, при чому значна увага приділяється таким чинникам, як кібербезпека, цифрова етика, інклюзивність та прозорість алгоритмів. Розглянемо коротко погляди класиків до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Арчі Б. Керролл [8, 11–12] вважається одним із найвпливовіших учених теоретиків, у працях якого систематизовано та концептуалізовано поняття КСВ. На його думку, КСВ це багатовимірна категорія, що пояснюється різними рівнями відповідальності бізнесу перед суспільством. Ним розроблено пірамідальну модель КСВ, до складу якої входить чотири складових у вигляді різних видів відповідальностей: економічна, правова, етична та філантропічна. Керролл кожному виду дає визначення та наголошує, що КСВ не відповідає економічній ефективності, вона інтегрується в управління компанією на стратегічному рівні.

Р. Едвард Фрідман [10] у своїх працях розглядає КСВ за допомогою стейкхолдерської теорії, сутність ширша за трицифрні

підходи і яка обмежена інтересами стейкхолдерів. За його вченням підприємство несе відповідальність перед стейкхолдерами: суспільством, державою, місцевою громадою, інвесторами, працівниками, споживачами постачальниками. Сутність СВБ пояснюється через баланс інтересів всіх соціальних груп, а не окремих соціальних груп. Тому, щоб бути компанії успішною, необхідне ефективне управління зацікавленими сторонами, а СВБ забезпечує мінімум ризиків, підвищує імідж компанії та зміцнює рівень довіри.

Джон Елкінгтон [9] у своїх працях запропонував використання моделі потрійного підсумку до розвитку теорії КСВ, сутність якої ґрунтується на оцінюванні діяльності підприємства економічними, соціальними та екологічними показниками.

Модель Дж. Елкінгтона включає три складових: Profit – економічна ефективність, People – відповідальність перед людьми та суспільством, Planet – турбота про навколишнє середовище. Крім того, вчений у своїх працях звертає увагу на подальший розвиток бізнес-моделей в умовах глобалізації та цифровізації через інновації, прозорість та довгострокову орієнтацію.

Узагальнюючи підходи можна зробити наступні висновки, що науковці по різному підходять до пояснення КСВ: Керролл показує рівні відповідального бізнесу: економічний, правовий, етичний та соціальний; Фріман пояснює, що компанія несе відповідальність перед стейкхолдерами; Елкінгтон показує за допомогою яких критеріїв можна оцінювати соціально відповідальний бізнес.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є формування концептуальної моделі соціальної відповідальності бізнесу, що ґрунтується на інтеграції цифрових технологій (Big Data, штучного інтелекту, цифрових платформ) у процесі взаємодії компанії із зацікавленими сторонами та спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності, соціального впливу бізнесу й ефективності реалізації соціальних ініціатив в умовах цифровізації економіки.

Рис. 1 узагальнює концептуальні підходи Керролла, Фрімана та Елкінгтона до корпоративної соціальної відповідальності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Упровадження цифрових технологій в умовах сучасної економіки сприяють формуванню нової парадигми СВБ та спонукають вважати їх не тільки інструментами, але й системоутворюючими елементами досліджуваного механізму. Прозорість соціальних ініціатив, ефективність управлінських рішень та розвиток соціально відповідальних компаній забезпечуються штучним інтелектом, Big Data та blockchain й відкриватимуть нові можливості для більш ефективних соціальних програм. Соціальні ініціативи за допомогою онлайн-платформ, аналітичних дашбордів та автоматизованих систем моніторингу забезпечують можливості для підприємств у режимі реального часу слідкувати за результатами соціальних заходів та вчасно реагувати на відхилення від планових показників.

Вивченню складових механізму соціальної відповідальності бізнесу присвячено чимало наукових праць. Так, у праці Бондарук М. В. [2] досліджується поняття, механізми та принципи СВБ в кризових умовах. Автором проаналізовано інструменти впровадження СВБ, співпрацю із стейкхолдерами, управлінські підходи щодо перспектив її розвитку.

ми, управлінські підходи щодо перспектив її розвитку.

Миколенко І. Г. [6] досліджує механізм соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору. Автором досліджуються питання структуризації механізму СВБ за елементами, принципи функціонування його в аграрному бізнесі та взаємозв'язок між окремими його складовими: економічною, соціальною та екологічною.

У своїй праці Зеркаль А. [4] досліджує сучасні підходи в управлінні КСВ, зокрема значна увага приділяється інноваційним інструментам, цифровим технологіям та процесам адаптації соціально відповідального бізнесу до динамічних економічних умов.

Коростова І. О. та Гержан Р. С. [5] досліджують соціально відповідальне управління підприємством, що сприяє зміцненню репутації, підвищенню лояльності споживачів і забезпеченню сталого розвитку. Авторами визначено, що ефективна інтеграція принципів КСВ потребує врахування етичних, соціальних та екологічних аспектів, а також адаптації управлінських стратегій до сучасних викликів.



Рис. 1. Концептуальні підходи Керролла, Фрідмана та Елкінгтона до корпоративної соціальної відповідальності

Проданова Л. В. та Тодоров П. А. [7] аналізують корпоративну соціальну відповідальність великого бізнесу, що суттєво впливає на економічний, соціальний та екологічний розвиток, при цьому забезпечує конкурентні переваги, підвищує інвестиційної привабливості й розвиває відповідальні практики у бізнес-середовищі.

Антохов А. А. [1] у роботі досліджує інноваційні стратегії соціальної відповідальності бізнесу, що можна розглядати як стратегічний елемент механізму КСВ. Автор вивчає концепцію формування інноваційної стратегії соціально відповідального бізнесу, що базується на взаємопов'язаних складових, які забезпечують підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та іміджу підприємства.

Праця Васюткіної Н. та Бабіч Б. [3] присвячена значенню КСВ у розвитку та адаптації підприємства. Авторами доведено, що КСВ підвищує конкурентоспроможність, довіру та інноваційність бізнесу.

Таким чином, проведений аналіз наукових праць говорить про актуальність проблеми формування та реалізації механізму соціальної відповідальності бізнесу. У зазначених наукових працях вивчаються теоретичні засади КСВ, принципи її функціонування, інструменти впровадження, управлінські підходи, інноваційні стратегії та адаптація соціально відповідальної діяльності до сучасних економічних викликів. Значна увага спрямовується на взаємодію зі стейкхолдерами, досліджується цифровізація управління КСВ, вивчаються основні вимоги до забезпечення сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Разом з тим, авторські дослідження говорять про необхідність подальшого вдосконалення механізмів соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням кризових умов, цифрової трансформації економіки та посилення соціальних і екологічних вимог до діяльності підприємств.

Основою комплексного механізму формування та реалізації рішень СВБ в умовах цифровізації є використання сучасних цифрових технологій у вигляді штучного інтелекту, Big Data, хмарних рішень, blockchain та Інтернету речей, що сприяти-

муть забезпеченню повноцінною інформацією, своєчасній обробці та аналізу даних щодо здійснення соціальних заходів підприємствами.

Першим етапом механізму є використання цифрових інструментів щодо збору інформації, а саме: цифрові платформи, сенсорні технології, онлайн-опитування, CRM-рішення та інші інформаційні джерела. Отримані дані передаються до етапу обробки та аналізу, у якому за допомогою відповідних аналітичних інструментів, технологій штучного інтелекту та Big Data вони узагальнюються, систематизуються та пояснюються.

Отримані результати проведеного аналізу включаються до єдиної системи управління соціально орієнтованими ініціативами компанії, тим самим забезпечують їх узгодженість із загально прийнятою стратегією розвитку. Протягом наступного етапу здійснюється безперервний моніторинг соціальних заходів у режимі реального часу їх реалізації.

Комплексне оцінювання результатів виконувалося за допомогою критеріїв: соціальних, економічних та ESG, у результаті чого отримали інформаційну базу для обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Комплексний механізм забезпечить умови для формування адаптивної CSR-моделі, її прозорості та реалізації цілей сталого розвитку на основі ефективної взаємодії із зацікавленими суб'єктами.

Запропонований підхід до побудови комплексного механізму СВБ визначається циклічним характером, оскільки управління соціальними ініціативами має здійснюватися безперервно. На кожному циклі включаються етапи: визначення соціальних пріоритетів, формування соціальних цілей, впровадження соціальних заходів, цифровий моніторинг, оцінка досягнутого та коригування у вигляді внесення змін до стратегії. Така циклічна структура запропонованого механізму забезпечуватиме адаптацію його до змін зовнішнього середовища та очікувань і побажань стейкхолдерів.

На рис. 2 показано цифровий механізм формування соціальної відповідальності бізнесу.

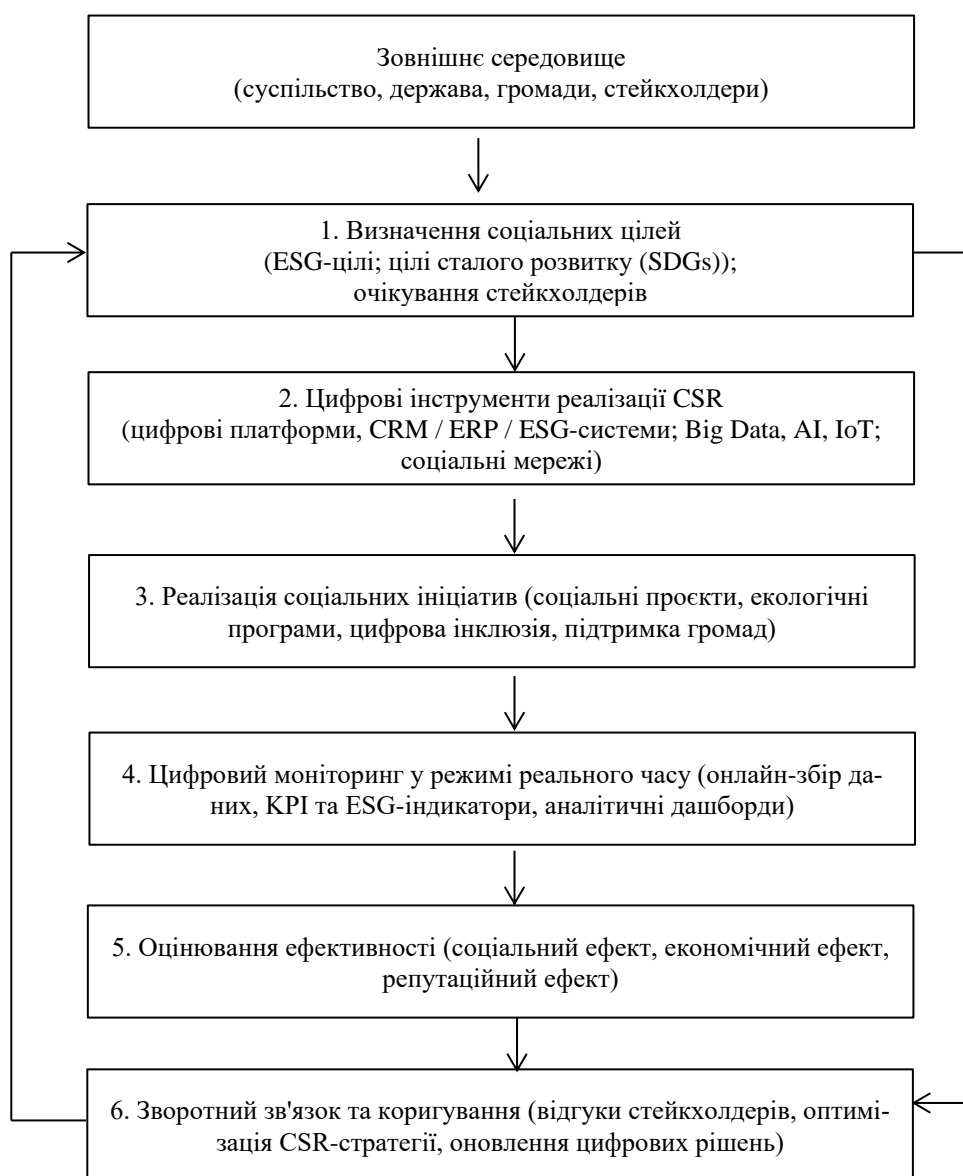


Рис. 2. Цифровий механізм формування соціальної відповідальності бізнесу в умовах цифрової трансформації

Ключовим компонентом даного механізму є аналітична цифрова інфраструктура, функціями якої є інтеграція різних інформаційних систем із зовнішніми джерелами, зокрема: збір, обробка та систематизація даних із зовнішніх та внутрішніх джерел. Основне її завдання – це консолідація показників, що визначають економічний, соціальний та екологічний вплив на суб'єкт господарювання.

Використання даної інфраструктури зможе забезпечити здійснення комплексного аналізу здійснюваних процесів на даний час, їх моніторинг та прогнозування наслідків прийнятих управлінських рішень щодо реалізації соціальних ініціатив на підприємстві.

Завдяки використанню цифрової інфраструктури менеджмент на підприємстві зможе здійснювати комплексний аналіз показників діяльності компанії, враховуватиме їх взаємозв'язки при визначенні причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та результатами виробничо-господарської діяльності. Таким чином, цифрова аналітична інфраструктура виконує функції інструменту стратегічного управління та є методологічною основою для прийняття відповідних рішень, що в свою чергу впливає на ймовірність прогнозованих показників результатів економічної ефективності при забезпеченні соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

У сучасних умовах цифрові технології застосовуються у процесі реалізації соціально відповідального бізнесу є важливим інструментом для аналізу соціальної діяльності бізнесу та здійснюється комплексний і поглиблений аналіз даних. Використовуючи автоматизований аналіз порівняння фактичних результатів своєї діяльності із запланованими соціальними KPI та ESG-індикаторами дозволить вчасно оцінити відхилення від запланованих цілей, виявити ризики або напрями, що не соціально не-ефективними чи малоефективними, та здійснювати свою діяльність більш результативно й ефективною.

Комплексне оцінювання ефективності соціальних ініціатив є важливою частиною сучасного механізму СВБ, що здійснюється з урахуванням соціального, економічного й репутаційного ефектів та дозволяє виконати об'єктивну оцінку і отримати достовірні результати. Застосування цифрових технологій вплине на скорочення впливу людського суб'єктивного фактору та підвищить прозорість звітних соціальних програм перед інвесторами, партнерами і громадськістю.

Результати проведеного оцінювання слугують для формування ефективного зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень у рамках соціальної поведінки бізнесу. На цьому етапі здійснюється перегляд та оновлення CSR-стратегії, оптимізуються соціальні ініціативи, перерозподіляються фінансові, трудові і цифрові ресурси. Разом з тим здійснюється перегляд та оновлення цифрових інструментів управління, що є логічним для даного механізму. Таким чином, здійснення таких заходів забезпечить закінчення циклу механізму управління соціальною відповідальністю та безперервне підвищення ефективності соціальної діяльності.

Отже, запропонований механізм дозволяє підвищення ефективності управлінських процесів і сприяє підсиленню соціального впливу бізнесу, що проявляється у зміцненні рівня довіри стейкхолдерів, зростання соціального значення та підтримує сталий розвиток в умовах цифрової економіки.

Література

1. Антохов А.А. Інноваційні стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №18 С. 5-10. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2018/3.pdf
2. Бондарук М.В. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах: поняття та зміст механізмів реалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75). № 5. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/03>
3. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
4. Зеркаль А. Інновації в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю: виклики та перспективи для сучасного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 336. №6. С. 639-644. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-96>
5. Коростова І.О., Гержан Р.С. Виклики сучасної соціальної відповідальності менеджменту. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 152-161. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0113>
6. Миколенко І.Г. Механізм соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. №4. URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/apie_2017_r04_a09.pdf
7. Проданова Л.В., Тодоров П.А. Інноваційні підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності у великому бізнесі: успішні кейси та основні тенденції. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 2(34). С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-11>
8. Archie B. Carroll (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business and Society*, 60(6), 1258-1278. DOI: 10.1177/00076503211001765
Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future
9. Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd., 424. <https://doi.org/10.1023/a:1006129603978>
10. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13, 13-21.
11. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
12. Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

References

1. Antokhov, A.A. (2018). Innovatsiini stratehii sotsial-noi vidpovidalnosti biznesu. Investytsii: praktyka ta dosvid, (18), 5-10. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2018/3.pdf
2. Bondaruk, M.V. (2025). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v kryzovykh umovakh: poniattia ta zmist mekhaniz-miv realizatsii. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho, Ser.: Publichne upravlinnia ta ad-ministrivannia, T. 36(75), (5), 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/03>
3. Vasiutkina, N., & Babich, B. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk adaptatsiinoho zabezpechennia rozvytku pidpriemstva v umovakh innovatsii-nosti biznesu. Ekonomika ta suspilstvo, (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
4. Zerkal, A. (2024). Innovatsii v upravlinni korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu: vyklyky ta perspektyvy dlia suchasnoho biznesu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, T.336, (6), 639-644. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-96>
5. Korostova, I.O., & Herzhan, R.S. (2025). Vyklyky suchasnoi sotsialnoi vidpovidalnosti menedzhmentu. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 1(15), 152-161. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0113>
6. Mykolenko, I.H. (2017). Mekhanizm sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv ahrarnoho biznesu. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky, (4). Retrieved from https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/apie_2017_r04_a09.pdf
7. Prodanova, L.V., & Todorov, P.A. (2023). Innovatsiini pidkhody do realizatsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u velykomu biznesi: uspishni keisy ta osnovni tendentsii. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk, 2(34), 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-11>
8. Archie B. Carroll (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. Business and Society, 60(6), 1258-1278. DOI: 10.1177/00076503211001765
Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future
9. Elkington, J. (1999). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing Ltd., 424. <https://doi.org/10.1023/a:1006129603978>
10. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. September 13, 13-21.
11. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
12. Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING A COMPREHENSIVE MECHANISM OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE PROCESS OF DIGITAL TRANSFORMATION

M. M. Andriienko, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

R. O. Samitov, Post-graduate Student, State University «Kyiv Aviation Institute»

Methods. The research was carried out with the aim of developing a comprehensive mechanism for the formation of corporate social responsibility in the context of digital transformation and determining its impact on transparency, accountability and social impact of business activities. The research methodology is based on a combination of theoretical and applied approaches, the essence of which involves a systematic analysis of the processes of integrating digital technologies into CSR practices. The main research methods were: analysis of scientific literature and practice – to determine modern approaches to corporate social responsibility, digital tools for managing social initiatives and ESG criteria; system and structural analysis – to model the processes of managing socially oriented activities of enterprises in the digital environment; methods of data collection, processing and analysis are the use of digital technologies, such as Big Data, artificial intelligence and digital platforms, which allow for operational monitoring of social projects and assessing their effectiveness based on social, economic and ESG criteria; modeling and testing of a conceptual CSR model in creating an adaptive model of business social responsibility taking into account digital tools, which ensures long-term interaction of enterprises with stakeholders.

Results. The article proposes a comprehensive mechanism for the formation of corporate social responsibility in the context of digital transformation, the essence of which is to integrate modern digital technologies into a single system for managing socially oriented activities. The

comprehensive mechanism involves the use of digital tools for collecting, processing and analyzing data, provided that they are combined in the process of continuous monitoring of social projects and assessing their effectiveness in real time based on social, economic and ESG assessment criteria. The implementation of the proposed mechanism will contribute to the transparency and accountability of socially responsible activities of enterprises, will contribute to the adoption of high-quality management decisions and the achievement of sustainable development goals in the context of the digital economy.

Novelty. The scientific novelty lies in considering the processes of forming a conceptual model of corporate social responsibility, the essence of which involves the integration of digital technologies, such as Big Data, artificial intelligence, and digital platforms, which, in the process of interaction between an enterprise and stakeholders, will ensure transparency, accountability, and social impact.

Practical value. The practical value of the proposed comprehensive mechanism lies in creating an effective tool for managing business social responsibility in the context of digital transformation. The use of digital technologies for collecting, processing and analyzing data allows enterprises to carry out operational monitoring of socially oriented programs, assess their effectiveness based on social, economic and ESG criteria, as well as adapt the CSR strategy to changes in the external environment.

Keywords: *socially responsible business model, digital tools, Big Data, blockchain technologies, social initiatives, innovation, digitalization, ESG, sustainable development.*

Стаття надійшла до редакції 14.05.26 р.

Прийнята до публікації 28.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ЯКІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ В ПАРАДИГМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Н. В. Джанджгава, к. е. н., Харківський національний економічний університет імені. Семена Кузнеця, ndschoo121@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0840-4678>,

Методологія дослідження. У статті застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання: термінологічний аналіз для уточнення змісту поняття «якість інформації», порівняльний метод для зіставлення наукових підходів до її трактування, систематизацію та групування для визначення критеріїв якості інформації в економічних дослідженнях, а також логічне узагальнення для формування пропозицій щодо забезпечення належного рівня інформаційної бази дослідження.

Результати. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економічної науки зростає не лише доступність інформації, а й ризик використання неперевірених, застарілих, фрагментарних або методологічно слабких даних. Доведено доцільність розуміння якості інформації як сукупності властивостей, що визначають можливість її коректного, доказового та результативного використання у процесі економічного дослідження. Систематизовано критерії якості інформації за двома ступенями важливості: критичними, без яких інформація не може бути використана, та додатковими, що потребують попереднього опрацювання. Показано, що формальна наявність посилання на джерело не гарантує його наукової придатності, оскільки вирішальне значення мають походження даних, репутація видання, методика їх отримання та можливість перевірки.

Новизна. Уточнено зміст поняття «якість інформації» саме для сфери економічних досліджень, запропоновано підхід до ранжування джерел інформації та обґрунтовано необхідність експрес-тестування інформаційних джерел за критеріями актуальності, точності, достовірності, змістовності, своєчасності, достатності та адаптованості.

Практична значущість. Результати можуть бути використані науковцями, здобувачами вищої освіти, редакціями фахових видань та експертами під час відбору джерельної бази, перевірки коректності емпіричних даних і підвищення доказовості економічних досліджень. Запропонований підхід сприяє мінімізації інформаційних викривлень, підвищенню якості аргументації та посиленню відтворюваності наукових результатів у практиці.

Ключові слова: якість інформації, економічні дослідження, інформаційне забезпечення, достовірність даних, актуальність інформації, точність інформації, цифровізація, наукові джерела, критерії якості, ранжування джерел, експрес-тестування, доказовість дослідження.

Постановка проблеми. В сучасних умовах тотальної цифровізації та інформатизації суспільства, відбулась зміна загальної парадигми інформаційного забезпечення наукових процесів. Це пов'язано із зміною ключової пропорції: «обмежений доступ при високій якості» на «вільний доступ при низькій якості». Тобто раніше для отримання інформації для власних наукових досліджень потрібно було годинами опрацьовувати матеріали в читальних залах бібліотек, але якість інформації була достатньо висока

– джерелами зазвичай виступали рецензовані книжки. Сьогодні доступ до інформації необмежений – достатньо в будь-який час та в будь-якому місці приєднатись до мережі інтернет. Але при цьому якість інформації помітна впала – інтернет перевантажений неперевіреними даними, необґрунтованими думками тощо. А тому гостро постає проблема забезпечення якості інформації, що використовується в економічних дослідженнях.

Водночас розвиток цифрових технологій, поширення відкритих інформаційних платформ та активне використання штучного інтелекту суттєво змінили підходи до пошуку, обробки та аналізу ін-формації. Сучасний дослідник отримав доступ до безпрецедентних обсягів даних, однак збільшення кількості інформації не завжди супроводжується підвищенням її якості. Навпаки, надлишковість інформаційних потоків ускладнює процес відбору релевантних відомостей та підвищує ризик використання недостовірних або застарілих джерел.

Особливої актуальності дана проблема набуває в економічних дослідженнях, результати яких безпосередньо впливають на процеси прийняття управлінських рішень на рівні підприємств, регіонів та держави. Використання інформації неналежної якості може призвести до формування помилкових висновків, спотворення результатів економічного аналізу та розробки неефективних рекомендацій щодо розвитку соціально-економічних систем.

Крім того, сучасні умови характеризуються високою динамічністю економічного середовища, що зумовлює швидке старіння інформації та потребує постійного оновлення інформаційної бази досліджень. У таких умовах особливого значення набуває необхідність розробки науково обґрунтованих підходів до оцінювання якості інформації та визначення критеріїв її придатності для використання в економічних дослідженнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури [1–7], присвяченої окресленому питанню, засвідчує, що проблема якості інформації розглядається в межах кількох взаємопов'язаних наукових площин: інформаційного забезпечення економічного аналізу, контролю якості даних в інформаційних системах, інформаційної безпеки, управлінської аналітики, соціально-економічних вимірювань і комплексного дослідження ринку. Так, у працях Г. І. Андрєєвої та А. С. Ярошенко акцент зроблено на придатності інформації для задоволення потреб користувача під час аналізу господарської діяльності, що дозволяє розглядати якість інформації як передумову обґрунтованості економічних висновків. Ю. М. Геряк та А. Ю. Берко пов'язують проблему якості

даних із функціонуванням розподілених інформаційних систем, де особливого значення набувають контроль, перевірка та достовірність даних. Ю. Г. Неустроєв розглядає інформацію в контексті економічної безпеки держави, що актуалізує питання захисту від недостовірних, спотворених або маніпулятивних інформаційних потоків. Г. Охріменко підкреслює управлінський вимір якості інформації та залежність її оцінювання від аналітичної культури, відповідальності виконавців і конкретного контексту використання. В. Г. Саріогло акцентує увагу на мікроданих у соціально-економічних дослідженнях, що є важливим для підтвердження емпіричної бази, репрезентативності та достовірності результатів. Т. В. Серкутан і Д. С. Власенко розкривають значення інформаційного забезпечення для комплексного дослідження ринку, де якість інформації безпосередньо впливає на точність діагностики ринкового середовища. У зарубіжній науковій традиції, зокрема в роботі L. Cai та Y. Zhu, якість даних розглядається через призму викликів епохи Big Data, що передбачає оцінювання придатності даних до використання, їх повноти, узгодженості та відповідності потребам споживача інформації. Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що наявні дослідження створюють достатню теоретичну основу для аналізу категорії «якість інформації», однак переважно зосереджені на окремих її аспектах: достовірності, повноті, інформаційній безпеці, управлінській корисності або технічному контролі даних. Водночас недостатньо розробленим залишається саме економічний дослідницький контекст, у межах якого якість інформації має оцінюватися не лише як технічна або управлінська характеристика, а як умова наукової доказовості, коректності методології, відтворюваності результатів і практичної цінності отриманих висновків. Саме це зумовлює необхідність уточнення поняття «якість інформації» стосовно економічних досліджень, систематизації відповідних критеріїв та формування практичних пропозицій щодо перевірки джерел інформації перед їх використанням у науковій роботі.

Формулювання мети статті. Метою статті є теоретичне уточнення змісту поняття

«якість інформації» в контексті проведення економічних досліджень, систематизація ключових критеріїв її оцінювання та обґрунтування пропозицій щодо забезпечення належного рівня якості інформаційної бази наукового дослідження. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: узагальнити сучасні наукові підходи до трактування якості інформації; визначити їх сильні та дискусійні сторони з позиції економічної науки; сформулювати авторське уточнення поняття «якість інформації, що використовується в економічних дослідженнях»; згрупувати критерії якості інформації за ступенем важливості для дослідницького процесу; обґрунтувати доцільність ранжування джерел інформації та запровадження експрес-методики перевірки їх відповідності базовим критеріям якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід зазначити, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття якості інформації. Це пояснюється багатогранністю самого поняття інформації та різними напрямками її використання. Залежно від сфери дослідження акцент може робитися на достовірності, актуальності, повноті, своєчасності або інших характеристиках інформації, які забезпечують можливість її ефективного використання.

У межах економічної науки проблема якості інформації має особливе значення, оскільки більшість економічних висновків формується на основі аналізу статистичних, фінансових, соціально-економічних та аналітичних даних. Від рівня якості таких даних залежить об'єктивність результатів дослідження, коректність застосування економіко-математичних методів та достовірність прогнозних оцінок.

З огляду на це доцільним є проведення узагальнення існуючих наукових підходів до визначення поняття «якість інформації». Такий аналіз дозволяє не лише встановити спільні та відмінні риси наявних трактувань, а й сформулювати теоретичне підґрунтя для подальшого уточнення змісту даного поняття в контексті проведення економічних досліджень.

Перш за все, доцільно розглянути сучасні погляди вчених на визначення поняття якості інформації, що узагальнено в таблиці 1.

Отже, як видно з таблиці 1, науковці по-різному трактують поняття інформації, підкреслюючи ті чи інші ключові ознаки та принципи. На основі визначень, систематизованих в таблиці 1, можна виокремити наступні підходи до трактування поняття якості інформації: якість інформації як відповідність критерію достатності; якість інформації як відповідність критерію достовірності; якість інформації як фактор інформаційної безпеки; якість інформації як сукупність властивостей, що зумовлюють доцільність її використання.

При цьому, на нашу думку, трактування поняття якості інформації як відповідності певним критеріям звужує його сутність. Такі критерії безперечно мають місце, але лише у разі комплексного застосування і безпосередньо в якості критеріїв якості, а не змістовного трактування.

Визначення якості інформації з позиції складової інформаційної безпеки безперечно має місце, але в даному випадку відображає сутність поняття інформаційної безпеки, а не навпаки.

Найбільш доречно трактувати якість інформації як сукупність властивостей, що зумовлюють доцільність її використання.

На нашу думку, якщо говорити про якість інформації, яка використовується в економічних дослідженнях, то доречно надати наступне уточнене визначення: якість інформації, яка використовується в економічних дослідженнях це сукупність властивостей інформації, що зумовлюють доцільність її використання в процесі економічних досліджень.

Запропоноване визначення дозволяє перейти від загального теоретичного розуміння якості інформації до конкретизації її характеристик, які мають практичне значення для наукових досліджень. При цьому слід враховувати, що якість інформації не є абсолютною категорією, а визначається ступенем її відповідності потребам конкретного дослідження. Інформація, яка є достатньою для вирішення одного наукового завдання, може виявитися недостатньою або непридатною для іншого.

Крім того, окремі характеристики інформації мають різний рівень впливу на кінцеві результати економічного дослідження.

Саме тому доцільним є не лише виокремлення критеріїв якості інформації, а й їх ранжування за ступенем важливості. Такий підхід дозволяє визначити мінімально необхідні

вимоги до інформаційної бази дослідження та сформуванню системи пріоритетів під час оцінювання інформаційних ресурсів.

Таблиця 1

Сучасні визначення поняття «якість інформації»

Джерело	Визначення
Андрєєва Г. І., Ярошенко А. С.	якість інформації це сукупність властивостей, що зумовлюють та забезпечують можливості її використання для задоволення визначених, згідно з її призначенням, потреб і відображають ступінь придатності конкретної інформації про об'єкти та їх взаємозв'язків для досягнення цілей, що стоять перед користувачем [1].
Геряк, Ю. М., Берко, А. Ю.	обґрунтовують необхідність контролю якості даних в розподілених інформаційних системах, визначаючи при цьому якість інформації як її достовірність [2].
Група Total Data Quality Management в університеті Массачусетського технологічного інституту	визначила «якість даних» як «придатність до використання» та підкреслила, що оцінка якості даних напряду залежить від їхніх споживачів [7]
Неустроєв Ю. Г.	трактує якість інформації як основний важіль інформаційної безпеки, яка в свою чергу виступає складовою економічної безпеки держави [3]
Охріменко Г.	розглядає поняття в контексті управлінської діяльності, підкреслюючи, що якість інформації це багатоаспектне явище, яке залежить передусім від контексту аналізу, за допомогою якого аналітики працюють з інформаційними даними; відповідальність команди, причетної до формування такої інформації [4, с.62]
Саріогло В.Г.	трактує якість інформації з позиції підтвердження даних та їх достовірності [5]
Серкутан Т. В., Власенко Д. С.	визначають якість інформації як ключовий фактор задоволення інформаційних потреб комплексного дослідження ринку [6]

Джерело: узагальнено особисто за [1-7]

При цьому, спираючись на специфіку проведення економічних досліджень можна систематизувати критерії якості інформації.

При цьому такі критерії доречно розподілити за ступенем важливості (табл. 2).

Окреслені в таблиці 2 критерії якості інформації не є вичерпними, але виступають основними при проведенні економічних досліджень.

Необхідно зазначити, що критерії першої групи мають фундаментальне значення для забезпечення наукової обґрунтованості результатів дослідження. Якщо інформація є неактуальною, неточною

або недостовірною, її використання може призвести до отримання викривлених результатів незалежно від рівня кваліфікації дослідника чи складності застосованого методичного інструментарію. Саме тому відповідність інформації критеріям першої групи повинна розглядатися як обов'язкова умова проведення економічного дослідження.

Водночас критерії другої групи переважно характеризують рівень зручності та ефективності використання інформації. Їх недотримання не завжди унеможливає проведення дослідження, однак може

вимагати додаткового часу на обробку, систематизацію, уточнення або адаптацію даних. У результаті зростають трудові витрати дослідника та знижується оперативність отримання наукових результатів.

Таким чином, забезпечення якості інформації в економічних дослідженнях

повинно передбачати комплексний підхід, який охоплює одночасне дотримання всіх визначених критеріїв. Лише за таких умов інформація здатна виконувати роль надійної основи для проведення економічного аналізу, формування наукових висновків та розробки практичних рекомендацій щодо розвитку економічних систем.

Таблиця 2

Критерії якості інформації, що використовується в економічних дослідженнях

Критерій	Характеристика
Перша ступінь важливості (без відповідності даних критеріям інформацію не можна використовувати)	
актуальність	залежить від динаміки зміни характеристик інформації і визначається збереженням цінності інформації для користувача в момент її використання. З позиції застосування в економічних дослідженнях актуальність виступає важливим критерієм, що зумовлено неприпустимістю використання інформації, яка втратила актуальність, норм, які втратили чинність
точність	ступінь близькості інформації до реального стану джерела інформації; надзвичайно важливий критерій для проведення економічних досліджень
достовірність	властивість інформації відображати джерело інформації з необхідною точністю. Ця характеристика вторинна щодо точності. А тому потрібно стежити за відповідністю даному критерію
Друга ступінь важливості (інформацію можна використовувати після певного опрацювання)	
змістовність	семантична ємність інформації
своєчасність	надходження не пізніше заздалегідь призначеного терміну.
достатність (повнота)	мінімальний, але достатній склад даних для досягнення цілей, які переслідує споживач інформації. Ця характеристика схожа на репрезентативність, однак різниця полягає в тому, що в даному випадку враховується мінімальний склад інформації, який не заважає ухваленню рішення
адаптованість	здатність інформації реагувати на зміни вихідних даних без порушення необхідної точності

Джерело: узагальнено особисто за [2; 4; 7]

Підсумовуючи вищевикладене можна надати наступні пропозиції щодо забезпечення якості інформації, яка використовується в економічних дослідженнях:

запровадити Єдину систему класифікації джерел інформації для проведення наукових досліджень, в основі якої повинні знаходитись присвоєні джерелам ранги. Прикладом може виступати класифікація наукових журналів за категоріями. Отже, можна створити уніфіковані бази даних з присвоєнням певних рангів, ґрунтуючись на відповідності джерел інформації необхідним критеріям. При цьому, ту інформацію, яка не входить до

таких баз даних та не має власного рангу вважати недоцільною до використання. Найвищий ранг при цьому повинен присвоюватись рецензованим науковим джерелам, авторефератам, захищеним дисертаційним роботам та статтям в журналах категорії А;

розробити експрес-методику тестування інформації для економічних досліджень, яка повинна бути доступна кожному бажаючому науковцю. Для цього потрібно створити уніфікований алгоритм тестування певного джерела інформації на предмет відповідності виокремленим критеріям, що дозволить науковцю самостійно встановлювати

факт якості інформації.

Перелічені пропозиції здатні забезпечити якість інформації, що використовується в економічних дослідженнях і, як наслідок, підвищить актуальність самих досліджень.

Висновки. Уточнено визначення поняття «якість інформації» в контексті її застосування в економічних дослідженнях у такий спосіб: це сукупність властивостей інформації, що зумовлюють доцільність її використання в процесі економічних досліджень.

Виокремлено та згруповано критерії якості інформації, яка використовується в економічних дослідженнях:

Перша ступінь важливості (без відповідності даних критеріям інформацію не можна використовувати): актуальність, точність, достовірність;

Друга ступінь важливості (інформацію можна використовувати після певного опрацювання): змістовність, своєчасність, достатність (повнота), адаптованість.

Обґрунтовано пропозиції щодо забезпечення якості інформації, яка використовується в економічних дослідженнях: запровадити Єдину систему класифікації джерел інформації для проведення наукових досліджень, в основі якої повинні знаходитись присвоєні джерелам ранги; розробити експрес-методику тестування інформації для економічних досліджень, яка повинна бути доступна кожному бажаючому науковцю.

Наукова новизна даної статті полягає в уточненні визначення поняття «якість інформації» в контексті проведення економічних досліджень, виокремленні критеріїв якості інформації, а також в обґрунтуванні пропозицій щодо забезпечення якості такої інформації. При цьому в якості напряму подальших досліджень доцільно вказати необхідність розробки алгоритму тестування певного джерела інформації на предмет відповідності критеріям якості інформації.

Література

1. Андрєєва Г.І., Ярошенко А.С. До питання якості інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1835>
2. Геряк Ю.М., Берко А.Ю. Проблеми контролю

лю якості даних в розподілених інформаційних системах. *Стан, досягнення та перспективи інформаційних систем і технологій*. 2024. С. 98-100.

<https://doi.org/10.23939/sisn2024.16.191>

3. Неустроев Ю.Г. Роль інформаційних технологій у забезпеченні економічної безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8.

DOI: 10.32702/23066814.2021.8.40

4. Охріменко Г. Аналітична культура та якість інформації у діяльності менеджера інформаційно-комунікативної сфери в Україні: проектний підхід. *Агора. Журнал соціальних наук*. 2022. № 1. С. 61-71. <https://doi.org/10.25264/26.01.2023-1/1-61-71>

5. Сариогло В.Г. Мікродані у соціально-економічних дослідженнях: монографія; Нац. академія наук України, Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М.В. Птухи. Умань: Видавець «Сочинський М.М.», 2021. 296 с.

6. Серкутан Т.В., Власенко Д.С. Інформаційне забезпечення комплексного дослідження ринку. *Актуальні проблеми економіки*, 2020. №11 (233)

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-233-88-94

7. Cai, L., Zhu, Y. The Challenges of Data Quality and Data Quality Assessment in the Big Data Era. *Data Science Journal*, 2015. №14. <https://doi.org/10.5334/dsj-2015-002>

References

1. Andryeyeva, H.I., & Yaroshenko, O.S. (2013). Do pytannia yakosti informatsiynoho zabezpechennia analizu hospodarskoyi diyalnosti. *Efektivna ekonomika*, (2). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1835>
2. Heryak, Yu.M., & Berko, O.Yu. (2024). Problemy kontrolyu za yakistyu danykh u rozpodilenykh informatsiynykh systemakh. *Stan, dosiahnennia ta perspektyvy informatsiynykh system ta tekhnolohiy*, 98-100. <https://doi.org/10.23939/sisn2024.16.191>
3. Neustroyev, Yu.H. (2021). Rol informatsiynykh tekhnolohiy u zabezpechenni ekonomichnoyi bezpeky krayiny. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (8). DOI:10.32702/23066814.2021.8.40
4. Okhrimenko, H. (2022). Analychna kultura ta yakist informatsiyi u diyalnosti menedzhera informatsiyno-komunikatyvnoyi sfery v Ukrayini: proektnyy pidkhid. *Ahora. Zhurnal sotsialnykh nauk*, (1), . 61-71. <https://doi.org/10.25264/26.01.2023-1/1-61-71>
5. Sariohlo, V.H. (2021). Mikrodani u sotsialno-ekonomichnykh doslidzhennyakh. *Natsionalna akademiia nauk Ukrayiny, Instytut demohrafiyi ta sotsialnykh. doslidzhen imeni. M.V. Ptukhy. Uman: Vydavets «Sochinsky M.M.»*.
6. Serkutan, T.V., & Vlasenko, D.S. (2020). Informatsiyne zabezpechennia kompleksnoho doslidzhennya rynku. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11(233) DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-233-88-94
7. Cai, L., & Zhu, Y. (2015). Challenges of Data Quality and Data Quality Assessment v Big Data Era. *Data Science Journal*, (14). <https://doi.org/10.5334/dsj-2015-002>

INFORMATION QUALITY IN THE PARADIGM OF INFORMATION SUPPORT FOR
ECONOMIC RESEARCH: A THEORETICAL PERSPECTIVE

N. V. Dzhandzhava, Ph. D (Econ.), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Methods. The article applies a set of general scientific and specific research methods: terminological analysis to clarify the content of the concept of «information quality», the comparative method to compare scientific approaches to its interpretation, systematization and grouping to identify information quality criteria in economic research, and logical generalization to formulate proposals for ensuring an appropriate level of the research information base.

Results. It is substantiated that under the conditions of digitalization of economic science, not only the accessibility of information increases, but also the risk of using unverified, outdated, fragmented or methodologically weak data. The expediency of understanding information quality as a set of properties that determine the possibility of its correct, evidence-based and effective use in economic research is proved. The criteria of information quality are systematized by two levels of importance: critical criteria, without which information cannot be used, and additional criteria that require preliminary processing. It is shown that the formal presence of a reference to a source does not guarantee its scientific suitability, since the origin of data, the reputation of the publication, the methodology of data collection and the possibility of verification are decisive.

Novelty. The content of the concept of «information quality» is clarified specifically for the field of economic research; an approach to ranking information sources is proposed; and the need for express testing of information sources according to the criteria of relevance, accuracy, reliability, meaningfulness, timeliness, sufficiency and adaptability is substantiated.

Practical value. The results can be used by researchers, higher education students, editorial boards of professional journals and experts when selecting a source base, checking the correctness of empirical data and increasing the evidentiary value of economic research. The proposed approach helps minimize information distortions, improve the quality of argumentation and strengthen the reproducibility of scientific results in practice.

Keywords: information quality, economic research, information support, data reliability, information relevance, information accuracy, digitalization, scientific sources, quality criteria, source ranking, express testing, research evidence.

Стаття надійшла до редакції 25.05.26 р.

Прийнята до публікації 10.06.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ШЛЯХИ ВІДТВОРЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНИХ ВТРАТ

І. О. Кривий, аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, igor.krivoy00@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-7269-9083>

Методологія дослідження. Методологічний інструментарій, використаний в даному дослідженні, спрямований на забезпечення системного розкриття проблематики відтворення кадрового потенціалу промислових підприємств України в умовах міграційних втрат. Для узагальнення теоретичних підходів до дослідження міграційних процесів, трансформації структури зайнятості та механізмів відтворення кадрового потенціалу промисловості використано метод аналізу і синтезу; статистичний метод використано для аналізу динаміки зайнятості та рівня заробітної плати у промисловості та інших секторах економіки впродовж 2019–2024 рр.; системний та структурно-функціональний методи – для обґрунтування взаємозв'язку між міграційними процесами, кадровим дефіцитом та структурними змінами ринку праці; метод узагальнення – для формування напрямів відтворення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення.

Результати. Доведено, що міграційні процеси стали одним із ключових чинників трансформації структури зайнятості в Україні та суттєво вплинули на кадровий потенціал промислового сектору. Встановлено, що у 2019–2024 рр. чисельність зайнятих у промисловості демонструвала стійку тенденцію до скорочення під впливом зовнішньої трудової міграції, внутрішнього переміщення населення, мобілізаційних процесів та релокації підприємств. Обґрунтовано, що попри зростання рівня заробітної плати у промисловості, дефіцит кваліфікованих кадрів продовжує поглиблюватися, особливо серед робітничих і технічних професій. Виявлено, що структурні зміни ринку праці супроводжуються зростанням попиту на працівників, пов'язаних із цифровізацією виробництва, автоматизацією технологічних процесів та післявоєнним відновленням інфраструктури.

Новизна. Удосконалено теоретико-методичні підходи до дослідження впливу міграційних процесів на структуру зайнятості промислових підприємств шляхом поєднання аналізу кадрових втрат, трансформації ринку праці та змін професійно-кваліфікаційної структури зайнятості. Розвинуто наукове обґрунтування напрямів відтворення кадрового потенціалу промисловості на основі інтеграції механізмів професійної підготовки, перекваліфікації персоналу, повернення трудових мігрантів, цифровізації виробництва та стратегічного HR-менеджменту.

Практична значущість. Отримані результати дозволяють обґрунтувати пріоритетні напрями державної та корпоративної політики у сфері відтворення кадрового потенціалу промисловості в умовах воєнних і демографічних викликів. Запропоновані підходи можуть бути використані при формуванні програм професійної освіти, перекваліфікації працівників, розвитку індустріальних парків, стимулювання повернення трудових мігрантів та впровадження сучасних технологій управління персоналом на промислових підприємствах.

Ключові слова: людський капітал, кадровий потенціал, промислові підприємства, інновації, міграційні дисбаланси, ринок праці, конкурентоспроможність національної економіки, соціально-трудова відносина, цифровізація, повоєнна відбудова.

Постановка проблеми. В умовах воєнних трансформацій економіки України проблема забезпечення промисловості трудовими ресурсами набуває стратегічного значення. Промисловий сектор традиційно формує основу виробничого потенціалу

держави, забезпечує створення значної частки валової доданої вартості, підтримує експортний потенціал країни та виконує важливу функцію у процесах повоєнного відновлення. Водночас упродовж останніх років промисловість України функціонує в умовах посилення кадрових дисбалансів, обумовлених демографічним скороченням населення, зовнішньою трудовою міграцією, внутрішнім переміщенням населення, мобілізаційними процесами та структурними змінами ринку праці. Проблема дефіциту кадрів гостро проявилась після початку повномасштабної війни у 2022 році. Руйнування виробничої інфраструктури, релокація підприємств, вимушена міграція населення та зростання безпекових ризиків спричинили суттєве скорочення чисельності зайнятих у промисловості. Одночасно зменшення пропозиції робочої сили супроводжується підвищенням попиту на кваліфікованих працівників технічних спеціальностей, необхідних для забезпечення функціонування промислових підприємств та реалізації програм післявоєнної відбудови.

Міграційні процеси суттєво трансформують структуру зайнятості в Україні, впливаючи як на галузевий, так і на регіональний розподіл трудових ресурсів. Найбільш вразливими виявилися галузі матеріального виробництва, зокрема промисловість, яка характеризується високою залежністю від наявності спеціалізованих професійних компетентностей. Втрата кваліфікованих працівників призводить також до зниження інноваційного потенціалу підприємств, уповільнення технологічної модернізації та поглиблення структурного дефіциту кадрів.

У цих умовах актуальності набуває проблема відтворення кадрового потенціалу підприємств промислового сектору. Формування ефективних механізмів забезпечення підприємств трудовими ресурсами потребує комплексного поєднання інструментів професійної підготовки, перекваліфікації персоналу, стимулювання повернення трудових мігрантів, розвитку корпоративних систем навчання та підвищення привабливості промислових професій на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міграційних процесів, кадрового потенціалу та трансформації ринку праці в умовах війни набуває дедалі більшої актуальності в сучасних економічних дослідженнях. Значна частина наукових праць присвячена оцінюванню масштабів втрат трудових ресурсів, наслідків зовнішньої та внутрішньої міграції, а також пошуку механізмів відновлення кадрового потенціалу України.

Національний інститут стратегічних досліджень в аналітичній записці «Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України» [1] акцентує увагу на процесах деіндустріалізації, скороченні частки переробної промисловості у ВВП та зниженні технологічної конкурентоспроможності України. В дослідженні обґрунтовано критичну роль підготовки кваліфікованих кадрів у забезпеченні індустріального відновлення та модернізації економіки України.

У статті Т. В. Іванової та А. В. Кожиної [2] розглянуто механізми державної міграційної політики України в умовах воєнних викликів та постковідних трансформацій. Авторки окреслюють ризики втрати інтелектуального капіталу, структурного дефіциту трудових ресурсів та формують теоретичні засади стратегічної моделі управління міграційними процесами, в тому числі на основі інструментів реінтеграції біженців, підтримки релокації бізнесу та формування комплексної системи повернення населення.

У праці О. С. Гайдаша [3] досліджено міграцію кадрового потенціалу як загрозу економічній безпеці України. Автор наголошує на масштабному скороченні економічно активного населення, поглибленні «відтоку мізків» та посиленні дисбалансів на ринку праці внаслідок війни, роблячи висновок про необхідність формування державної політики, орієнтованої на збереження та повернення висококваліфікованих кадрів для забезпечення повоєнного відновлення економіки.

Дослідження Л. І. Чернишової, К. Р. Бондар та Л. О. Красіловської [4] присвячене проблемам відтворення кадрового потен-

ціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. Автори розглядають кадровий потенціал як комплексну економічну категорію, що охоплює кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів, а також аналізують чинники, які впливають на формування кадрових дисбалансів у регіонах.

У статті Ю. Мельника та Д. Шалагінової [5] досліджено стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу в умовах масової трудової міграції. Автори пропонують модель, що поєднує внутрішні та зовнішні фактори управління людським капіталом, а також узагальнюють міжнародний досвід післявоєнного відновлення трудових ресурсів. Науковий інтерес становлять запропоновані інструменти реінтеграції мігрантів, кадрові хаби, механізми залучення діаспори та стимули утримання кваліфікованих працівників.

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні дослідження переважно зосереджені на проблемах міграційних втрат, трансформації ринку праці та механізмах збереження людського капіталу України. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання відтворення кадрового потенціалу в окремих секторах економіки, зокрема в промисловості, з урахуванням структурних змін зайнятості, регіональних диспропорцій та потреб післявоєнної індустріальної модернізації.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування впливу міграційних процесів на структуру зайнятості підприємств промисловості на основі аналізу сучасних тенденцій трансформації кадрового потенціалу в умовах воєнних і демографічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міграційні процеси стали одним із ключових чинників трансформації українського ринку праці у 2022–2025 рр. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентне переміщення населення як за межі країни, так і всередині неї. За оцінками міжнародних організацій, мільйони громадян України були змушені змінити місце проживання, що суттєво вплинуло на пропозицію робочої сили, галузеву струк-

туру зайнятості та відтворення кадрового потенціалу економіки [6].

До 2022 року основним проявом міграційного впливу на ринок праці була зовнішня трудова міграція. Найбільш мобільною частиною населення виступали особи працездатного віку, насамперед представники робітничих професій, інженерно-технічні працівники, фахівці будівельної галузі та транспортного сектору. У результаті відбувалося поступове скорочення пропозиції праці в окремих сегментах економіки та формувався дефіцит кадрів навіть за відносно стабільної макроекономічної ситуації.

Після початку повномасштабного вторгнення міграційні процеси набули якісно нового характеру. Значна частина населення виїхала за кордон як вимушені мігранти, тоді як інша частина перемістилася з прифронтових регіонів до центральних та західних областей України. Це призвело до істотних змін у територіальній структурі зайнятості. У регіонах, де традиційно концентрувалися промислові підприємства, спостерігалось скорочення трудових ресурсів, тоді як у регіонах-реципієнтах внутрішньо переміщених осіб пропозиція робочої сили зросла.

Вплив міграції на структуру зайнятості в Україні проявився через декілька взаємопов'язаних тенденцій. Зокрема, відбулось скорочення частки зайнятих у матеріальному виробництві. Найбільших втрат зазнали промисловість, будівництво та транспорт через концентрацію бойових дій у промислово розвинених регіонах сходу та півдня країни. Частина підприємств була зруйнована, частина релокована, а значна кількість працівників виїхала за кордон або була мобілізована.

Також зросла роль сфери послуг у структурі зайнятості. Переміщення населення стимулювало розвиток торгівлі, логістики, соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та гуманітарного сектору у відносно безпечних регіонах країни. У результаті відбулося перерозподілення трудових ресурсів між секторами економіки. Окрім того, посилились диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили. Багато українських біженців, які працевлаштувалися за

кордоном, працюють на посадах, що не відповідають їхній кваліфікації [7; 8]. Одночасно в Україні спостерігається дефіцит працівників технічних спеціальностей, необхідних для функціонування промисловості, енергетики та відбудови інфраструктури.

Промисловість історично належала до галузей із високою концентрацією працівників середнього та старшого віку, значна частина яких мала специфічні професійні

компетентності. Втрата навіть незначної частки таких працівників призводить до істотного зниження виробничого потенціалу підприємств. Після 2022 року промисловість зіткнулася одночасно з кількома негативними факторами: зовнішньою міграцією, внутрішнім переміщенням населення, мобілізацією чоловіків працездатного віку та руйнуванням виробничої інфраструктури (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка зайнятості на промислових підприємствах України у 2019–2024 рр.

Рік	Кількість зайнятих працівників у промисловості, тис. осіб	Абсолютна зміна до попереднього року, тис. осіб	Темп зміни, %
2019	2461,5	-	-
2020	2426,0	-35,5	-1,4
2021	2167,2	-258,8	-10,7
2022	1918,1	-249,1	-11,5
2023	1743,6	-174,5	-9,1
2024*	1680,0*	-43,6	-2,5

*Оцінка на основі оперативних статистичних даних

Джерело: [9; 10]

У структурі зайнятості промисловості відбулися суттєві якісні зміни. Насамперед скоротилась чисельність робітничих кадрів у металургії, машинобудуванні, добувній промисловості та енергетиці. Найбільший дефіцит сформувався серед зварювальників, електромонтерів, операторів виробничого обладнання, слюсарів, інженерів та технологів. Водночас зросла потреба у фахівцях, пов'язаних із цифровізацією виробництва, автоматизацією технологічних процесів та управлінням логістичними системами.

Важливою тенденцією стало підвищення ролі жінок у промисловому виробництві. Дефіцит кадрів змусив підприємства активніше залучати жінок до професій, які традиційно вважалися «чоловічими». За оцінками OECD [8], нестача працівників поступово руйнує бар'єри щодо гендерної сегрегації на ринку праці та стимулює розширення участі жінок у технічних і виробничих професіях.

Одночасно міграція сприяла територіальній трансформації промислової зайнятості. Релокація підприємств із Донецької, Запорізької та Харківської областей до центральних і західних регіонів змінила географію розміщення робочих місць. Це

створило нові осередки промислової активності, але водночас поглибило кадрові дисбаланси між регіонами.

Доцільним також є порівняння середньомісячної заробітної плати працівників за видами економічної діяльності в Україні. Проаналізуємо промисловість у співвідношенні із шістьма великими секторами економіки: сільським господарством, будівництвом, торгівлею, транспортом, освітою та охороною здоров'я (табл. 2).

Впродовж 2019–2024 рр. промисловість стабільно входила до групи галузей із високим рівнем оплати праці в Україні. Середня заробітна плата у промисловості зросла з 11,8 тис. грн у 2019 році до 24,3 тис. грн у 2024 році. Темпи зростання заробітної плати перевищували рівень інфляції та свідчили про прагнення підприємств утримати кваліфікований персонал в умовах загострення кадрового дефіциту. Упродовж досліджуваного періоду заробітна плата у промисловості перевищувала оплату праці у сільському господарстві, будівництві, освіті та охороні здоров'я. Водночас у 2024 році транспортна галузь уперше дещо випередила промисловість за рівнем оплати праці, що пояснюється суттєвим зростанням попиту на

логістичні послуги в умовах воєнної економіки та трансформації транспортних потоків.

Попри відносно високий рівень оплати праці, промислові підприємства стикаються зі значно гострішим дефіцитом кадрів порівняно із соціальними галузями. Основними причинами цього стали зовнішня

трудова міграція, мобілізація працівників, старіння промислових кадрів, зниження престижності робітничих професій та релокація виробництв із прифронтових регіонів. Унаслідок цього навіть підвищення заробітної плати не забезпечує повною мірою стабілізацію кадрового потенціалу промисловості.

Таблиця 2

Середньомісячна заробітна плата працівників за видами економічної діяльності в Україні у 2019–2024 рр., грн

Рік	Промисловість	Сільське господарство	Будівництво	Торгівля	Транспорт і складське господарство	Освіта	Охорона здоров'я
2019	11788	8738	9356	10795	11986	8135	7020
2020	12759	9757	9835	11286	11951	9417	9156
2021	14902	12203	11289	14475	14191	11026	13161
2022	17628	14877	12287	15763	16013	12322	14864
2023	20561	17742	15767	18936	19501	14839	16132
2024	24265	21294	19876	23311	24985	17392	18911

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Зберігається також значний розрив між рівнем оплати праці у промисловості та соціальних сферах економіки. Так, у 2024 році середня заробітна плата працівників промисловості перевищувала оплату праці у сфері освіти на 39,5 %, а в охороні здоров'я – на 28,3 %. Така диференціація свідчить про вищу продуктивність праці та більший рівень доданої вартості, створеної у промисловому секторі. Водночас навіть відносно високий рівень матеріального стимулювання не компенсує повною мірою втрати людського капіталу, спричинені міграційними процесами та демографічним скороченням трудових ресурсів.

Результати обстеження ділової активності промислових підприємств України в 2026 році [9] свідчать про збереження стриманих оцінок перспектив розвитку промисловості в умовах воєнної економіки. Незважаючи на певне покращення окремих показників виробничої діяльності, очікування підприємств залишаються нестійкими через сукупний вплив безпекових, енергетичних, логістичних та кадрових обмежень. Серед основних бар'єрів розвитку промислового сектору продовжує домінувати нестача робочої сили, яка вже тривалий час посідає провідні позиції серед проблем українського бізнесу. Водночас підприємства повідомляють про складнощі із

залученням як кваліфікованих робітників, так і інженерно-технічного персоналу, що безпосередньо впливає на виробничі потужності та можливості розширення виробництва.

Аналіз очікувань підприємств показує, що дефіцит трудових ресурсів поступово набуває структурного характеру. Якщо на початкових етапах повномасштабної війни основними викликами виступали руйнування виробничої інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів, то у 2025–2026 рр. дедалі більшого значення набуває проблема забезпечення підприємств працівниками. Така ситуація є наслідком поєднання декількох факторів: зовнішньої міграції населення, внутрішнього переміщення працівників, мобілізації чоловіків працездатного віку, демографічного скорочення населення та старіння кадрів у промисловості.

Важливою тенденцією є те, що навіть за наявності позитивних очікувань щодо виробництва частина підприємств не може реалізувати потенціал зростання через обмежену пропозицію робочої сили. Для промисловості це означає перехід від проблеми кількісного скорочення зайнятості до проблеми якісного дефіциту людського капіталу. Отже, відновлення промислового виробництва в Україні дедалі більше

залежить від ефективності політики відтворення кадрового потенціалу. У сучасних умовах пріоритетного значення набувають заходи щодо повернення трудових мігрантів, розвитку професійної освіти, перекваліфікації працівників, підготовки кадрів для технічних спеціальностей та формування довгострокових механізмів утримання персоналу на промислових підприємствах. Таким чином, кадровий потенціал стає не лише ресурсом функціонування промисловості, а й одним із ключових чинників її конкурентоспроможності та післявоєнного відновлення.

Загалом для 2019–2024 рр. можна виділити такі тенденції зайнятості на підприємствах промисловості:

1. Скорочення чисельності працівників у більшості підгалузей промисловості.
2. Поглиблення структурного дефіциту кадрів, особливо робітничих професій.
3. Зростання ролі міграційних чинників у формуванні кадрового потенціалу.
4. Посилення регіональної нерівномірності зайнятості через релокацію підприємств.
5. Зростання попиту на працівників технічних спеціальностей та професії, пов'язані з відновленням інфраструктури.
6. Поступове підвищення значення перекваліфікації та професійного навчання персоналу як інструменту відтворення кадрового потенціалу.

Відтворення кадрового потенціалу промисловості в умовах міграційних викликів потребує реалізації комплексної політики, орієнтованої на стабілізацію чисельності трудових ресурсів, підвищення якості професійних компетентностей та адаптацію системи підготовки кадрів до структурних змін економіки. Одним із ключових напрямів є модернізація системи професійної та фахової передвищої освіти відповідно до актуальних потреб промислових підприємств. Пріоритетного значення набуває розширення практико-орієнтованої підготовки, впровадження дуальної освіти, оновлення технічної бази закладів освіти та формування партнерських моделей співпраці між підприємствами і закладами професійної підготовки.

Важливим інструментом відтворення кадрового потенціалу є розвиток системи перекваліфікації та безперервного професійного навчання дорослого населення. В умовах структурних змін зайнятості та технологічної модернізації промисловості зростає потреба у формуванні нових компетентностей, пов'язаних із цифровізацією виробництва, автоматизацією технологічних процесів, управлінням сучасним обладнанням та промисловою логістикою.

Одним із пріоритетних напрямів є формування механізмів повернення трудових мігрантів та збереження людського капіталу країни. Реалізація цього завдання потребує поєднання економічних, соціальних та інституційних стимулів, зокрема забезпечення конкурентного рівня оплати праці, створення безпечних умов праці, розвитку житлових програм для працівників, підтримки сімей із дітьми та розширення можливостей професійного розвитку.

Суттєве значення для відтворення кадрового потенціалу має підвищення продуктивності праці та технологічна модернізація промисловості [12]. В умовах скорочення чисельності трудових ресурсів часткова компенсація кадрового дефіциту можлива за рахунок автоматизації виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, роботизації окремих операцій та розвитку концепцій Industry 4.0. Це дозволяє знизити залежність підприємств від екстенсивного залучення робочої сили та підвищити ефективність використання наявного кадрового потенціалу.

Утримання працівників дедалі більше залежить не лише від рівня заробітної плати, але й від якості організації праці, можливостей професійного розвитку, корпоративної культури, соціального захисту та гнучких форм зайнятості. У цих умовах промислові підприємства мають переходити до стратегічних моделей HR-менеджменту, орієнтованих на розвиток людського капіталу та довгострокове кадрове планування [13].

Важливою складовою відтворення кадрового потенціалу є також регіональна політика розвитку промисловості. Релокація підприємств та нерівномірність розміщення трудових ресурсів посилюють потребу у

створенні нових центрів промислової зайнятості в безпечніших регіонах України. Це передбачає розвиток індустріальних парків, стимулювання інвестицій у виробництво, підтримку малого та середнього промислового бізнесу, а також розвиток транспортної та соціальної інфраструктури для забезпечення мобільності робочої сили.

Висновки. Міграція суттєво трансформувала структуру зайнятості в Україні. Її наслідками стали скорочення трудового потенціалу країни, зменшення чисельності зайнятих у промисловості, посилення структурного дефіциту кадрів, регіональні диспропорції та зростання невідповідності між наявними компетентностями працівників і потребами економіки. Для промислового сектору ці процеси створюють додаткові ризики втрати конкурентоспроможності та уповільнення повоєнного відновлення. У таких умовах відтворення кадрового потенціалу має ґрунтуватися на комплексному поєднанні програм повернення мігрантів, розвитку професійної освіти, перекваліфікації працівників, підвищення продуктивності праці та впровадження технологій автоматизації виробництва.

У 2019–2024 рр. промисловість залишалася однією з найбільш високооплачуваних сфер економічної діяльності України. Середня заробітна плата в галузі зросла більш ніж удвічі та перевищувала показники більшості секторів економіки. Проте зростання оплати праці не забезпечило стабілізації кадрового потенціалу промисловості. Дефіцит кваліфікованих працівників продовжує поглиблюватися під впливом міграційних процесів, демографічного скорочення населення та воєнних ризиків. Це свідчить про необхідність доповнення матеріальних стимулів комплексними механізмами відтворення кадрового потенціалу, що включають розвиток професійної освіти, програми перекваліфікації, підтримку повернення трудових мігрантів та формування сучасного бренду роботодавця в промисловому секторі.

Відтворення кадрового потенціалу промисловості в умовах міграційних викликів потребує системного поєднання освітньої,

соціальної, інвестиційної та міграційної політики. Ефективність реалізації цих заходів визначатиме можливості забезпечення промисловості кваліфікованими кадрами, рівень конкурентоспроможності національної економіки та темпи післявоєнного відновлення України.

Література

1. Собкевич О.В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. 7 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf
2. Іванова Т.В., Кожина А.В. Механізми міграційної політики України в умовах викликів і загроз. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36(75). № 4. С. 22-28. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/05>
3. Гайдаш О.С. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. *Економіка і регіон*. 2024. №4(95). С. 213-219. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628)
4. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л. О. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8(308-309). С. 126-133. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-126-133>
5. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Academic Economics*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
6. OECD. *Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect*. Paris: OECD Publishing, 2026. 306 p. <https://doi.org/10.1787/9b773da4-en>
7. OECD. What We Know about the Skills and Early Labour Market Outcomes of Refugees from Ukraine. *OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2023. <https://doi.org/10.1787/c7e694aa-en>
8. OECD. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. 130 p. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
9. Державна служба статистики України. Очікування промислових підприємств у травні 2026 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Київ: Держстат України, 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-promyslovykh-pidpryemstv-u-travni-2026-roku-shchodo-perspektyv-rozvytku>
10. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за ред. А.В. Макаруча. Київ: Держстат України, 2025. 273 с. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>

11. Державна служба статистики України. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. Обстеження підприємств із питань статистики праці. Київ : Держстат України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/dfdeac8c-10ed-4f94-ab64-b3989023e944>
12. Bessonova A., Bieloborodova M., Bezuhla L., Kulinska A., Ashcheulova O. Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024, №3. Pp. 163-170. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163>
13. Белобородова М.В., Камишнікова Е.В., Мутерко Г.М. Розвиток інноваційного середовища України в умовах цифрової трансформації та повоєнної відбудови. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2026. №1. С. 239-251. DOI: 10.69803/3083-6034-2026-1-239
5. Melnyk, Yu., & Shalahinova, D. (2025). Stratehichne upravlinnia vidnovlenniam kadrovoho potentsialu: vykyky trudovoi mihratsii. *Academic Economics*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
6. OECD. (2026). Ukraine's strategic response to the displacement crisis: Return, reintegrate, reconnect. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9b773da4-en>
7. OECD. (2023). What we know about the skills and early labour market outcomes of refugees from Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c7e694aa-en>
8. OECD. (2025). OECD economic surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
9. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Ochikuvannia promyslovykh pidpryemstv u travni 2026 roku shchodo perspektyv rozvytku yikh dilovoi aktyvnosti <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-promyslovykh-pidpryemstv-u-travni-2026-roku-shchodo-perspektyv-rozvytku>
10. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik. A.V. Makarchuk (Ed.). <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (in Ukrainian).
11. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Serednomisiachna nominalna zarobitna plata shtatnykh pratsivnykiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti Obstezhennia pidpryemstv iz pytan statystyky pratsi. <https://data.gov.ua/dataset/dfdeac8c-10ed-4f94-ab64-b3989023e944>
12. Bessonova, A., Bieloborodova, M., Bezuhla, L., Kulinska, A., & Ashcheulova, O. (2024). Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (3), 163-170. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163>
13. Bieloborodova, M.V., Kamysnykova, E.V., & Muterko, H.M. (2026). Rozvytok innovatsiinoho seredovyscha Ukrainy v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta povoiennoi vidbudovy. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnologii*, (1), 239-251. DOI: 10.69803/3083-6034-2026-1-239

WAYS OF REPRODUCING THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF MIGRATION LOSSES

I. O. Kryvyi, Post-graduate Student, Dnipro National University named after Oles Honchar

Methods. The methodological toolkit used in this study is aimed at ensuring a systematic disclosure of the issues related to the reproduction of the human resource potential of industrial enterprises in Ukraine under conditions of migration losses. The methods of analysis and synthesis were used to generalize theoretical approaches to the study of migration processes, transformation of the employment structure, and mechanisms for reproducing the personnel potential of industry; the statistical method was applied to analyze the dynamics of employment and wage levels in industry and other sectors of the economy during 2019–2024; systemic and structural-functional methods were used to substantiate the relationship between migration processes, labor shortages, and structural changes in the labor market; the method of generalization was applied to formulate directions for

reproducing the human resource potential of industrial enterprises under conditions of a wartime economy and post-war recovery.

Results. Migration processes have become one of the key factors in the transformation of the employment structure in Ukraine and have significantly affected the human resource potential of the industrial sector. It was established that during 2019–2024 the number of employees in industry demonstrated a steady downward trend under the influence of external labor migration, internal population displacement, mobilization processes, and enterprise relocation. It was substantiated that despite the growth in wage levels in industry, the shortage of qualified personnel continues to deepen, especially among technical and blue-collar professions. It was revealed that structural changes in the labor market are accompanied by growing demand for specialists related to the digitalization of production, automation of technological processes, and post-war infrastructure recovery.

Novelty. The theoretical and methodological approaches to studying the impact of migration processes on the employment structure of industrial enterprises have been improved through the integration of the analysis of personnel losses, labour market transformation, and changes in the professional and qualification structure of employment. The scientific substantiation of the directions for reproducing the human resource potential of industry has been further developed based on integrating mechanisms of professional training, personnel retraining, return of labour migrants, digitalization of production, and strategic HR management.

Practical value. The obtained results make it possible to substantiate the priority directions of state and corporate policy in the field of reproducing the human resource potential of industry under wartime and demographic challenges. The proposed approaches can be used in the formation of vocational education programs, employee retraining systems, development of industrial parks, stimulation of labour migrant return, and implementation of modern personnel management technologies at industrial enterprises.

Keywords: human capital, human resource potential, industrial enterprises, innovation, migration, labour market, competitiveness of the national economy, social and labour relations, digitalization, post-war recovery.

Стаття надійшла до редакції 10.04.26 р.

Прийнята до публікації 25.04.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

А. С. Русанов, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, rusanov1996@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0000-0687-9472>

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, процесний та ризик-орієнтований підходи до управління підприємством. У роботі використано методи теоретичного узагальнення та наукової абстракції – для уточнення сутності інтеграції ризик-менеджменту та економічної безпеки; системного аналізу – для дослідження взаємозв'язків між складовими системи управління ризиками та економічною безпекою; порівняльного аналізу – для оцінювання існуючих підходів до управління ризиками; моделювання – для розроблення інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства.

Результати. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність інтеграції системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Визначено сутність та ключові принципи інтегрованого підходу до управління ризиками і забезпечення економічної безпеки. Проаналізовано взаємозв'язок між процесами ризик-менеджменту та функціональними складовими економічної безпеки підприємства. Розроблено авторську модель інтегрованої системи, яка поєднує моніторинг середовища, ідентифікацію та оцінювання ризиків, інформаційно-аналітичну підтримку, прийняття управлінських рішень, ризик-контролінг та оцінювання результативності заходів безпеки.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства, яка забезпечує узгодження процесів управління ризиками з функціональними складовими економічної безпеки. Удосконалено теоретичні положення щодо змісту та механізму інтеграції ризик-менеджменту й економічної безпеки на основі комплексного врахування сучасних економічних, цифрових та безпекових викликів.

Практична значущість. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої інтегрованої системи суб'єктами господарювання для підвищення ефективності управління ризиками, своєчасного виявлення та нейтралізації загроз, зміцнення економічної безпеки, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Результати дослідження можуть бути використані також у наукових розробках та освітньому процесі з питань ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємств.

Ключові слова: ризик-менеджмент, економічна безпека підприємства, інтеграція систем управління, управління ризиками, ризик-контролінг, адаптивне управління, цифровізація, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується значним зростанням рівня невизначеності та нестабільності господарського середовища. Глобалізаційні процеси, цифровізація економічних відносин, військові конфлікти, геополітичні трансформації, кіберзагрози, інфля-

ційні процеси та порушення логістичних ланцюгів формують нові виклики для функціонування підприємств. За таких умов особливого значення набуває забезпечення економічної безпеки як необхідної передумови стабільного розвитку суб'єктів господарювання.

Традиційні підходи до управління економічною безпекою переважно орієнтовані на реагування на вже існуючі загрози та усунення їх наслідків. Водночас сучасні умови вимагають переходу до проактивних механізмів управління, здатних забезпечити своєчасне виявлення ризиків та запобігання виникненню кризових ситуацій. У цьому контексті ризик-менеджмент виступає одним із ключових інструментів формування ефективної системи економічної безпеки підприємства.

Практика діяльності українських та зарубіжних підприємств свідчить про те, що системи ризик-менеджменту та економічної безпеки часто функціонують відокремлено одна від одної. Така ситуація призводить до дублювання управлінських функцій, неефективного використання ресурсів, недостатньої координації процесів моніторингу загроз та прийняття управлінських рішень. У результаті знижується здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати належний рівень стійкості.

Особливої актуальності проблема інтеграції систем ризик-менеджменту та економічної безпеки набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли підприємства стикаються з новими видами ризиків, пов'язаних із використанням цифрових технологій, обробкою великих масивів даних, автоматизацією бізнес-процесів та кібербезпекою. Водночас зростає потреба у формуванні єдиного інформаційно-аналітичного середовища, яке забезпечувало б комплексне управління ризиками та загрозами економічної безпеки.

У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування концептуальних засад інтеграції системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства, а також розроблення відповідного управлінського інструментарію, здатного забезпечити підвищення рівня захищеності підприємства та його конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням впливу зовнішніх і вну-

трішніх загроз, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання. За таких умов особливої актуальності набувають питання інтеграції системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства як взаємопов'язаних складових сучасного управління.

Теоретичні засади економічної безпеки підприємства та сучасні підходи до визначення її сутності висвітлено у працях В. Є. Калинюка [1], В. А. Панченка [2], Р. П. Шкрібеня, Ю. А. Квашини та Я. Є. Полозкова [3]. Автори розглядають економічну безпеку як комплексну систему захисту ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує його стабільне функціонування та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. При цьому акцентується увага на необхідності адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищенні рівня управлінської гнучкості.

Вагомий внесок у розвиток ризик-орієнтованого підходу до забезпечення економічної безпеки зробили Л. Л. Гриценко, І. О. Кожуш-ко, В. О. Чепурко та Г. Б. Перепеліцин [4], Н. Ю. Захарова [5], Ю. Є. Дуднева та О. О. Артем'єв [6]. У їхніх дослідженнях ризик-менеджмент розглядається як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою, що забезпечує своєчасне виявлення, оцінювання та нейтралізацію ризиків, здатних негативно впливати на результати діяльності підприємства.

Питання інтеграції управління ризиками до системи економічної безпеки досліджуються О. Фетісовим, А. Кузьмичем та В. Водкевичем [7], А. Штангретом, М. Караїм та О. Караїмом [8], К. Мех. Науковці доводять, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва інтегрувати процеси ризик-менеджменту в систему стратегічного управління та забезпечення економічної безпеки.

Методичні аспекти оцінювання економічної безпеки підприємств розкрито у працях О. П. Ківшика [9], А. Мілки, О. Артюх-Пасюти та Ж. Кононенко [10], Г. М. Коптевої [11]. Автори пропонують різноманітні підходи до оцінювання рівня економічної без-

пеки, обґрунтовують необхідність використання інтегральних показників та комплексних моделей аналізу ризиків і загроз.

Особливості використання цифрових технологій та контролінгу в системі економічної безпеки досліджують В. Є. Василега [12] та В. Й. Бакай. У роботах авторів доведено, що цифровізація процесів моніторингу, аналізу та прогнозування ризиків сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечує своєчасне реагування на загрози економічній безпеці підприємства.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам економічної безпеки та ризик-менеджменту, питання формування єдиної інтегрованої системи управління ризиками та економічною безпекою підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми взаємодії зазначених підсистем, інструменти інформаційної інтеграції та підходи до формування єдиного управлінського середовища, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичних засад інтеграції системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства шляхом обґрунтування концептуальних положень формування єдиного управлінського механізму виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків і загроз, що впливають на стійкість функціонування та стратегічний розвиток суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням впливу різноманітних ризиків на результати господарської діяльності. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, воєнні загрози, інфляційні коливання, порушення логістичних ланцюгів та зростання конкурентного тиску формують нові виклики для системи управління підприємством, що актуалізує необхідність удосконалення механізмів забезпечення його економічної безпеки [1–3].

У сучасній науковій літературі економічна безпека підприємства розглядається не лише як стан захищеності ресурсів, активів та економічних інтересів від внутрішніх і

зовнішніх загроз, а й як складна адаптивна система управління, спрямована на забезпечення стійкого функціонування та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання [1–3]. Такий підхід відображає перехід від реактивної моделі захисту до проактивної моделі управління, орієнтованої на своєчасне виявлення загроз і формування відповідних управлінських рішень.

Важливим інструментом реалізації зазначених завдань виступає ризик-менеджмент, який забезпечує системне виявлення, аналіз, оцінювання та контроль ризиків, що впливають на діяльність підприємства [4–6]. За сучасних умов ризик доцільно розглядати не лише як джерело потенційних втрат, але й як фактор формування управлінських можливостей, пов'язаних із підвищенням адаптивності та конкурентоспроможності підприємства [6–8]. Саме тому ризик-менеджмент дедалі частіше інтегрується у стратегічні та операційні процеси управління, перетворюючись на один із ключових елементів системи економічної безпеки.

Порівняльний аналіз наукових підходів свідчить, що ризик-менеджмент та економічна безпека мають спільну цільову спрямованість, яка полягає у забезпеченні стабільності функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей [4; 6; 7]. Водночас економічна безпека охоплює більш широкий спектр завдань, пов'язаних із захистом ресурсного потенціалу, підтриманням фінансової стійкості, інформаційної захищеності, кадрової стабільності та ринкової конкурентоспроможності підприємства [1–3]. У зв'язку з цим ризик-менеджмент доцільно розглядати як функціональну складову системи економічної безпеки, що забезпечує своєчасне виявлення та нейтралізацію ризиків і загроз.

Інтеграція ризик-менеджменту та економічної безпеки передбачає формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища, у межах якого процеси моніторингу, оцінювання ризиків, аналізу загроз та прийняття управлінських рішень функціонують як взаємопов'язані елементи цілісної системи управління [6; 7; 12]. Такий підхід дозволяє підвищити оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, уникнути

дублювання функцій між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективне вико-ристання ресурсів підприємства [3; 4].

Важливою перевагою інтегрованого підходу є його орієнтація на превентивне управління. На відміну від традиційних механізмів забезпечення економічної безпеки, які здебільшого спрямовані на реагування після реалізації загроз, ризик-орієнтоване управління забезпечує можливість прогнозування негативних сценаріїв та розроблення превентивних заходів ще до виникнення кризових ситуацій [4; 5; 8]. Це створює передумови для підвищення рівня стійкості підприємства до дестабілізуючих впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливого значення в умовах невідомості набуває концепція адаптивного управління, яка передбачає здатність системи управління оперативно трансформувати механізми прийняття рішень відповідно до змін зовнішнього середовища [1; 7; 12]. Адаптивність забезпечує не лише протидію ризикам і загрозам, а й ефективне використання нових можливостей розвитку, що виникають у процесі трансформації економічного середовища.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило визначити інтеграцію ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства як процес поєднання організаційних, інформаційних, аналітичних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення своєчасного виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків і загроз з метою підтримання належного рівня економічної безпеки та забезпечення сталого розвитку підприємства. Методичною основою такої інтеграції виступають принципи системності, комплексності, адаптивності, превентивності, стратегічної орієнтації, інформаційної узгодженості та безперервного моніторингу [1; 4; 12].

З метою практичної реалізації зазначених положень запропоновано авторську модель інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства (рис. 1), яка ґрунтується на поєднанні ризик-орієнтованого та безпекового підходів до управління підприємством [4; 6; 7]. Запропонована модель відображає логіку функціонування інтегрованої системи та забезпечує

взаємозв'язок між процесами моніторингу середовища, ідентифікації та оцінювання ризиків, прийняття управлінських рішень, контролю результативності заходів та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Запропонована модель відображає логіку функціонування інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства. Її побудова ґрунтується на положенні про те, що забезпечення економічної безпеки є результатом ефективного управління ризиками, які виникають під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [4; 6; 7].

Початковим етапом функціонування системи виступає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Основним завданням цього етапу є своєчасне виявлення змін, здатних впливати на рівень економічної безпеки. До зовнішніх факторів належать макроекономічні процеси, політична нестабільність, зміни законодавства, цифрові трансформації, воєнні загрози та конкурентний тиск [2; 8]. Внутрішні фактори охоплюють фінансовий стан підприємства, рівень технологічного розвитку, кадровий потенціал, ефективність бізнес-процесів та якість корпоративного управління [1; 3; 10].

Наступним етапом є ідентифікація ризиків та загроз. На цьому етапі здійснюється визначення потенційних джерел небезпеки, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Особливість інтегрованого підходу полягає в тому, що ризики розглядаються через призму їх можливого впливу на окремі складові економічної безпеки [4; 5].

Після ідентифікації здійснюється оцінювання ризиків шляхом визначення ймовірності їх виникнення та масштабів можливих наслідків. Результати оцінювання формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо реагування на ризики. При цьому використовуються як якісні, так і кількісні методи аналізу ризиків, що дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень [9; 10; 11].

Ключовим елементом моделі виступає управлінський центр інтеграції ризик-менеджменту та економічної безпеки. Його функції полягають у координації діяльності структурних підрозділів підприємства, формуванні єдиної політики управління ризиками,

розподілі ресурсів та контролі виконання заходів безпеки. Саме цей центр забезпечує інтеграцію інформаційних потоків та узгодження управлінських рішень між різними функціональними напрямками діяльності підприємства [6; 7; 12].

Особливістю запропонованої моделі є її орієнтація на функціональні складові економічної безпеки. До них віднесено фінансову, кадрову, інформаційну, виробничу, інвестиційну, інноваційну та маркетингову безпеку. Кожна із зазначених складових має власний

набір ризиків, індикаторів оцінювання та механізмів реагування [1; 2; 10].

На основі результатів аналізу формуються управлінські рішення щодо мінімізації ризиків та нейтралізації загроз. До складу відповідних заходів можуть входити диверсифікація діяльності, страхування ризиків, створення резервних фондів, модернізація інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення внутрішнього контролю та впровадження сучасних цифрових технологій управління [5].

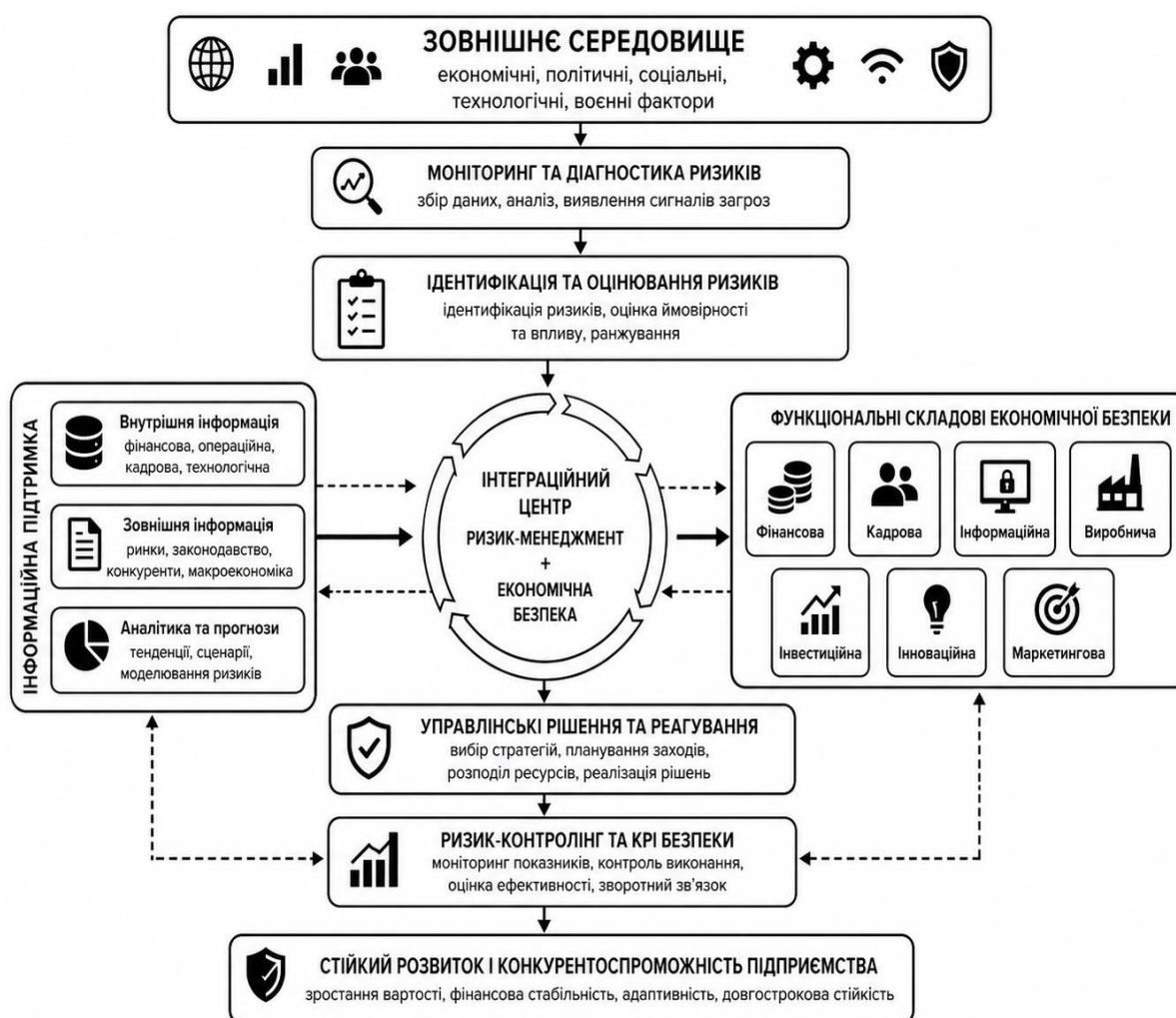


Рис. 1. Модель інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором самостійно

Ефективність інтеграції ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства значною мірою визначається якістю управлінського інструментарію, який використовується для виявлення, оцінювання, контролю та мінімізації ризиків. У сучасних умовах

управлінський інструментарій повинен забезпечувати не лише реагування на загрози, а й підтримувати процес прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості підприємства [4; 7; 12].

У межах інтегрованої системи першочергове значення мають інструменти стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства. До цієї групи належать SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарне планування, форсайт-дослідження та метод експертних оцінок. Використання зазначених інструментів дозволяє визначити потенційні джерела ризиків та загроз ще на етапі стратегічного планування [5; 8].

На етапі ідентифікації ризиків ефективними є методи побудови карт ризиків, ризик-реєстрів, причинно-наслідкового аналізу та метод «мозкового штурму». Їх застосування забезпечує систематизацію інформації щодо потенційних ризиків та дозволяє формувати єдину базу ризиків підприємства [4; 5]. Для

оцінювання ризиків доцільно використовувати поєднання якісних та кількісних методів аналізу, зокрема матриці ризиків, метод Делфі, експертні оцінки, сценарний аналіз, моделювання Монте-Карло та економіко-математичне моделювання [9; 10; 11]. У межах дослідження запропоновано структуру управлінського інструментарію інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства (табл. 1).

Запропонований інструментарій забезпечує взаємозв'язок між усіма етапами управління ризиками та економічною безпекою підприємства. Його використання сприяє формуванню замкненого циклу управління, в якому результати контролю та оцінювання стають основою для подальшого вдосконалення системи [4; 6; 12].

Таблиця 1

Управлінський інструментарій інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства

Етап управління	Основні інструменти	Результат застосування
Моніторинг середовища	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз	Виявлення факторів ризику
Ідентифікація ризиків	Ризик-реєстр, експертні оцінки, карта ризиків	Формування бази ризиків
Оцінювання ризиків	Матриця ризиків, сценарний аналіз, Монте-Карло	Визначення пріоритетних ризиків
Прийняття рішень	Дерево рішень, багатокритеріальний аналіз	Вибір оптимального варіанта реагування
Реалізація заходів	Програми управління ризиками, внутрішній контроль	Мінімізація негативних наслідків
Контроль і моніторинг	КРІ безпеки, аудит, ризик-контролінг	Оцінювання ефективності системи

Важливим елементом інтегрованої системи виступає ризик-контролінг, який поєднує функції моніторингу, аналізу та інформаційного забезпечення управлінських рішень. На відміну від традиційного контролю, ризик-контролінг орієнтований не лише на виявлення відхилень від планових показників, а й на прогнозування потенційних загроз та оцінювання їх впливу на економічну безпеку підприємства [6; 12].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація процесів управління ризиками та економічною безпекою. Використання систем Business Intelligence, технологій Big Data, штучного інтелекту та

машинного навчання дозволяє значно підвищити швидкість обробки інформації, якість аналітичних висновків та оперативність прийняття управлінських рішень [12].

Одним із перспективних напрямів розвитку інтегрованих систем є впровадження цифрових платформ управління ризиками, які забезпечують автоматизацію процесів моніторингу ризиків, формування звітності, оцінювання рівня економічної безпеки та контролю виконання заходів реагування [5].

Суттєвою перевагою запропонованого підходу є можливість формування системи ключових показників ефективності, які дозволяють оцінювати результативність функціонування інтегрованої системи. До таких

показників можуть належати рівень ризиковості діяльності, індекс економічної безпеки, коефіцієнт фінансової стійкості, рівень інформаційної захищеності, швидкість реагування на загрози та ефективність заходів мінімізації ризиків [9; 10; 11].

Практика діяльності українських підприємств свідчить про те, що в багатьох випадках процеси управління ризиками та забезпечення економічної безпеки здійснюються різними структурними підрозділами без належної координації між ними. У результаті виникає дублювання функцій, збільшуються витрати на управління, сповільнюється процес прийняття рішень та знижується ефективність реагування на загрози. Саме тому впровадження інтегрованої системи повинно передбачати не механічне об'єднання окремих функцій, а формування якісно нового управлінського механізму, орієнтованого на забезпечення стійкого розвитку підприємства [6; 7; 8].

Запропонована інтегрована система передбачає послідовну реалізацію комплексу організаційних, інформаційних, аналітичних та управлінських заходів. На першому етапі здійснюється діагностика існуючого стану системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства. Основною метою цього етапу є визначення рівня зрілості управлінських процесів, виявлення слабких місць у системі контролю ризиків та оцінювання ефективності існуючих механізмів забезпечення безпеки [3; 4; 10].

На другому етапі формується нормативно-організаційна база інтегрованої системи. Зокрема, розробляються внутрішні регламенти управління ризиками, політика економічної безпеки, порядок інформаційної взаємодії між структурними підрозділами, а також визначаються відповідальні особи та центри відповідальності за окремими напрямками управління ризиками [5; 7].

Третій етап передбачає впровадження інформаційно-аналітичної підсистеми. У сучасних умовах ефективного функціонування інтегрованої системи неможливе без використання цифрових технологій. Інформаційно-аналітична підсистема повинна забезпечувати автоматизований збір даних, їх обробку, аналіз та формування аналітичної звітності для керівництва підприємства [12].

На четвертому етапі здійснюється інтеграція процесів управління ризиками до стратегічного та оперативного управління підприємством. У цьому випадку результати оцінювання ризиків використовуються під час розроблення стратегічних планів розвитку, формування інвестиційної політики, управління ресурсами та прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує узгодження цілей економічної безпеки із загальною стратегією розвитку підприємства [6; 7; 8].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки сприяє досягненню синергетичного ефекту. Він проявляється у підвищенні ефективності управління, скороченні витрат на реалізацію безпекових заходів, покращенні координації між структурними підрозділами та зростанні загального рівня економічної безпеки підприємства [4; 6; 7].

Актуальність запропонованого підходу полягає в обґрунтуванні концепції інтегрованого управління ризиками та економічною безпекою як єдиної управлінської системи, що поєднує процеси моніторингу, ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків із механізмами забезпечення економічної безпеки підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель передбачає формування єдиного інформаційно-аналітичного середовища та використання ризик-орієнтованих індикаторів оцінювання економічної безпеки.

Таким чином, розроблений підхід надасть можливість його використання підприємствами різних галузей економіки для підвищення ефективності управління ризиками, зміцнення економічної безпеки та забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність інтеграції системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства як важливого напрямку підвищення ефективності управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища, цифрової трансформації економіки та зростання рівня невизначеності.

Встановлено, що традиційний підхід до забезпечення економічної безпеки, який ґрунтується переважно на реагуванні на вже реалізовані загрози, не забезпечує належного рівня адаптивності підприємства до сучасних викликів. Натомість інтеграція ризик-менеджменту та економічної безпеки дозволяє сформувати проактивну систему управління, орієнтовану на своєчасне виявлення ризиків, прогнозування їх наслідків та запобігання виникненню кризових ситуацій.

У ході дослідження уточнено економічний зміст процесу інтеграції ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства, який запропоновано розглядати як процес об'єднання організаційних, інформаційних, аналітичних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства шляхом ідентифікації, оцінювання та нейтралізації ризиків і загроз. Визначено, що ефективність інтегрованої системи базується на принципах системності, комплексності, адаптивності, превентивності, безперервності моніторингу, стратегічної орієнтації та інформаційної узгодженості.

Особливу цінність дослідження становить розроблена авторська модель інтегрованої системи ризик-менеджменту та економічної безпеки підприємства, яка забезпечує взаємозв'язок між процесами моніторингу середовища, ідентифікації ризиків, оцінювання загроз, прийняття управлінських рішень та контролю їх ефективності. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель передбачає функціонування єдиного координаційного центру управління ризиками та економічною безпекою, що сприяє підвищенню оперативності реагування на загрози та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства.

Запропоновано управлінський інструментарій інтегрованої системи, який охоплює методи стратегічного аналізу, інструменти ідентифікації та оцінювання ризиків, механізми ризик-контролінгу, систему ключових показників ефективності та сучасні цифрові технології підтримки управлінських рішень. Встановлено, що застосування такого інструментарію забезпечує підвищення якості управлінських рішень та сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства.

Практична реалізація запропонованих положень сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками, зміцненню економічної безпеки, зростанню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах високого рівня невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Література

1. Калинюк В.С. Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 221-228. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-221-228>
2. Панченко В.А. Системні характеристики, фактори та загрози економічній безпеці підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 162-167. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-162-167>
3. Шкрібень Р.П., Квашина Ю.А., Полозков Я.Є. Теоретичне підґрунтя управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 114-120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-114-120>
4. Гриценко Л.Л., Кожушко І.О., Чепурко В.О., Перепеліцин Г.Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 281-288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288>
5. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203-209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>
6. Дуднева Ю.С., Артем'єв О.О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-50>
7. Фетісов О., Кузьмич А., Водкевич В. Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа підвищення стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>
8. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекі аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>
9. Ківшик О.П. Критичний аналіз методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств стратегічного значення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 4. С. 159-166. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-23>
10. Milka A., Artyukh-Pasiuta O., Kononenko Z. Methodological approaches to assessing the level of economic security of the enterprise. *Economics, Finance and Management Review*. 2023. № 4. Pp. 20-30. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-4-20-30>
11. Коптева Г.М. Особливості формування методичного забезпечення оцінювання економічної

безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 66-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-13>

12. Васи́лега В.Є. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17>

References

1. Kalyniuk, V.Ye. (2022). Suchasni naukovi pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «ekonomichna bezpeka pid-priemstva». *Biznes Inform*, (12), 221-228. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-221-228>

2. Panchenko, V.A. (2023). Systemni kharakterystyky, faktory ta zahrozy ekonomichnii bezpetsi pidpriemstv. *Biznes Inform*, (9), 162-167. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-162-167>

3. Shkreben, R.P., Kvashyna, Yu.A., & Polozkov, Ya.Ye. (2022). Teoretychne pidgruntia upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu biznes-protseviv pidpriemstva. *Biznes Inform*, (9), 114-120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-114-120>

4. Hrytsenko, L.L., Kozhushko, I.O., Chepurko, V.O., & Perepelitsyn, H.B. (2023). Ryzyk-orientovane upravlinnia v sys-temi ekonomichnoi bezpeky korporatyvnoho pidpriemst-va. *Biznes Inform*, (8), 281-288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288>

5. Zakharova, N.Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: sutnist, pidkhody ta metody. *Biznes Inform*, (1), 203-209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>

6. Dudnieva, Yu.Ye., & Artemiev, O.O. (2025). Ryzyk-menedzhment yak systemoutvoriuiuchy element

upravlin-nia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-80>

7. Fetisov, O., Kuzmych, A., & Vodkevych, V. (2024). Intehratsiia uprav-linnia ryzykamy v stratehii ekonomichnoi bezpeky: osnova pidvyshchennia stiikosti orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>

8. Shtanhret, A., Karaim, M., & Karaim, O. (2024). Bezpekovi aspekty zastosuvannia ryzyk-orientovanoho upravlinnia pidpriyemstvom v umovakh voien-noho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

9. Kivshyk, O.P. (2022). Krytychnyi analiz metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpry-yemstv stratehichnoho znachennia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, T.7, (4), 159-166. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-23>

10. Milka, A., Artyukh-Pasiuta, O., & Kononenko, Z. (2023). Methodological approaches to assessing the level of economic security of the enterprise. *Economics, Finance and Management Review*, (4), 20-30. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-4-20-30>

11. Koptieva, H.M. (2020). Osoblyvosti formuvannia metodychnoho zabezpechennia otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Ekonomichniy prostir*, (159), 66-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-13>

12. Vasyleha, V.Ye. (2024). Kontrolinh v sys-temi za-bezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v protse-si adaptatsii do umov tsyklichnoi ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17>

INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM AND ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

A. S. Rusanov, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological basis of the study is the systemic, process and risk-oriented approaches to enterprise management. The work uses the methods of theoretical generalization and scientific abstraction – to clarify the essence of the integration of risk management and economic security; system analysis – to study the relationships between the components of the risk management system and economic security; comparative analysis – to evaluate existing approaches to risk management; modeling – to develop an integrated system of risk management and economic security of an enterprise.

Results. As a result of the study, the need for the integration of the risk management system and economic security of an enterprise in conditions of high uncertainty of external environment is substantiated. The essence and key principles of the integrated approach to risk management and ensuring economic security are determined. The relationship between risk management processes and functional components of the economic security of an enterprise is analyzed. An author's model of an integrated system has been developed, which combines environmental monitoring, risk identification and assessment, information and analytical support, management decision-making, risk control and assessment of the effectiveness of security measures.

Novelty. The scientific novelty of the study lies in the development of a conceptual model of an integrated system of risk management and economic security of an enterprise, which ensures the coordination of risk management processes with the functional components of economic security. Theoretical provisions on the content and mechanism of integration of risk management and economic security have been improved based on comprehensive consideration of modern economic, digital and security challenges.

Practical value. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed integrated system by business entities to increase the effectiveness of risk management, timely detection and neutralization of threats, strengthening economic security, increasing competitiveness and ensuring sustainable development of the enterprise in an unstable external environment. The results of the research can also be used in scientific developments and the educational process on risk management and economic security of enterprises.

Keywords: risk management, economic security of an enterprise, integration of management systems, risk management, risk controlling, adaptive management, digitalization, competitiveness, sustainable development.

Стаття надійшла до редакції 29.05.26 р.

Прийнята до публікації 14.06.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

СИСТЕМНО-АНАЛІТИЧНО ОСНОВА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

*С. І. Попов, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
sergiy.popov@karazin.ua, orcid.org/0009-0002-7822-1586*

Методологія дослідження. Розглянуто корпоративний підхід до управління ризиками, на прикладі практики однієї із глобальних корпорацій, з акцентом на формування ризик-орієнтованої культури, інтеграцію управління ризиками в організаційні процеси та підтримку обґрунтованого прийняття рішень. Особливу увагу приділено системному підходу, відповідно до якого підприємство розглядається як складна багаторівнева система, де ризики є результатом взаємодії численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Результати. У статті детально проаналізовано практики управління ризиками безпеки праці як пріоритетного напрямку ризик-менеджменту на підприємстві. Описано впровадження культури безпеки, застосування процедур оцінки ризиків, near miss-аудитів, навчання персоналу, цифрових інструментів моніторингу та системи мотивації працівників. Показано, що управління ризиками безпеки інтегроване з системами управління якістю, екологією та сталим розвитком. Окремо розглянуто ризики операційного менеджменту та механізми їх зниження на рівні функціональних підрозділів підприємства. Наведено приклади організаційних та аналітичних інструментів управління ризиками, зокрема використання ERP-системи, дашбордів показників, аналізу відхилень і внутрішньої звітності.

Новизна. На відміну від суто теоретичних досліджень, стаття має прикладний характер і ґрунтується на аналізі практики управління ризиками української виробничої компанії ТОВ «Амкор СК Україна», що є частиною глобальної корпорації Amcor.

Практична значущість. Зроблено висновок, що поєднання системного та аналітичного підходів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, а й створює передумови для підвищення ефективності, стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: ризик-менеджмент, системний підхід, механізм, управління, ризик, аналітичні інструменти, виробниче підприємство.

Постановка проблеми. Економічна нестабільність, воєнні події, непередбачувані обставини та зміни у законодавстві формують динамічне середовище функціонування підприємств. У таких умовах успішна діяльність організацій значною мірою залежить від їхньої здатності прогнозувати можливі зміни, адаптуватися до нових викликів і оперативно реагувати на них. У зв'язку з цим зростає значення управління ризиками як важливої складової загальної системи управління організацією. Аналітичний аспект ризик-менеджменту передбачає застосування якісних і кількісних методів для об'єктивної оцінки ризиків, моделювання ймовірних сце-

наріїв розвитку подій та прийняття управлінських рішень з урахуванням усіх значущих чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань сутності, підходів та методів управління ризиками на підприємствах активно займалися такі вчені, як Бутенко В., Байдацький М. [1], Захарова Н. [2], розробку функціональної моделі запропонувала Аберніхіна І. [5]. Однак, на відміну від більшості наукових статей, присвячених теоретичному вивченню управління ризиками в менеджменті, практичне застосування управлінських дій для мінімізації ризиків діяльності підприємств не були достатньо вивчені і досліджені.

Формулювання мети статті. Мета статті - розглянути системно-аналітичні механізми управління ризиками у виробничих структурах на прикладі діяльності ТОВ «Амкор СК Україна», глобального лідера індустрії упаковки, що володіє більш ніж 400 виробничих підприємств у 40 країнах світу [4]. В практиці корпорації проводити щомісячний, кварталний, щорічний аналіз діяльності, можливих ризиків та застосування коригуючих управлінських дій на зменшення ризиків до рівня, коли компанія може ефективно працювати.

Виклад основного матеріалу дослідження. У корпорації Amcor регулярно проводять щомісячний, кварталний і річний аналіз діяльності підрозділів та ризиків у їх діяльності. За його результатами впроваджують управлінські заходи, які зменшують вплив ризиків до рівня, що дозволяє компанії ефективно працювати. Відношення до ризиків в корпорації визначено в корпоративній політиці Amcor "Risk Management Framework Summary": «Ризик є невід'ємною частиною нашого бізнесу, але він також приносить можливості. У Amcor ми розуміємо та визнаємо, що ретельне управління ризиками та можливостями є важливим для корпоративної стабільності, підтримки нашої конкурентної позиції на ринку та довгострокової ефективності.

Наступні цілі визначають підхід Amcor до управління ризиками:

- Наявність культури, яка усвідомлює ризики та підтримується високими стандартами підзвітності на всіх рівнях;

- Досягнення справді інтегрованого підходу до управління ризиками, де управління ризиками є частиною всіх ключових організаційних процесів;

- Підтримка ефективнішого прийняття рішень шляхом кращого розуміння та врахування ризикових впливів» [3].

Питаннями сутності, підходів та методів управління ризиками на підприємствах активно займалися такі вчені, як В. Бутенко, М. Байдацький [1] та Н. Захарова [2], а функціональну модель цього процесу запропонувала І. Аберніхіна [5]. Проте більшість наукових праць обмежуються теорією ризик-менеджменту. На практиці ж реальні управлінські кроки для мінімізації ризиків у діяль-

ності підприємств усе ще залишаються малодослідженими.

Головна ідея тут у тому, що ризик – це не ізольована подія, а результат взаємодії багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, адже компанія функціонує як відкрита система [1]. Оскільки підприємство є складною багаторівневою структурою, зміни в одному з її елементів неминуче впливають на всі інші [5]. Тому управління ризиками має охоплювати повний цикл: від виявлення й оцінювання до контролю та постійного моніторингу цих взаємозв'язків.

Ефективність ризик-менеджменту залежить не лише від вибору конкретних тактичних рішень. Ключову роль відіграють стратегічні управлінські кроки, які допомагають не просто знизити ризики до прийнятного рівня, а й досягти довгострокових цілей компанії. Ризики виникають у складних системах, і протидіяти їм має підприємство, яке саме є системою з безлічі пов'язаних елементів [2]. Саме тому потрібен комплексний підхід, який розширює можливості сучасного ризик-менеджменту.

Відповідно, бізнесу варто орієнтуватися не лише на пошук джерел небезпеки, а й на максимальне використання нових можливостей для розвитку в умовах економічної невизначеності [6]. Системний підхід передбачає, що всі підрозділи організації працюють злагоджено для виявлення, оцінки та зниження ризиків на кожному етапі роботи. Це дозволяє компанії ефективніше прогнозувати загрози та вчасно мінімізувати їхні наслідки.

Розглянемо практичні системно-аналітичні основи управління ризиками виробничого підприємства «Амкор СК Україна» (Рис.1.). Основними задачами для локального менеджменту є:

- безпека персоналу, підрядників, відвідувачів на території підприємства;

- виконання планових виробничих та фінансових показників підприємства: продажі, прибуток, чистий грошовий потік, обсяг виробленої продукції, окупність інвестицій;

- високий рівень задоволення клієнтів співпрацею з фабрикою;

- екологічні цілі: скороченні викидів, перехід на чисту/відновлювану енергію;

–підвищенні ефективності ресурсів, інтеграції ESG-звітності.

Фабрика має є лінійно-функціональну організаційну структуру, коли зберігається

єдиноначальність, що забезпечує чітку вертикаль влади та відповідальність за виконання виробничих показників.

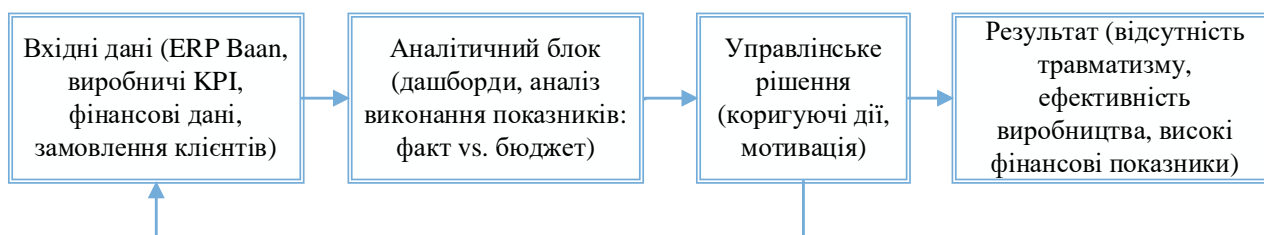


Рис. 1. Модель системно-аналітичного управління ризиками ТОВ «Амкор СК Україна»

Джерело: сформовано автором самостійно

В той же час допоміжні підрозділи, такі як фінанси, відділ персоналу (HR), обслуговування клієнтів, планування, контролю якості взаємодіють з лінійним керівниками ви-

робництва, але не керують ними безпосередньо. При двох виробничих лініях чисельність штату фабрики 137 працівників. Організаційна структура фабрики ТОВ «Амкор СК Україна» представлена на рис. 2

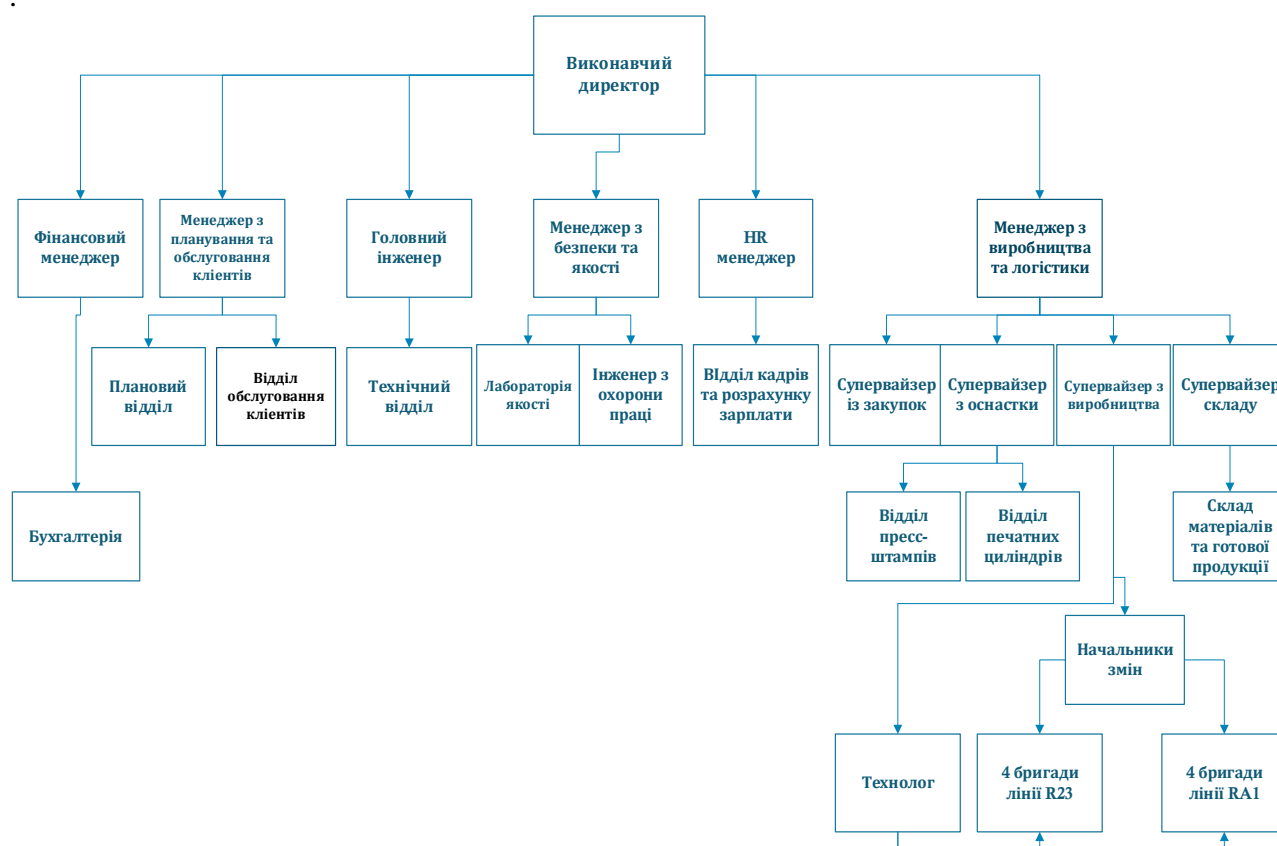


Рис. 2. Організаційна структура фабрики ТОВ «Амкор СК Україна»

Джерело: сформовано автором самостійно

Як зазначено в «Презентація для інвесторів» на сайті Amcor, безпека є завжди головним пріоритетом корпорації [7]. Тому управління ризиками безпеки завжди важливіший за інші показники. Потрібно відзначити,

що підхід Amcor у виконанні заходів з охорони праці та безпеки відрізняється від практики звичайних українських компаній. На українській фабриці Amcor запроваджено міжнародний стандарт ISO 45001, який визначає

вимоги до системи управління охороною праці та безпекою на підприємстві. Цей стандарт допомагає організації створити робоче середовище, яке забезпечує безпеку та здоров'я працівників, мінімізуючи ризики та впливи на здоров'я, а також забезпечує виконання всіх необхідних нормативних вимог охорони праці та безпеки запобігаючи штрафів та позовів до підприємства.

Українська фабрика Amcor використовує наступні основні практики управління безпекою:

- Культура безпеки - пріоритет безпеки на всіх рівнях організації.

- Інтеграція безпеки в бізнес-процеси управління безпекою як частині корпоративного управління;

- Оцінка ризиків - регулярна ідентифікація та оцінка ризиків, зокрема через near miss (ситуації, де могло статися нещасний випадок) звітність;

- Навчання та сертифікація персоналу – постійне дійсне підвищення кваліфікації і розвиток компетенцій працівників;

- Цифрові та технічні рішення – інновації для реального моніторингу запобігання аварій та нещасних випадків;

- Аудити та перевірки – регулярні перевірки дотримання стандартів;

- Відповідальність і мотивація персоналу – чіткі механізми відповідальності та винагороди за безпеку.

Мета всіх цих заходів це зменшити небезпечні дії персоналу та підрядників, а не «ловити винних».

Вивчення досвіду роботи підприємства висвітлює наступні практики управління безпекою:

1. Культура безпеки – керівництво фабрики активно бере участь у розвитку та підтримці культури безпеки та своїм прикладом демонструє високий рівень відповідальності щодо безпеки. Це і використання спеціального одягу та взуття для виключення іскри статичної напруги, необхідна поведінка у виробничій зоні, постійні інструктажі співробітників та відвідувачів фабрики незалежно від їх рангу. Безпека понад продуктивність, оскільки ніщо не є важливішим за здоров'я і життя людей. За порушення цього принципу

працівників карають дисциплінарними стягненнями, а за серйозних порушеннях – звільняють.

2. Інтеграція безпеки у бізнес-процеси – фабрика інтегрує системи управління охороною праці до загальної системи управління якістю ISO 9001, екології ISO 14001 та сталого розвитку для створення єдиного підходу до безпеки, екології та якості. При цьому компанія вкладає інвестиції в передові інженерні рішення, такі як автоматичні системи безпеки (автоматична система пожежогашіння азотом виробничих ліній, автоматичний захист від розливу фарб та розчинників, сигналізація про високу концентрацію парів розчинників, додаткова сигналізація під час руху навантажувачів та багато іншого).

3. Оцінка та управління ризиками – компанія використовує системи для регулярної оцінки ризиків на всіх етапах: від проектування процесів до експлуатації обладнання. Проводиться оцінка кожного процесу на предмет ризиків для персоналу, навколишнього середовища та обладнання. Оцінка не тільки виробничих процесів, але й ризиків, пов'язаних з роботою підрядників, постачальників. Наприклад, коли проводиться розвантаження чи навантаження автомобілів ключи від автомобіля зберігаються у керівника складу, щоб не було несподіваного руху вантажівки.

Кожного місяця 15 працівників керівної ланки проводять по 2 near miss (майже нещасний випадок) аудиту по території підприємства, де спостерігають за технологічними процесами, розташуванням вантажів, вантажів що переміщуються, дотриманням співробітниками заходів з безпеки праці. Після кожного аудиту менеджер з безпеки праці отримує звіт, де вказуються виявлені порушення та потенційні ризики. Після закінчення місяця, а у термінових випадках – негайно, проводиться розбір порушень та ризиків з начальниками змін та виробничим менеджером. Дані накопичуються в EHS-системі корпорації, де класифікуються за категоріями небезпеки, що дозволяє виявляти системні ризики на глобальному рівні. Це допомагає своєчасно ідентифікувати та усунути потенційні небезпеки. Аналіз трендів по near miss дає чітке розуміння слабких місць у процесах.

4. Навчання та підвищення обізнаності персоналу – фабрика вкладається в регулярне навчання та сертифікацію персоналу:

- навчання на робочому місці;
- проведення зовнішніх тренінгів з безпеки (пожежна безпека, управління технічними ризиками, використання спецобладнання, тощо);
- симуляції аварій для кращої підготовленості усіх працівників до надзвичайних ситуацій.

5. В якості технічних рішень на підприємстві запроваджена матриця компетенцій, яка чітко визначають, хто і за що відповідає. Хто має право працювати на певному обладнанні та хто несе відповідальність за безпеку в окремих зонах. Ці обов'язки прописані в посадових інструкціях співробітників та опрацьовуються на тренінгах.

6. Система документування та звітності. Фабрика використовує корпоративну EHS-платформу для контролю:

- відстеження інцидентів, аварій;
- моніторинг виконання коригувальних дій;
- автоматизація звітності для корпоративного контролю.

Фабрика регулярно вносить щомісячні дані показники з безпеки в рамках ESG-звітів. Наприклад в місячному звіті фабрики на першому місці вказуються дані за місяць по безпеці, що зображено на рис.3.

Monthly highlights



Рис. 3. Зразок звітності з безпеки у місячному звіті керівництва фабрики

Вивчення показників місячного звіту фабрики показує наступне:

- RC (Recordable Case): це термін, що використовується в управлінні безпекою для позначення будь-якого інциденту або травми, яку необхідно зафіксувати в офіційному реєстрі безпеки компанії. Це можуть бути травми, нещасні випадки або події, які відповідають певним критеріям, визначеним міжнародними стандартами безпеки ISO 45001. Приклад: невеликий поріз пальця при заміні оснастки, що не потребує накладання швів.

– LTI (Lost Time Injury): травма, що спричинила втрату робочого часу, яка призводить до втрати продуктивності праці у вигляді неробочих днів або лікарняних. Виробнича травма вважається LTI тільки в тому випадку, якщо працівник не може виконувати свої звичайні обов'язки, бере лікарняний для відновлення або йому доручають виконання змінених завдань на час одужання. Довгострокова мета компанії – нуль травм з подальшою втратою робочого часу (LTI). Приклад: зламана рука, що вимагає накладання гіпсу.

– Ignition (іскрове займання) у виробництві, де використовуються спиртовмісні розчинники та статична електрика. Займання несе ризик пожежі на виробництві і запобігання чого, є важливий аспект безпеки в умовах роботи з горючими матеріалами, оскільки контроль за займаннями є критичним для запобігання пожежі обладнання фабрики.

7. Аудити та інспекції: Фабрика проводить регулярні внутрішні (представниками штаб-квартири чи представниками інших фабрик Amcor) та зовнішні аудити, щоб гарантувати відповідність нормам:

- перевірки за стандартами ISO 45001, ISO 14001;

- зовнішні перевірки з безпеки від організацій-експертів з безпеки: FM Global, Bureau Veritas.

8. Відповідальність і мотивація персоналу: компанія дуже серйозно ставиться до виконання вимог охорони праці незалежно від займаної посади співробітника. Виконання завдань з охорони праці по фабриці постійно включено до розрахунку KPI директора та менеджерів фабрики. Усі працівники фабрики залучені до програми Suggestion box, в рамках якої вони вносять персональні ідеї про поліпшення процесів та заходів безпеки. Співробітники, чії пропозиції виявилися корисними, отримують премію.

Поряд із ризиками безпеки важливе місце в системі управління ризиками займають ризики операційного менеджменту. Вони виникають у процесі щоденної діяльності підприємства та пов'язані з організацією виробничих процесів, управлінням пер-

соналом, використанням ресурсів, технологій і внутрішніх процедур. Механізми управління операційними ризиками зазвичай поділяють на організаційні та аналітичні.

Організаційні механізми управління операційними ризиками - це система управлінських рішень, процедур і структур, спрямованих на виявлення, оцінку, зниження та контроль ризиків у діяльності підприємства.

Організаційні механізми управління потрібні для забезпечення стабільної, безпечної та ефективної роботи підприємства. Їх основне призначення полягає у запобіганні негативним наслідкам операційної діяльності та мінімізації можливих втрат. Характеристика істотних ризиків ідентифікованих на рівні підрозділів української фабрики Amcor, крім безпеки праці представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика істотних ризиків ідентифікованих на рівні підрозділів української фабрики Amcor, крім безпеки праці

Відділ / Відповідальна особа	Ідентифіковані ризики	Організаційні заходи для зменшення ризику
Відділ обслуговування клієнтів	Наявність рекламачії від клієнтів стосовно якості відвантаженої продукції та термінів постачання	Взаємодія з плановим відділом та іншими відділами для своєчасного одержання необхідних для виробництва ресурсів та контролю якості; Постійний комплексний контроль якості
Плановий відділ	Встигнути організувати своєчасне отримання всіх необхідних матеріалів, наявність друкованих циліндрів з потрібним гравіюванням, наявність необхідних штампів різання, можливість включити виробництво позапланового замовлення у робочий графік виробничих ліній	Наявність буферних запасів картону, фарб, дублікатів циліндрів на складах постачальників; Своєчасне гравіювання циліндрів у кількох копіях, своєчасне обслуговування станцій різання та згинання; Зміна графіка виробництва
Головний інженер	Наявність необхідних запчастин для ремонтів та технічного обслуговування; мінімальний термін простою обладнання через незаплановані поломки; наявність постійного якісного електропостачання	Наявність на складі запчастин із тривалим терміном постачання; своєчасне обслуговування вузлів та механізмів; Підвищення кваліфікації техніків; Додаткова лінія електрики від іншої підстанції, наявність промислового генератора
HR менеджер	Низька плинність персоналу; Відсутність довгий час потрібних кандидатів на відкриті позиції	Створення сприятливих умов для працівників: конкурентна заробітна плата, гаряче харчування, медичне страхування персоналу, проведення корпоративних заходів. Програма внутрішнього просування співробітників
Відділ якості	Пропуск готової продукції з дефектами;	Застосування багаторівневої системи контролю якості: спеціальним обладнанням, робітниками на лінії, контролерами якості

Фінансовий відділ	Ризики втрати майна; Валютні ризики; Ризики донарахування податків; Наявність грошей для оплат рахунків; Шахрайство з майном фабрики	Корпоративне щорічне страхування майна та відповідальності; Хеджування операцій з експорту з імпортом; Проведення курсів для бухгалтерів; Планування грошових потоків; Впровадження внутрішнього контролю та поділ повноважень менеджерів
Менеджер з виробництва	Несвоєчасне виробництво отриманих замовлень клієнтів	Контроль за роботою підлеглих, навчання співробітників, управління потужностями виробництва, обмін досвідом з іншими фабриками

Джерело: складено автором

У сучасних умовах аналітичні механізми управління дедалі більше базуються на використанні програмного забезпечення. Великі промислові компанії активно впроваджують ERP-системи, розроблені провідними виробниками: SAP, Oracle, Microsoft, PeopleSoft, JD Edwards, Odoo. Для підприємств малого бізнесу більш поширеними залишаються здебільше тривіальні інструменти аналітики, зокрема використання електронних таблиць Excel із налаштованими макросами. Водночас українські компанії у процесі впровадження аналітичних підходів нерідко стикаються з низкою проблем, серед яких: недостатня якість вихідних даних, відсутність сформованої культури збору та аналізу інформації, недостатній рівень кваліфікації персоналу, а також обмежене усвідомлення керівництвом важливості аналітичного забезпечення управління.

Застосування аналітичних методів є необхідним для ефективної діяльності бізнесу, оскільки без них складно приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах складних та багатофакторних процесів. Саме аналітичні інструменти забезпечують своєрідне «інфор-

маційне бачення» діяльності компанії, дозволяючи отримувати оперативні дані про реальний стан бізнес-процесів.

Сьогодні український бізнес поступово опановує ці підходи, і значні перспективи їх розвитку пов'язані з процесами цифровізації, автоматизації управлінських процесів та впровадженням технологій штучного інтелекту. Так, на фабриці використовується система ERP SAP 4.0, що має пов'язані між собою модулі: базовий модуль, планування, виробництво, збут, закупівлі та логістика, фінанси, управління замовленнями, мастер-дата. Цей програмний ресурс веде облік по кожному виробничому замовленню: дизайн упаковки, партія, ціна, рецептури красок та необхідні у виробництві матеріали та оснащення, точний час початку та закінчення виробництва замовлення, дати для відвантаження клієнту, планові та фактичні дані витрат. Це дає фундамент для постійної аналітичної обробки та аналізу шляхів підвищення прибутковості кожного замовлення. На підставі збережених даних можна генерувати звіти й дашборди. Приклад місячного дашборду показників виробничих ліній представлено на рис.4.

Summary Report				Details Report				Machine Performance										
Plant Code	Machine	Speed UoM	Machine Type	TRG	Waste Month	Waste YTD	Trn d	PF	TRG	Setup Time Month	Setup Time YTD	Trn d	PF	TRG	Speed Month	Speed Time YTD	Trn d	PF
Total				7,65%	6,33%	6,74%	8,27%	1,90	2,00	1,89	2,10	141 000	158 671	152 425	134 809			
Total				7,65%	6,33%	6,74%	8,27%	1,90	2,00	1,89	2,10	141 000	158 671	152 425	134 809			
ASCUK	R23	h/e	L550/57 Rotary or equiv	4,80%	4,98%	5,04%	5,53%	1,90	2,11	2,02	1,90	186 000	215 667	206 712	182 501			
	RA1	h/e	L820 FB or equiv	10,50%	9,72%	10,33%	12,49%	1,90	1,85	1,71	2,36	102 050	102 940	99 830				

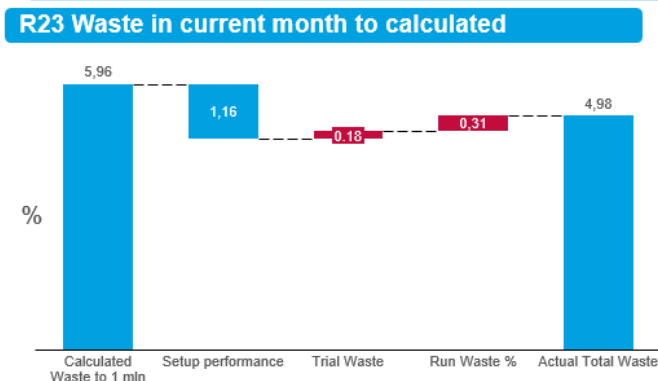
Рис. 4. Місячний дашборд показників виробничих ліній

Джерело: сформовано автором самостійно

На дашборді порівнюються показники (плановий, фактичний за місяць, фактичний з початку року, за аналогічний місяць минулого року):

– брак продукції при виробництві;

– середньої швидкості руху полотна картону при виробничому процесі;
– час на заміну оснастки під час налагодження виробничої лінії при переході від одного замовлення до наступного.



R23 Budget Waste 5,96 %

- Actual Av Run 1,84 MHI VS 1,5 MHI budget
- Waste good performance was facilitated focus on preparing print line during set up.
- 280 kWh rejected due to problem with board (supplier Metsa). The impact on the total waste 0.25%

Рис. 5. Щомісячний графік відхилень фактичного показника браку від розрахункового з поясненнями

При аналізі місячних показників проводиться порівняння фактичних показників із плановими, та фактичних показників з фактичними показниками такого ж місяця минулого року. Розбіжності потрібно пояснити. Формула аналізу відхилень, яку використовує підприємство для розрахунку ефективності: $\Delta W = W_{actual} - W_{budget}$, де W_{actual} – фактичний показник, а W_{budget} – бюджетний/розрахунковий показник. Для кожного

розміру виробничого заказу є плановий рівень браку, часу на виробництво, часу на переналагодження оснастки. Для аналізу за виробничу зміну використовується журнал передачі змін, де зазначаються усі проблеми під час виробництва та помилки обладнання. Ця інформація передається наступній зміні та представнику технічного відділу для звернення уваги на проблему та коригувальних дій.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз практик ризик-менеджменту: глобальні стандарти та типові проблеми підприємств з українським капіталом

Критерій порівняння	Практика ТОВ «Амкор СК Україна» (глобальний підхід)	Типова практика підприємств з українським капіталом
Рівень цифровізації	Інтегрована ERP-система Ваап 40, автоматичні EHS-платформи, цифрові дашборди	Паперовий документообіг, неструктуровані таблиці Excel без автоматизації
Культура безпеки	Пріоритет безпеки над продуктивністю, впроваджена філософія безпечної праці	Формальний підхід до охорони праці (лише для уникнення штрафів держорганів)
Прийняття рішень	Підхід орієнтований на дані: щомісячний аналіз відхилень та розрахунок KPI на основі жорстких даних	Інтуїтивний підхід, заснований на особистому досвіді керівників
Інтеграція процесів	Повна інтеграція ризиків безпеки, екології та якості	Ізольованість: кожен відділ контролює свої ризики окремо

Джерело: складено автором

Кожного тижня супервайзер виробництва повинен робити пояснення причин відхилення відсотка браку по кожному замовленню, якщо є перевищення фактичного над плановим та взагалі за місяць щоб акцентувати увагу на виправленні негативного впливу. Приклад щомісячного графіку відхилень фактичного показника браку представлено на рис.5.

Слід зазначити, що використання даних та інформаційних систем у процесах ризик-менеджменту підприємств з українським капіталом супроводжується низкою труднощів. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень цифровізації, оскільки значна частина компаній і досі використовує паперові документи або неструктуровані файли Excel. Важливою перешкодою є також відсутність інтеграції інформаційних систем, коли різні підрозділи підприємства застосовують власні програмні рішення, що не забезпечують належного обміну даними. Крім того, нерідко спостерігається недовіра до аналітичної інформації, внаслідок чого управлінці схильні більше покладатися на власний досвід та інтуїцію, ніж на результати аналітичних досліджень. Окрему групу ризиків становлять кіберзагрози, адже зі збільшенням обсягів даних зростає ймовірність кібератак та витоків конфіденційної інформації.

На підставі зазначених практик порівняння проблем українського бізнесу із практичним досвідом Amcor наведений у таблиці 2.

Висновки. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища управління ризиками стає ключовим елементом ефективного функціонування підприємств. Проведене дослідження підтверджує, що системно-аналітичний підхід до ризик-менеджменту забезпечує комплексне врахування взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності організації та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. На прикладі ТОВ «Амкор СК Україна» продемонстровано ефективність інтегрованої моделі управління ризиками, яка базується на корпоративних стандартах глобальної корпорації Amcor та адаптована до локальних умов. Особливу роль у цій системі відіграють ризики безпеки праці, що мають пріоритетний

характер і глибоко інтегровані в бізнес-процеси підприємства через впровадження міжнародних стандартів, розвиток культури безпеки та постійний моніторинг показників. Дослідження показало, що ризики операційного менеджменту формуються в процесі повсякденної діяльності підприємства та потребують поєднання організаційних і аналітичних механізмів управління. Використання ERP-систем, аналітичних дашбордів і регулярного аналізу відхилень дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, мінімізувати втрати та підвищувати ефективність операційних процесів. Останні досягнення у IT сфері дають багато нових аналітичних інструментів для управління ризиками: це і впровадження ШІ-модулів для предиктивної аналітики збоїв обладнання, і перехід від ретроспективного аналізу до предиктивного з використанням алгоритмів машинного навчання. Все ці нові інструменти здатні виявляти приховані патерни й тренди, прогнозуючи появу операційних ризиків (наприклад, ймовірність нещасного випадку, збою обладнання чи касового розриву) до того, як вони завдадуть збитків підприємству.

Таким чином, системно-аналітичні механізми управління ризиками є важливим інструментом не лише зниження негативного впливу ризиків, а й забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
2. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 203-209. doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209
3. Корпоративна політика Amcor «Risk Management Framework Summary» URL: <https://www.amcor.com/investors/corporate-gov/policies-standards>
4. Amcor річна звітність за 2025 рік. С. 8-9. URL: <https://www.amcor.com/investors/financial-information/annual-reports>
5. Аберніхіна І.Г. Системний підхід до управління ризиками на підприємстві: порівняння міжнародних стандартів і розробка функціональної моделі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 150-151. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21>
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Юлдашев Р. Аналіз систем управління ризиками на підприємствах.

Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. 233 с. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/view/88>
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.223>
7. Amcor. Презентація для інвесторів. Листопад 2025. С. 3.
URL: <https://www.amcor.com/investors/financial-information/presentations>

References

1. Butenko, V., & Baidatskyi, M. (2023). Teoretychni osnovy formuvannya systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
2. Zakharova, N.Yu. (2023). Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: sutnist, pidkhody ta metody. *Biznes Inform*, (1), 203-209.
doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209
3. Korporatyvna politika Amcor «Risk Management Framework Summary» (2026, March 2) Retrieved

from <https://www.amcor.com/investors/corporate-gov/policies-standards>

4. Amcor richna zvitnist za 2025 rik (2026, February 21), (8-9). Retrieved from <https://www.amcor.com/investors/financial-information/annual-reports>

5. Abernikhina, I.H. (2025). Systemnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: porivniannia mizhnarodnykh standartiv i rozrobka funktsionalnoi modeli. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(55). 150-151.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21>

6. Hrynko, T., Hviniashvili, T., & Yuldashev R. (2024). Analiz system upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh. *Ekonomichnyi analiz*, T.34, (2).
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.223>

7. Amcor. (Lystopad 2025) Prezentatsiia dlia investoriv. P. 3. Retrieved from <https://www.amcor.com/investors/financial-information/presentations>

SYSTEMIC-ANALYTICAL BASIS OF RISK MANAGEMENT AT A MANUFACTURING ENTERPRISES

S. I. Popov, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. A corporate approach to risk management is examined through the example of one global corporation's practice, with a focus on building a risk-aware culture, integrating risk management into organizational processes, and supporting well-informed decision-making. Special attention is given to a system approach, where the enterprise is viewed as a complex, multi-level system in which risks emerge from the interaction of numerous internal and external factors.

Results. The article analyzes in detail the practices of occupational safety risk management as a priority area of risk management at an enterprise. The introduction of a safety culture, the use of risk assessment procedures, near miss audits, personnel training, digital monitoring tools, and employee motivation systems are described. It was shown that safety risk management is integrated with quality, environmental, and sustainable development management systems. Operational management risks and mechanisms for reducing them at the level of functional units of the enterprise are separately considered. Examples of organizational and analytical risk management tools are given, in particular, the use of ERP systems, indicator dashboards, deviation analysis, and internal reporting.

Novelty. Unlike purely theoretical research, the article is of an applied nature and is based on the analysis of the risk management practices of Ukrainian manufacturing company «Amcor SC Ukraine» LLC, a part of Amcor global corporation.

Practical value. It was concluded that the combination of systemic and analytical approaches allows not only minimizing the negative consequences of risks, but also creates the prerequisites for increasing the efficiency, stable development and competitiveness of the enterprise in the long term.

Keywords: risk management, system approach, mechanism, management, risk, analytical tools, manufacturing enterprise.

Стаття надійшла до редакції 27.05.26 р.

Прийнята до публікації 14.06.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ

В. А. Шаповал, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка» vadim_shapoval@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3603-9348,

Ю. І. Литвінов, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», litvinovyuriy82@gmail.com, orcid.org/0000-0002-1801-6719,

О. В. Горпинич., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка» gorpyal@gmail.com, orcid.org/0009-0008-6721-5061

Методологія досліджень. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи: абстракції - для визначення сутності «стратегічний потенціал» динаміці змін його трактування на різних часових етапах розвитку суспільства та бізнес-середовища зокрема; порівняльного аналізу - для встановлення параметрів співвідношення ресурсного, конкурентного та стратегічного потенціалів; структурний - для розгляду підходів до розбудови комплексу складових елементів стратегічного потенціалу; графічний - для візуалізації співвідношення елементів стратегічного потенціалу; аналіз - для оцінки сучасних чинників розвитку стратегічного потенціалу; синтез – для розробки трифакторної моделі стратегічного потенціалу.

Результати. Показано трансформацію ресурсної концепції стратегічного потенціалу підприємства від сталого до динамічного комплексу ресурсів, де певний вид або види ресурсів набувають пріоритетного значення в залежності від ситуації та загального ділового контексту. Зміни управлінських пріоритетів (задач та очікуваних результатів) щодо ресурсного потенціалу підприємства утворюють основу для формування його похідних – конкурентного та стратегічних потенціалів. Інтеграція функціонального та системного підходів до структурування стратегічного потенціалу визначає спроможність створювати основу формування для підприємства ефектів синергії та емерджентності. Виокремлення масштабних глобальних трансформацій в суспільстві, які докорінно змінюють правила конкурентної боротьби та забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі, дозволяє оновити розуміння стратегічного потенціалу підприємства виходячи з пріоритету людського ресурсу (поведінкова складова суб'єктів з найвищими повноваженнями та впливом) у системі його складових елементів та причинно-наслідкових ланцюжків змін підприємства.

Новизна. Удосконалено підхід до розуміння стратегічного потенціалу підприємства як емерджентної властивості інтегрованої системи, що формується завдяки безперервному узгодженню ресурсних можливостей підприємства з організаційною архітектурою та поведінковою активністю персоналу. Управління стратегічним потенціалом в умовах сучасних глобальних трансформацій треба спрямовувати на превентивне усунення дисбалансів між цими трьома вимірами, забезпечуючи їх динамічну рівновагу та життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі.

Практична значущість. Запропонований підхід дозволяє переглянути управління стратегічним потенціалом підприємства через перегляд відповідальності щодо запровадження змін, оновлення загальної концепції його розвитку, змісту та декомпозиції заходів, ресурсного забезпечення їх реалізації та подальшої оцінки набутих змін.

Ключові слова: стратегічний потенціал, ресурсний потенціал, структура стратегічного потенціалу, чинники розвитку, поведінковий фактор, організаційна фактор, стратегічний потенціал як властивість системи, синергетичність та емерджентність.

Постановка проблеми. Теоретичний розвиток категорії стратегічного потенціалу підприємства безпосередньо пов'язаний із трансформацією концепцій стратегічного управління протягом другої половини ХХ та початку ХХІ століття. На етапах бюджетування та довгострокового планування, які домінували у 1950-1970-х роках, потенціал суб'єкта господарювання інтерпретувався переважно як сукупність наявних виробничих потужностей та матеріально-фінансових ресурсів. З виокремленням стратегічного планування та управління у 1970–1980-х роках фокус наукових досліджень перемістився на взаємодію із зовнішнім середовищем. Потенціал почав трактуватися як здатність підприємства адаптувати внутрішні ресурси до зовнішніх можливостей та загроз ринку. Подальша еволюція у напрямі стратегічного підприємництва (з 1990-х років) та стратегічного забезпечення (у ХХІ столітті) висвітлила необхідність превентивного захисту бізнесу, нейтралізації ризиків та збереження життєздатності в умовах перманентної турбулентності. Сьогодні продовжує набувати розвитку перехід до людиноцентричних, стійких та екологічно орієнтованих моделей, де стратегічний потенціал розглядається як спроможність створювати довгострокову цінність не лише для акціонерів, а й для суспільства загалом, інтегруючи цілі сталого розвитку безпосередньо в операційне ядро бізнесу. Проте, на тлі сучасних причинно-наслідкових глобальних трансформацій у технологічній (штучний інтелект), геополітичній (вплив, воєнні конфлікти), економічній (протекціонізм, логістичні ланцюжки, лобювання бізнес-інтересів), соціальній (структурні зміни населення) сферах, рівень невизначеності критично підвищився, що й стало сучасним викликом для теоретичного та практичного інструментарію стратегічного управління, його спроможності забезпечити бажаний фактичний позитивний результат для конкретного підприємства. Це зумовлює необхідність уточнення сутності стратегічного потенціалу, його структури та чинників розвитку в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління та, зокрема, стратегічного потенціалу завжди перебувають у центрі уваги наукової спільноти,

адже визначення та корегування курсу розвитку підприємства (суб'єкту бізнесу) невід'ємна складова та функціональний обов'язок їх лідерів – власників та топ-менеджменту. Саме тому потенціал підприємства всебічно досліджується у стратегічній площині українськими науковцями різного галузевого спрямування С. Пілецькою, І. Лукіною, І. Миколенко, Л. Березіною, С. Калініченком, З. Коваль, І. Ненно, І. Вінокур та іншими. Враховуючи багатовимірність стратегічного потенціалу як наукової категорії інтерес до дослідження його сучасних чинників, форм та результаті виявляють фахівці менеджменту та психології різних іноземних регіонів, серед яких J. Barney, R. Cuthbertson, F. Arndt, M. Bashir, R. Mishra. Проте, надзвичайно високий рівень змін середовища та інформаційного навантаження за темою стратегічного потенціалу, визначає доцільність переосмислення класичних підходів, принципів та концепцій з урахуванням сучасного контексту існування суспільства.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є розвиток концептуальної моделі стратегічного потенціалу підприємства на основі уточнення сутності, структури та чинників розвитку потенціалу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах ресурсної концепції стратегічний потенціал підприємства розглядається як унікальна, неоднорідна та переважно низькомобільна комбінація матеріальних і нематеріальних активів, що відповідають критеріям VRIO – цінності, рідкості, невідтворюваності та організованості [1]. Проте статичність класичного ресурсного підходу зумовила формування теорії динамічних спроможностей де потенціал трактується не просто як накопичений запас ресурсів, а як здатність менеджменту постійно оновлювати, інтегрувати та реконфігурувати ресурсний базис відповідно до вимог мінливого ринкового середовища. Сучасним етапом розвитку цієї теоретичної дискусії є теорія цифрових ресурсів [2], яка позиціонує стратегічний потенціал переосмислюючи цифрові активи як соціально-технічні ресурси, чия цінність залежить не від володіння ними, а від їх адаптації та інтеграції у середовище

підприємства [3]. Також сучасна наукова думка вкотре акцентує увагу на важливість відповідності та достатності ресурсів і компетенцій підприємства для розроблення та успішної реалізації стратегії розвитку [4].

Для розмежування та визначення ієрархічної підпорядкованості категорій «ресурсний потенціал», «конкурентний потенціал» та «стратегічний потенціал» доцільно застосувати методологію системного підходу (табл. 1). Ресурсний потенціал є первинним

рівнем і відображає сукупність наявних матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та організаційних активів підприємства, які формують кількісні та якісні межі його господарської діяльності. Цей потенціал носить статичний характер і фіксує спроможність системи виконувати базові операційні процеси в теперішньому часі. Він є необхідним фундаментом, проте сам по собі не гарантує ринкового успіху без відповідних механізмів трансформації [5].

Таблиця 1

Співвідношення категорій ресурсного конкурентного та стратегічний потенціалу

Характеристика порівняння	Ресурсний потенціал	Конкурентний потенціал	Стратегічний потенціал
Сутність	Сукупність наявних активів та джерел їх забезпечення	Спроможність створювати та реалізовувати конкурентні переваги	Загальна спроможність до довгострокового розвитку та виживання
Основний результат	Забезпечення операційної діяльності	Досягнення стійких ринкових позицій	Збереження життєздатності та безпеки бізнесу

Джерело: сформовано авторами самостійно

Конкурентний потенціал являє собою наступний ієрархічний рівень, який характеризує реальну та потенційну здатність підприємства ефективно використовувати свій ресурсний базис для створення та утримання конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами ринку [6]. Конкурентний потенціал має чітко виражену компаративну та ринкову орієнтацію, оскільки оцінюється відносно конкретних конкурентів, галузевих стандартів чи світових аналогів. Він пов'язує внутрішні ресурси підприємства з ринковими досягненнями в короткостроковій та середньостроковій перспективах.

Стратегічний потенціал виступає як інтегруюча категорія найвищого порядку, яка охоплює поточні ресурсні можливості, конкурентний статус підприємства, а також його приховані резерви та здатність до довгострокової адаптації, навчання й саморозвитку в умовах невизначеності [7]. Взаємозв'язок цих категорій найкраще описується за допомогою логіки «запаси–потоки»: ресурсний потенціал формує статичні запаси активів, конкурентний потенціал визначає ефективність їхнього поточного використання у ринковому середовищі, а стратегічний потенціал регулює динамічні потоки оновлення через

механізми відчуття, захоплення та трансформації ресурсного базису в довгостроковій перспективі.

Структуризація стратегічного потенціалу в сучасній науковій літературі здійснюється на основі поєднання функціонального та системно-модульного підходів, що дозволяє уникнути фрагментарності при його оцінюванні (рис. 1). Функціональний підхід передбачає виокремлення локальних потенціалів, кожен з яких відповідає конкретній сфері діяльності підприємства. Виробничий потенціал визначає довгострокову спроможність випускати стратегічні обсяги конкурентоспроможної продукції, спираючись на матеріально-технічну базу та передові технології. Фінансовий потенціал характеризує спроможність підприємства залучати та ефективно розподіляти капітал для інвестування у стратегічні проекти. Кадровий потенціал охоплює знання, навички та мотивацію працівників, що мають забезпечувати розвиток підприємства відповідно до обраної місії. Маркетинговий потенціал визначає здатність взаємодіяти з ринком, просувати бренди та оперативно реагувати на споживчі тренди. Інноваційний потенціал відображає готовність до розроблення та дифузії продуктивних, проце-

сних та управлінських інновацій. Організаційний потенціал фокусується на відповідності управлінських структур, інформаційних систем та бізнес-процесів стратегічним орієнтирам.

На противагу функціональному поділу, системно-модульний підхід структурує систему через взаємозв'язок шести фундаментальних під-систем, наприклад модель «куба потенціалу» [8], що включає ресурси, персо-

нал, функції, компетенції, культуру та систему управління. У межах цього підходу особливе значення надається функціям персоналу (зокрема, аналітичній, виробничій та комунікаційній), які трансформують статичні ресурси у корисні результати. Культурний модуль визначає внутрішній ціннісний простір підприємства, який може виступати як потужним каталізатором розвитку, так і джерелом серйозного спротиву стратегічним змінам.

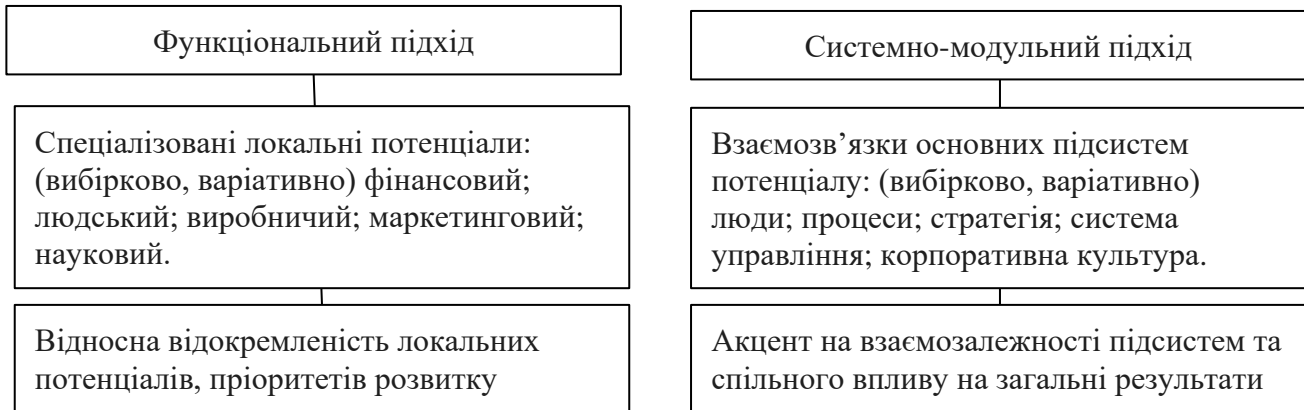


Рис. 1. Методичні підходи до структуризації стратегічного потенціалу підприємства

Сучасні методи оцінювання стратегічного потенціалу суттєво еволюціонували від простого аналізу фінансових коефіцієнтів до інтегральних та матричних інструментів. До них належать графоаналітична модель «Квадрат потенціалу», методи дисконтування грошових потоків, інтегральні оцінки та інструменти вимірювання цифрової зрілості підприємства [9]. При побудові моделей оцінювання обов'язковим є врахування системи кількісних та якісних обмежень (фінансових, трудових, маркетингових, інформаційних, матеріально-технічних), що накладаються як внутрішнім, так і мінливим зовнішнім середовищем. Це дозволяє виявити та мінімізувати «стратегічний розрив» між реальним станом потенціалу підприємства та його очікуваним значенням, необхідним для реалізації довгострокових цілей.

Процес формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємств у сучасних умовах відбувається під впливом трьох масштабних векторів глобальних трансформацій, які докорінно змінюють правила конкурентної боротьби (рис. 2).

Технологічний вектор визначається Че-

твертою промисловою революцією та стрімким поширенням штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних обчислень, блокчейну та концепції Розумної фабрики (Smart Factory) [10]. Інтеграція ІІІ у бізнес-процеси вимагає від підприємств проходження оцінки штучного інтелекту (AI Readiness) за п'ятьма вимірами: мета, люди, управління, дані та технології. Цифрова трансформація перетворює інформаційні ресурси на ключовий стратегічний актив, де конкурентна перевага генерується не за рахунок володіння фізичними ресурсами, а завдяки здатності швидко інтерпретувати великі масиви даних та перебудовувати архітектуру цифрових сервісів. Водночас цифровізація супроводжується зростанням ризиків у кіберпросторі (фішинг, кібератаки, витік конфіденційних даних), що змушує компанії включати цифрову безпеку та кіберстійкість безпосередньо до структури своїх стратегічних спроможностей. Проте впровадження ІІІ та цифрових інновацій, особливо для малих та середніх підприємств, стикається з синергетичним переплетенням бар'єрів: брак фінан-

сових ресурсів обмежує навчальний потенціал, що гальмує розвиток навичок і знижує

організаційну готовність до сприйняття технологій [11].

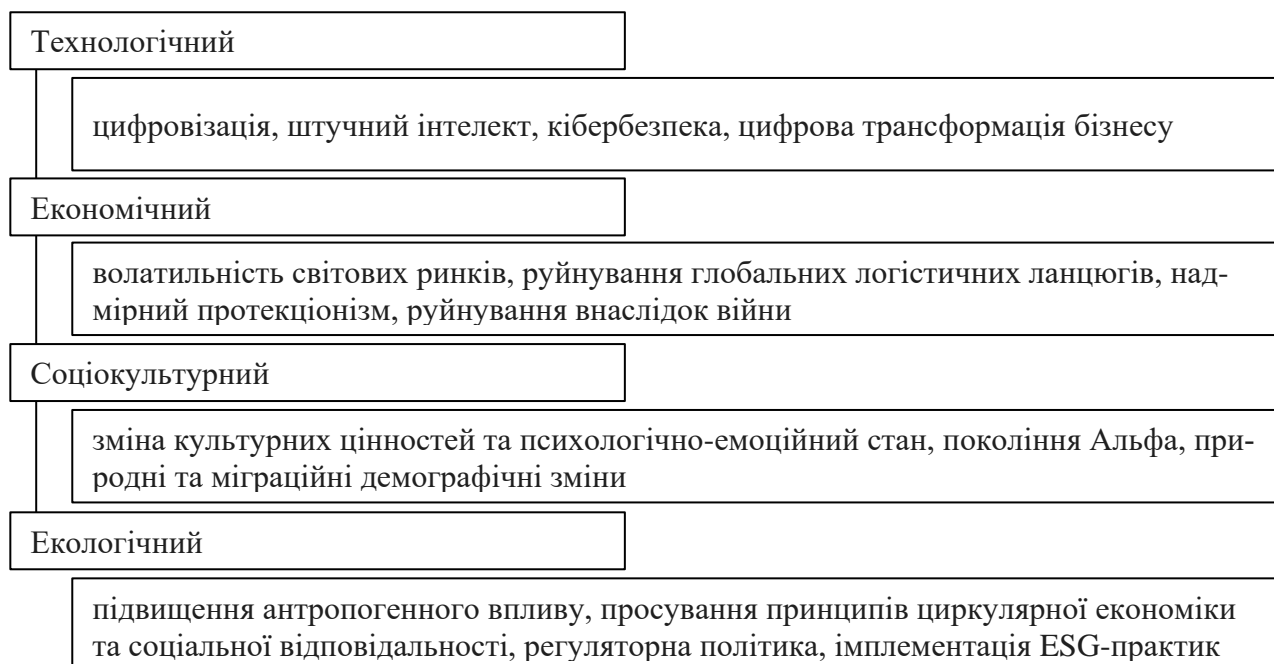


Рис. 2. Основні сучасні глобальні трансформаційні виклики до стратегічного потенціалу

Економічний вектор трансформацій зумовлений високим ступенем волатильності світових ринків, руйнуванням глобальних логістичних ланцюгів та гострим дефіцитом інвестиційних ресурсів [12]. Особливо деструктивний вплив на вітчизняні підприємства чинять воєнні ризики, демографічна криза та відтік кваліфікованої робочої сили [13]. Функціонування в умовах війни вимагає розроблення нових підходів до оцінювання стратегічного потенціалу, орієнтованих на живучість бізнесу. Мобілізація всіх внутрішніх ресурсів на інноваційно-інвестиційній основі стає ключовим механізмом збереження конкурентоспроможності. Зростає значення стійкості ланцюгів постачання, яка в умовах підвищеної невизначеності підтримується завдяки впровадженню аналітики великих даних, фінансових технологій та інтернету речей (IoT) [14].

Соціокультурний та екологічний вектори відображають зміну споживчих уподобань та посилення суспільного тиску щодо відповідального ведення бізнесу. Стратегічна орієнтація на принципи ESG (довкілля, соціальна сфера, корпоративне управління) трансформується з добровільної ініціативи у жорстку вимогу інвесторів та регуляторів.

Екологізація виробництва та перехід до циркулярної економіки вимагають від підприємств перебудови бізнес-моделей у напрямі ресурсозбереження та безвідходного виробництва. Впровадження ESG-практик виступає як конверсійний шар, який трансформує екологічні та соціальні зобов'язання у довгострокову ринкову вартість, зміцнюючи довіру стейкхолдерів та бренд компанії.

В епоху знанневої економіки фізичні та фінансові ресурси дещо втрачають роль домінуючих факторів створення вартості, поступаючись інтелектуальному капіталу підприємства [15]. Інтелектуальний капітал, що складається з людського (індивідуальні знання, креативність, досвід), соціального (мережі зв'язків, довіра, репутація) та організаційного (патенти, бази даних, культура) капіталу, виступає головним джерелом стійких конкурентних переваг. Важливою передумовою накопичення та капіталізації інтелектуальних активів є впровадження гнучких практик управління людськими ресурсами. Такі практики через субкомпоненти ресурсної та координаційної гнучкості сприяють розвитку організаційної амбідекстрії співробітників, тобто здатності поєднувати рутинну операційну діяльність із пошуком та реалізацією

інноваційних ідей [16].

Управлінські компетентності та стратегічне лідерство забезпечують цілеспрямовану інтеграцію та спрямування людського капіталу на реалізацію стратегічних цілей. Роль топ-менеджменту в теорії динамічних спроможностей детермінується його стратегічним мисленням в умовах ШІ [17], а також когнітивними здібностями до виконання трьох ключових дій:

- відчуття – безперервний моніторинг ринкового та технологічного середовища, виявлення нових можливостей та прихованих загроз;

- захоплення – швидка мобілізація ресурсів для використання ринкових шансів, розроблення нових бізнес-моделей та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень;

- трансформація – реконфігурація організаційних структур, подолання внутрішнього опору та адаптація бізнес-процесів до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективність управління потенціалом ускладнюється в інституційно обмежених та жорстко регульованих секторах економіки. У таких умовах управлінські компетентності мають базуватися не на безмежній гнучкості, а на структурованні адаптаційних процесів у межах регуляторних вимог. Це реалізується через розроблення та впровадження двох взаємопов'язаних фреймворків: рамкової програми розвитку спроможностей, яка узгоджує довгострокові цілі з нормативними обмеженнями, та рамкової програми впровадження спроможностей, що гарантує структуроване виконання рішень та постійну адаптацію внутрішніх рутин. Забезпечення довгострокового успіху підприємства залежить насамперед від внутрішніх організаційних компетентностей та управлінської гнучкості, які мають значно вищий пріоритет порівняно з прямим зовнішнім державним чи фінансовим втручанням.

Таблиця 2

Трифакторна модель стратегічного потенціалу підприємства як відкритої системи (авторська розробка)

Стан узгодженості чинників	Ресурсні чинники	Організаційні чинники	Поведінкові чинники	Стратегічні наслідки для підприємства
Синергетичний розвиток, емерджентність	високий рівень (сучасні цифрові та фізичні активи)	високий рівень (Agile-процеси)	високий рівень (гнучкий HRM, стратегічне лідерство)	стійка конкурентоспроможність: безперервне самооновлення, швидка адаптація до криз, висока інноваційність.
Технологічна суперечність	високий рівень (значні інвестиції в ІТ та ШІ)	низький рівень (бюрократизована структура)	низький рівень (опір змінам, низька цифрова зрілість)	організаційний параліч: неефективне використання дорогих технологій через саботаж персоналу та процедурну жорсткість.
Ресурсне обмеження	низький рівень (фінансовий дефіцит, знос активів)	високий рівень (ефективні системи координації)	високий рівень (креативність, висока мотивація лідерів)	нішева виживаність: здатність компенсувати брак ресурсів за рахунок високої гнучкості, креативності та аутсорсингу.
Операційний хаос	високий рівень (наявність силових, фінансів, кадрів)	низький рівень (хаос бізнес-процесів та контролю)	високий рівень (хаотична активність ентузіастів)	розпорошення потенціалу: неефективне використання активів через відсутність координації та стратегічного вирівнювання.

Джерело: сформовано авторами самостійно

Для забезпечення цілісного, системного управління розвитком підприємства пропонується авторська трифакторна модель стратегічного потенціалу. Відповідно до цієї моделі, стратегічний потенціал є інтегрованою системою, яка формується на перетині та в процесі синергетичної взаємодії трьох груп чинників: ресурсних, організаційних та поведінкових. Жоден із цих факторів не здатний самостійно забезпечити довгострокову стійкість підприємства, оскільки вони виконують взаємодоповнюючі функції у процесі створення стратегічної цінності (табл. 2).

Ресурсні чинники є статичним фундаментом системи. Вони визначають ресурсні запаси підприємства, які охоплюють матеріальні активи (будівлі, обладнання, земля), фінансові ресурси (власний та залучений капітал), технології, а також цифрові та інформаційні активи (бази даних, програмні продукти, цифрові інфраструктури). Ресурси задають потенційну потужність системи, визначаючи межі її стратегічного маневру.

Організаційні чинники виступають структурно-процесуальним провідником потенціалу. Цей блок охоплює організаційні структури (включаючи матричні та Agile-команди), формалізовані бізнес-процеси, системи управління знаннями та якістю, аналітичні інструменти оцінювання, а також системи кібербезпеки та комплаєнсу. Організаційні чинники забезпечують координацію, транслюють стратегічні цілі на рівень конкретних завдань та створюють інституційні умови для трансформації статичних ресурсів у динамічні потоки.

Поведінкові чинники є енергетичним та когнітивним каталізатором системи. Вони включають людський капітал (знання, навички, креативність працівників), управлінські компетентності та лідерські якості менеджменту (здатність до відчуття, захоплення та трансформації), організаційну культуру, рівень довіри та залученості персоналу, а також соціокультурні та екологічні установки. Саме поведінкові чинники визначають здатність системи до навчання, творчої самореалізації та гнучкого реагування на нестандартні виклики зовнішнього середовища.

Синергетичний ефект, емерджентність та невідтворюваність стратегічного потенціалу виникають лише за умови гармонійного

співвідношення та коеволуції всіх трьох груп чинників. Неузгодженість розвитку цих чинників призводить до виникнення системних хронічних проблем та деструкції потенціалу підприємства.

Висновки. У межах авторського бачення стратегічний потенціал підприємства визначений як інтегральна характеристика, що формується в результаті узгодження ресурсних можливостей, організаційної структури та активності персоналу. Управління стратегічним потенціалом в умовах сучасних глобальних трансформацій має бути спрямоване на своєчасне виявлення й усунення дисбалансів між цими складовими, що забезпечує стійкий розвиток і довгострокову життєздатність підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання рівня збалансованості ресурсної, організаційної та поведінкової складових стратегічного потенціалу підприємства.

Література

1. VRIO / VRIN Analysis. <https://umbrex.com/resources/frameworks/strategy-frameworks/vrio-vrin-analysis/>
2. Barney, Jay & Ketchen, David & Wright, Mike. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*. 47. 014920632110216. 10.1177/01492063211021655.
3. Cuthbertson, Richard & Furseth, Peder. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*. 152. 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030>
4. Пилецька, С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1, <https://elar.navs.edu.ua/items/423ae458-91ef-4a73-8737-286731c7f38b>
5. Arndt, Felix & Galvin, Peter & Jansen, Rob & Lucas, Gerardus & Su, Peiran. (2022). Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization*. 28. 1-6. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>
6. Миколенко І., Березіна Л. 05.11.2024. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. №4. 118-124 с. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>
7. Коваль, З. (2025). Теоретичні та методологічні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 5 (4(85)), С. 20-25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>
8. Vinokur, Inna & Lobova, Elena & Zhulano,

Yevgeny. (2026). Block-modular model as a component of the methodology for assessing the economic security of an industrial enterprise under sanctions. *ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 4/12. 88-102. 10.36871/ek.up.p.r.2026.04.12.011.

9. Kalinichenko S. Strategichne upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva yak faktor zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti. *Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiki ta prava*. 2026. №2. 11-16 c. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-2>

10. Cai F, Bolisani E, Nakash M, Kassaneh TC (2026);, «AI-driven knowledge management for sustainable businesses: a comprehensive analysis». *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2025-0444>

11. Bashir, Makhmoor. (2023). The influence of strategic flexibility on SME performance: is business model innovation the missing link?. *International Journal of Innovation Science*. 15. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110>

12. Чернишова Л.І., Браткова Б.Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Economic Journal Odessa polytechnic university*. 2025. № 3(33). С. 107-117. <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2025/No3/107.pdf>

13. Current issues of security management during martial law : scientific monograph / [authors : Kostyantyn Afanasyev, Mariia Bahorka, Olesia Bezpartochna et al.] ; reviewers: Peter Lošonczí, Maria Borowska, Ivan Tkach; University of Security Management in Košice (Košice, Slovakia). – Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. 311 p. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/45110>

14. Mishra, Ruchi & Kiran, K.. (2024). Unveiling the dynamic capabilities' influence on sustainable performance in MSMEs: a systematic literature review utilizing ADO-TCM analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 17. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2024-0295>

15. Liu, Yuefengting. (2022). Dynamic Capabilities: A Theoretical Review and Reflection. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0564-3_26

16. Lakshman, C. & Wang, Li & Adhikari, Atanu & Cheng, Guoping. (2020). Flexibility oriented HRM practices and innovation: evidence from China and India. *The International Journal of Human Resource Management*. 33. 1-30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1861057>

17. Nyenno I (2026) Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. *Front. Artif. Intell.* 9:1729797. doi: 10.3389/fraci.2026.1729797, <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/fraci.2026.1729797/full>

References

1. VRIO / VRIN Analysis. Retrieved from <https://umbrex.com/resources/frameworks/strategy-frameworks/vrio-vrin-analysis/>

2. Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2021).

Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>

3. Cuthbertson, R., & Furseth, P. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, 152, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030>

4. Piletska, S.T., & Lunkina, I.Yu. (2022). Stratehichno orientovanyi ekonomichniy potentsial pidpriemstva. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 9(1). <https://elar.navs.edu.ua/items/423ae458-91ef-4a73-8737-286731c7f38b>

5. Arndt, F., Galvin, P., Jansen, R., Lucas, G., & Su, P. (2022). Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. *Journal of Management & Organization*, 28, 1–6. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>

6. Mykolenko, I., & Berezina, L. (2024). Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia konkurentnym rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnologii*, 4(4), 118-124. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>

7. Koval, Z. (2025). Teoretychni ta metodolohichni pidkhody do otsinky stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva*, 5(4(85)), 20-25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>

8. Vinokur, I., Lobova, E., & Zhulano, Y. (2026). Block-modular model as a component of the methodology for assessing the economic security of an industrial enterprise under sanctions. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 4(12), 88-102. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.04.12.011>

9. Kalinichenko, S. (2026). Stratehichne upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva yak faktor zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti. *Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky ta prava*, 2, 11-16. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2->

10. Cai, F., Bolisani, E., Nakash, M., & Kassaneh, T. C. (2026). AI-driven knowledge management for sustainable businesses: A comprehensive analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2025-0444>

11. Bashir, M. (2023). The influence of strategic flexibility on SME performance: Is business model innovation the missing link? *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110>

12. Chernyshova, L.I., & Bratkova, B.H. (2025). Upravlinnia resursnym potentsialom ahrarnoho pidpriemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 3(33), 107-117. <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2025/No3/107.pdf>

13. Kostyantyn Afanasyev, Mariia Bahorka, Olesia Bezpartochna «et al.» (2022). Current issues of security management during martial law: Scientific monograph. Peter Lošonczí, Maria Borowska, Ivan Tkach (Eds.). University of Security Management in Košice. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/45110>

14. Mishra, R., & Kiran, K. (2024). Unveiling the dynamic capabilities' influence on sustainable performance in MSMEs: A systematic literature review utilizing ADO-

TCM analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2024-0295>

15. Liu, Y. (2022). Dynamic capabilities: A theoretical review and reflection. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0564-3_26

16. Lakshman, C., Wang, L., Adhikari, A., & Cheng, G. (2020). Flexibility oriented HRM practices and

innovation: Evidence from China and India. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1861057>

17. Nyenno, I. (2026). Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 9, 1729797.

<https://doi.org/10.3389/frai.2026.1729797>

STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, STRUCTURE, AND DEVELOPMENT FACTORS

V. A. Shapoval, Ph. D (Econ.), Associate Professor,

Yu. I. Litvinov, Ph. D (Tech.), Associate Professor,

O. V. Horpynych, Associate Professor,

Dnipro University of Technology

Methods. The study employs a set of general scientific research methods. The method of abstraction is used to define the essence of strategic potential and to trace the evolution of its interpretation across different stages of societal and business development. Comparative analysis is applied to identify the relationships among resource, competitive, and strategic potential. The structural method is used to examine approaches to the composition and organization of strategic potential components. The graphical method supports the visualization of relationships among the elements of strategic potential. Analysis is employed to assess contemporary factors influencing the development of potential, while synthesis is used to develop a three-factor model of potential.

Results. The study demonstrates the transformation of the resource-based concept of strategic potential from a relatively stable set of resources to a dynamic resource configuration in which particular resource types gain strategic priority depending on situational conditions and the broader business context. Changes in managerial priorities, including objectives and expected outcomes associated with resource potential management, constitute the basis for the formation of its derivative forms—competitive and strategic potential. The integration of functional and systems approaches to the structuring of strategic potential enhances a firm's ability to generate synergy and emergent effects. The identification of large-scale global transformations that fundamentally reshape competitive conditions and long-term business survival provides grounds for reconsidering strategic potential through the lens of human resources, particularly the behavioral dimension of individuals possessing the highest levels of authority and influence within the organization, as a key driver of organizational change and development.

Novelty. The paper advances the understanding of strategic potential by conceptualizing it as an emergent property of an integrated organizational system formed through the continuous alignment of a firm's resource capabilities, organizational architecture, and employee behavioral dynamics. Under conditions of contemporary global transformation, strategic potential management should focus on the proactive identification and mitigation of imbalances among these three dimensions in order to maintain their dynamic equilibrium and ensure long-term organizational viability.

Practical value. The proposed approach provides a basis for rethinking strategic potential management by redefining responsibility for organizational change, revising the overall development concept of the enterprise, refining the content and decomposition of strategic initiatives, improving resource allocation mechanisms, and enhancing the evaluation of achieved organizational transformations.

Keywords: strategic potential, resource potential, strategic potential structure, development factors, behavioral factor, organizational factor, strategic potential as a system property, synergy, emergence.

Стаття надійшла до редакції 02.06.26 р.

Прийнята до публікації 17.06.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ТА КОМЕРЦІЙНОГО БРЕНДІВ: ПРИКЛАД ПЛАТФОРМИ «ЗРОБЛЕНО В УКРАЇНІ»

А. Д. Здойма, аспірант кафедри маркетингу Сумського Державного Університету, zdoima2017@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7465-9938>

Методологія дослідження. Результати дослідження були отримані на основі загальнонаукових методів пізнання, зокрема серед яких були використані наступні: бібліометричний аналіз на основі методології PRISMA – для систематизації наукового доробку у базі даних Scopus за тематикою брендингових досліджень; метод порівняльного аналізу – для визначення принципів відмінностей між державним та приватним комерційним брендом; метод класифікації та систематизації – для формування ієрархічної моделі складових бренду та узагальненому переліку методів дослідження брендингової політики; метод конкретних ситуацій – для аналізу брендингової стратегії економічної платформи «Зроблено в Україні».

Результати. За результатами роботи визначено, що тематика державного брендингу менш досліджена у науковому дискурсі порівняно з комерційним: за даними Scopus за 2015–2024 роки різниця становить 2 366 публікацій на користь приватного комерційного бренду. Систематизовано основні відмінності між державним та приватним комерційним брендом за п'ятьма критеріями: мета створення, цільова аудиторія, час існування на ринку, економічна ефективність та емоційне сприйняття. На прикладі платформи «Зроблено в Україні» охарактеризовано особливості «парасолькової» системи управління державним брендом. Сформовано узагальнену таблицю оптимізації вибору методів дослідження брендингової політики залежно від форми власності бренду.

Новизна. На основі диференціації характеристик державного та приватного комерційного бренду запропоновано алгоритм підбору релевантних інструментів для проведення брендингових досліджень, що охоплює якісні, кількісні, нейромаркетингові методи, а також методи аналізу символічного капіталу та їх розподіл залежно від типу бренду.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані фахівцями з маркетингу при плануванні та проведенні брендингових досліджень для державних та комерційних структур, а також органами державного управління при розробці та вдосконаленні брендингової стратегії в межах економічних, соціальних та інвестиційних програм. Запропонована методична таблиця дозволяє оптимізувати час та ресурси при виборі інструментарію брендингового дослідження на практичному рівні.

Ключові слова: брендинг, державний бренд, комерційний бренд, брендингові дослідження, методологія дослідження бренду, «Зроблено в Україні», нейромаркетинг, бібліометричний аналіз, брендингова політика, парасольковий бренд, символічний капітал.

Постановка проблеми. В умовах посилення конкурентного середовища та трансформації споживацької поведінки ефективна брендингова політика перетворюється на один із ключових чинників досягнення стратегічних цілей як для приватних комерційних

підприємств, так і для державних структур. Водночас відсутнє систематизоване методичне підґрунтя для проведення брендингових досліджень, що зумовлює ризик застосування нерелевантного інструментарію та, як наслідок, отримання результатів, які не від-

повідать реальним потребам бренду.

Проблема загострюється з огляду на принципові відмінності між державним та приватним комерційним брендом котрі полягають у цілях, цільовій аудиторії, механізмах управління та критеріях оцінювання ефективності.

Незважаючи на зростання кількості наукових публікацій у тематиці брендингових досліджень, питання диференційованого підходу до вибору методів дослідження залежно від типу бренду залишається недостатньо розробленим. Особливо гостро ця проблема постає для України в умовах активного розвитку державної брендингової політики, зокрема платформи «Зроблено в Україні».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес дослідження бренду формують на основі мети, яка може бути пов'язана з локальним поліпшенням аспектів брендингової політики або глобальною трансформацією бренду [11]. Результати узагальнених наукових праць свідчать, що традиційною метою для формування бренду є: відповідність споживацькій поведінці, збільшення пізнаваності на ринку, залучення нової аудиторії, покращення психоемоційного набору бренду тощо. Проте, на формування алгоритму проведення дослідження буде впливати класифікація бренду. Згідно значного наукового доробку у понад 20 тисяч робіт протягом 2015–2024 роках (рис. 1) в тематиці дослідження, сформовано наступну класифікацію бренду:

– За типом власності: корпоративний, приватний, державний;

– За типом ринку: роздрібний або промисловий;

– За географічним охопленням: регіональний, національний, глобальний;

– За функціональним призначенням: бренд послуги, бренд товару.

Відповідно, враховуючи мету та класифікацію, процес дослідження приватного комерційного та державного бренду матимуть різний алгоритм та набори критеріїв оцінювання. Тому, вчені по всьому світу намагаються спростити проведення дослідження для маркетингових фахівців на основі систематизації наявної інформації, визначенні основних відмінностей в аналізі та можливому побудові алгоритмів для подальшого практичного використання. Зокрема, кількість наукових робіт у базі даних Scopus за пошуковим запитом «brand research» постійно зростає. Наприклад, якщо протягом 2015 року за науковими напрямками економіки, бізнесу та соціальних наук було опубліковано 1469 робіт, то у 2024 році їх кількість збільшилася на 118% і становила 3209 робіт. Загальна тенденція публікаційної активності за досліджуваною тематикою наведена на рис. 1. Досліджувана тематика є актуальною, адже серед науковців сформований тренд на вивчення питання пов'язаного з брендинговими дослідженнями.

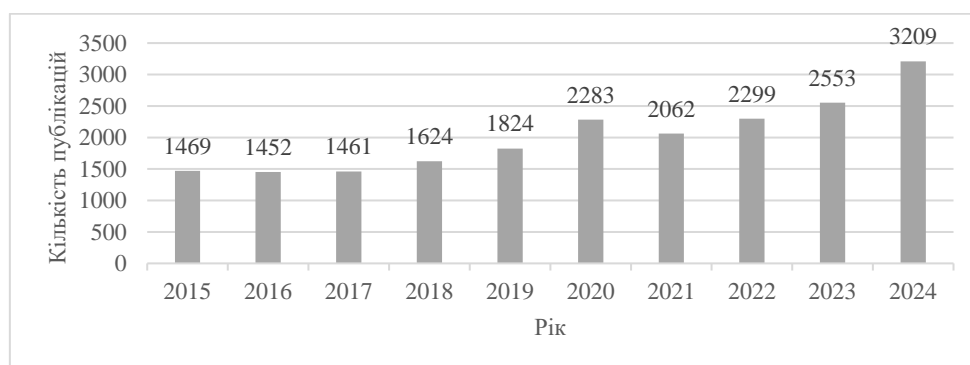


Рис. 1. Динаміка публікацій, що фокусують на дослідженнях брендової політики (за базою даних Scopus)

Джерело: побудовано автором на основі БД Scopus

З метою забезпечення побудови якісного та ефективного бібліометричного аналізу (рис. 3) було застосовано методологію PRISMA адаптовану до вимог аналізу науко-

вої літератури у базі даних Scopus. База даних побудована на основі наукових робіт за ключовими словами: brand research в часовий період з 2015 по 2024 роки. На початковому етапі було виявлено 30 623 джерел, з яких 11

276 наукових робіт було обрано до фінального включення у бібліометричний аналіз. Загальна методологія презентована на рис. 2.

Вивченням тематики брендингових досліджень протягом останніх років займалися

наступні науковці: Victor Calderon-Fajardo [14], Marc Fetscherin [16], Chuan Zheng [44], Alvaro J. Rojas-Lamorena [33], Kavita Sharma [36].

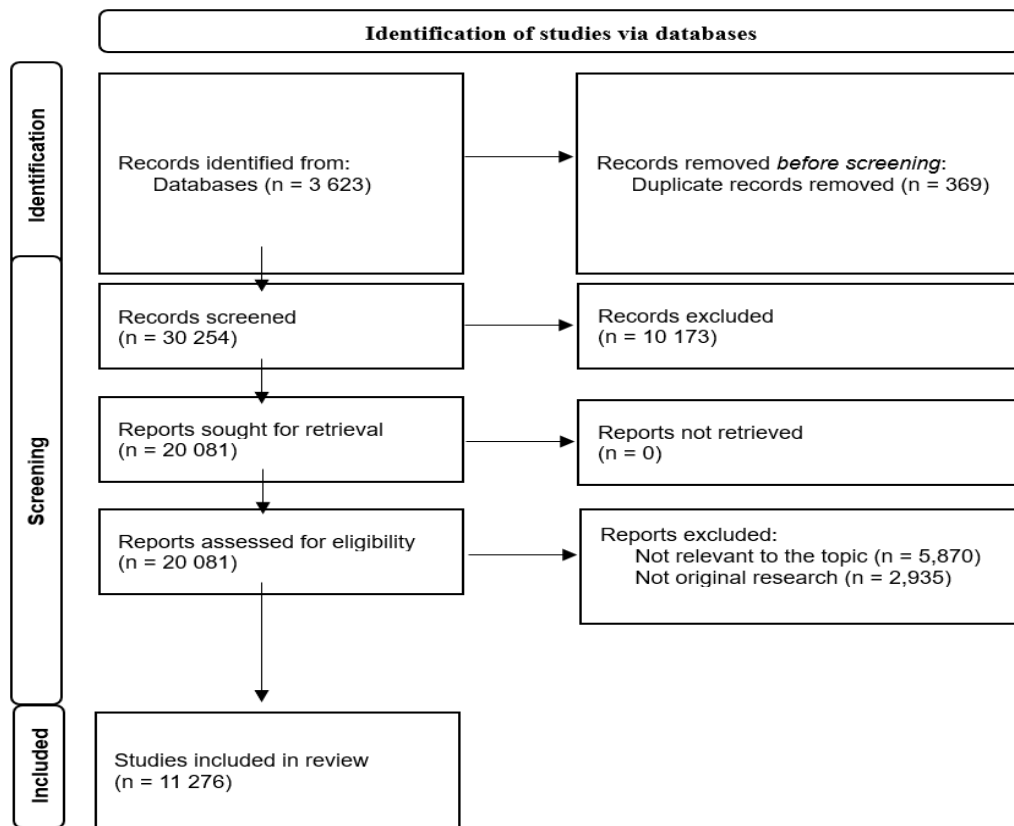


Рис. 2. Основні етапи методології PRISMA для дослідження розвитку теорії формування бренду

Джерело: побудовано автором

Узагальнена графічна схема бібліометричного аналізу структурована на основі чотирьох кластерів:

Кластер сталого розвитку та маркетингу (marketing & sustainability) налічує 822 ключових слів й складається з семи кластерів. Дослідження даного кластеру фокусуються на вивченні таких питань як: маркетинг; поведінка споживачів; прийняття споживчих рішень; інновації; конкурентні переваги, сталий розвиток тощо. Кластер дотичний до інших груп ключових слів: соціальні мережі, реклама, брендинг тощо. Вивченням даного кластеру займалися наступні вчені: Zhang Miao (2024): A study on the backlash mechanism in the propagation of brand marketing information in social network [43]; Zimand-Sheiner Dorit (2024): Generation Z – factors predicting decline in purchase intentions after receiving negative environmental information: Fast fashion brand SHEIN as a case

study [46]; Xu Zhicheng (2024): How product-background color combinations influence perceived brand innovativeness [40]; Riva Farzana (2024): Beyond the hype: Deciphering brand trust amid sustainability skepticism [32].

Кластер капіталу бренду (brand equity) налічує 698 ключових слів та складається з чотирьох кластерів. Фокусуються на вивченні таких питань як: брендинг; управління брендом; стратегія та ідентичність бренду тощо. Вивченням даного кластеру займалися наступні вчені: Jeffery Tayla, Hirche Martin (2024): Branding consistency across product portfolios in the wine industry [22]; Yabuno Shota (2024): Measuring the brand and category effects of marketing activities on customers [42]; Sezen Burcu (2024): How do line extensions impact brand sales? The role of feature similarity and brand architecture [35].

Кластер соціальних мереж та цифрового маркетингу (social media) налічує

наукових досліджень без втрати актуальності. В той час, як державні бренди довше трансформуються, адже не мають єдиного органу управління, а відносяться до декількох державних структур. Відповідно час на впровадження наукових досліджень більший. Також негативна тенденція дослідження державних брендів пов'язана з їх прямим зв'язком

до політичної ситуації в країні та гіршою економічною вимірюваністю. Проте, тенденція кількості досліджень за пошуковими запитами «government branding» та «national brand» також зростає, що може свідчити про збільшення попиту у науковців до даної тематики.

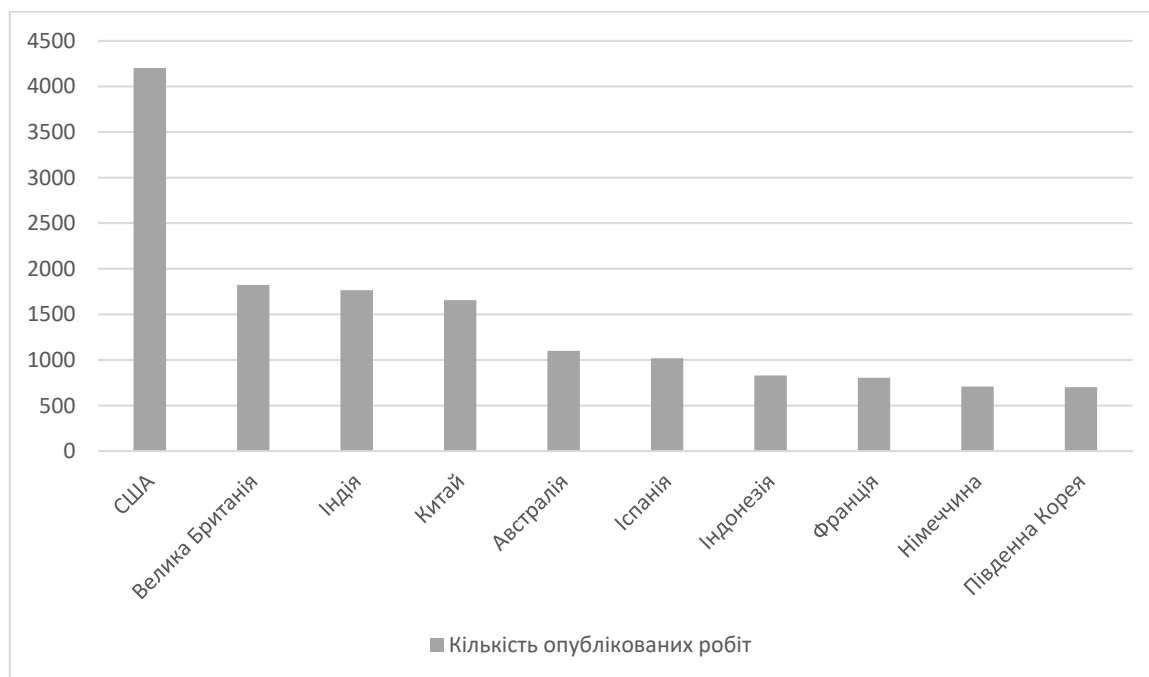


Рис. 4. Топ 10 країн за тематикою брендингових досліджень в період з 2015 по 2024 роки
Джерело: побудовано автором за допомогою бази даних Scopus

Формулювання мети статті. Метою статті є систематизація науково-методичних підходів до формування та дослідження державного та комерційного брендів, а також розробка алгоритму вибору оптимального інструментарію для проведення брендингових досліджень залежно від типу бренду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна платформа «Зроблено в Україні» побудована на основі ієрархічної системи управління. Загальна мета платформи – зміцнення національної економіки через виробництво вітчизняної продукції [6]. Проте «Зроблено в Україні» має ряд другорядних цілей: збільшення інвестицій; популяризація підприємництва серед населення України; зменшення енергетичної залежності; популяризація споживання вітчизняних продуктів; локалізація виробництва тощо. Успішність економічної платформи залежить

від ряду факторів: структура управління, якість надання та виконання задекларованих програм; підтримка наявних та пошук нових інвесторів; звітність стосовно функціонування платформи; маркетингова політика тощо.

Українська економічна платформа створена на початку 2024 року, тому її можна вважати новою [6]. Вона є наймолодшою серед інших державних ініціатив Польщі, Італії та Саудівській Аравії. Для швидкого поширення програми на вітчизняному чи міжнародному ринку та підвищенню конкурентоздатності уряд країни використовує маркетингове просування. Серед запроваджених інструментів: зовнішня реклама, SMM та брендинг.

Цільова аудиторія економічної платформи широка й включає п'ять основних груп: сектор приватного бізнесу, споживачі роздрібних товарів, індивідуальні інвестори,

інвестиційні фонди та споживачі інклюзивних товарів (будівельна техніка, сільськогосподарське обладнання тощо). Для ефективного функціонування платформи та її планомирного розвитку необхідно охоплювати всі групи аудиторії. За допомогою спрощення державних послуг та інвестицій в приватний сектор економіки уряд намагається покращити становище вітчизняних підприємців та інтенсифікувати їх діяльності. Тому, комунікація з групою відбувається через засоби масових інформації, державних органів та брендолової політики. Комунікація з інвесторами проходить завдяки індивідуальних зустрічах,

де представники платформи презентують індивідуальні або загальні звіти про функціонування окремих програм та платформи загалом. Для роздрібних споживачів стимулюють попит на споживання продукції з високою локалізацією виробництва. Для цього запроваджують соціальні програми: «Націо-нальний кешбек», «Єоселя» тощо. Комунікація з аудиторією відбувається через зовнішню рекламу, ЗМІ, соціальні мережі та брендінг. Серед інших маркетингових інструментів використовують: smm, PR, SEO. Розподіл маркетингових інструментів зображений на рис. 5.



Рис. 5. Маркетингові інструменти для просування економічної платформи
Джерело: побудовано автором на основі [1;2]

«Зроблено в Україні» має офіційні сторінки в Instagram, Facebook, Telegram, LinkedIn та YouTube. Активне просування відбувається в перших трьох мережах зі списку. Серед контенту присутні звіти з роботи платформи, розповіді про виробництва учасників, інструкції про приєднання до платформи, важливі новини тощо. Доступні як унікальні публікації, так і співавторство з іншими офіційними сторінками державних органів влади. YouTube використовувався для рекламної діяльності, тому на каналі немає інших відео, крім рекламних роликів. Органи управління економічної платформи здійснюють комунікацію із журналістами надаючи важливу інформацію для швидкого розповсюдження серед цільової аудиторії. Наприклад, на початку квітня 2025 року проходила конференція з приводу року існування економічної платформи, де представники міністерства економіки презентували ключові показники ефективності. Зовнішня реклама використовувалася переважно на етапі запуску платформи. Серед основних мотивів комунікації було інформування громадян України

про запуск економічної платформи та пояснення вигоди від споживання вітчизняних товарів. Просування через виставки використовується в інтеграції з учасниками платформи.

Для підприємців, котрі прагнуть поширити власну продукцію на іноземні ринки, доступна спрощена можливість участі у світових виставках. Органи влади допомагають підготувати пакет документів для участі та оформити загальний дизайн виставкового стенда. Учасники повинні дотримуватися брендолової політики й маркувати продукцію логотипами економічної платформи під час виставки. SEO запроваджено для швидкої індексації офіційного сайту платформи в пошуковій видачі. Станом на початок 2025 року можна швидко знайти офіційний ресурс за ключовим запитом «Зроблено в Україні». Результати узагальнення наукового доробку свідчать, що брендінг – активний інструмент у просуванні економічної платформи, адже всі учасники повинні обов'язково маркувати продукцію графічними елементами, а в точках продажу розміщені логотипи програм зі складу платформи (рис. 6).



Рис. 6. Графічне зображення брендингової політики «Зроблено в Україні» (монохромне відтворення)

Джерело: [2]

Брендингова стратегія економічної платформи побудована на основі головного бренду «Зроблено в Україні» та окремих брендів котрі презентують програми зі складу платформи. Наприклад, «Національний кешбек», «Соселя» мають індивідуальні графічні зображення, просувають окремі програми, проте є частиною брендової стратегії економічної платформи. Тобто, бренд «Зроблено в Україні» побудований на основі «парасолькової» системи управління. Головний бренд охоплює декілька суббрендів забезпечуючи їхню взаємопов'язаність та узгодженість у сприйнятті споживачами [4]. Графічне зображення суббрендів може включати схожий дизайн до головного або ж суттєво відрізнятися. Вертикальний підхід управління передбачає використання спільної ідентичності

та корпоративної культури для формування довіри чи лояльності серед цільової аудиторії. Перевага «парасолькової» системи управління – швидке просування нових суббрендів на ринку за рахунок репутації основного бренду. Для економічної платформи це оптимальне рішення, адже склад програм змінюється й нові складові можна швидше розповсюдити серед аудиторії. Проте, важливо забезпечувати постійний та якісний контроль суббрендів, інакше негативний досвід споживачів буде погіршувати загальну репутацію материнського бренду. Аналогічну систему управління використовують комерційні компанії Starbucks, Virgin Group, Unilever. Схема парасолькового брендингу «Зроблено в Україні» зображена на рис. 7.

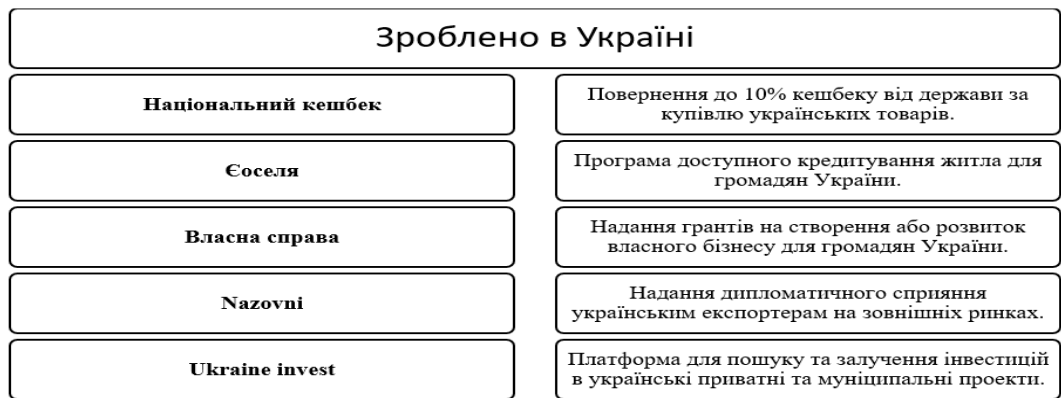


Рис. 7. Структурна схема брендингової політики «Зроблено в Україні»
Джерело: побудовано автором за допомогою [2]

Графічне зображення важлива частина брендингової політики. Маркування материнського бренду створене на основі зображення штрих-коду, кольорів державного прапора (синій колір розміщений на лівій стороні, а жовтий на правій стороні штрих-коду) та текстового надпису «Зроблено в Україні» (рис. 6). Графічне зображення створене

для сприйняття широкої аудиторії, адже платформа націлена на громадян України. Тому, логотип доступний до сприйняття серед різних вікових груп. Маркування програм зі складу економічної платформи переважно має схожі риси до материнського бренду. Наприклад, «Національний кешбек» створений на основі кольорів та шрифту з материнсь-

кого бренду «Зроблено в Україні» (рис. 8). Такий підхід використано для того, щоб цільова аудиторія могла швидко ідентифікувати приналежність логотипа до державної економічної платформи. Це допомагає зменшити сумніви стосовно взаємодії з брендом. Графічне зображення «Національний кешбек» побудоване за допомогою використання жовтого кольору з текстовим написом «Національний кешбек» та зображенням монети з вказівною стрілкою, котра символізує повернення коштів за купівлю товарів виготовлених на території країни. Логотип розміщується безпосередньо в точках продажу товарів. Логотипи програм, котрі були створені до

започаткування економічної платформи не мають подібних символів пов'язаних з материнським брендом. Наприклад, графічне зображення програми доступного житла «Єоселя». Одна з основних груп споживачів – молодь, молоді сім'ї та громадяни без власного житла. Тому, логотип побудований на основі мінімалізму з використанням актуальних трендів графічного дизайну. Загалом графічні зображення бренду та суббрендів створені на основі вподобань цільової аудиторії. Проте логотип не основна частина брендової політики, а метод ідентифікації програм споживачами.



Рис. 8. Логотип економічної програми «Національний кешбек» (монохромне відтворення)
Джерело: [3]

Загальна якість бренду оцінюється на основі характеристик, котрі впливають на його сприйняття аудиторією, ринкову вартість та можливість збільшення доданої вартості на товари чи послуги. Тому фактори

часу існування на ринку, корпоративна культура, дотримання соціальних та етичних стандартів, комунікація з аудиторією впливають на формування та сприйняття споживачами бренду. Загальні складові бренду можна побачити на рис. 9.

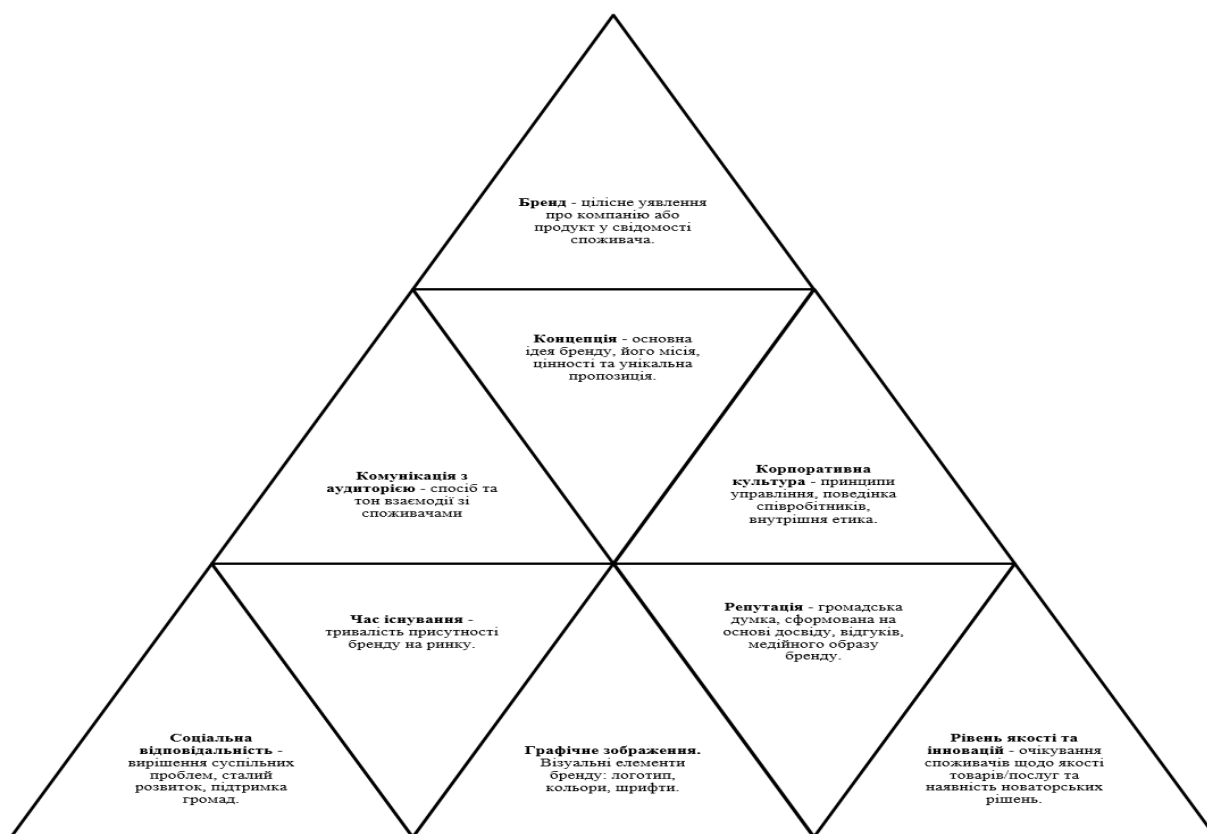


Рис. 9. Складові бренду

Джерело: побудовано автором за допомогою [13; 20; 28]

Згідно класифікації [25], бренд економічної платформи створено урядом України, тому за типом власності - це державний некомерційний бренд. Методологія дослідження державного бренду буде відрізнятися від комерційного. До основних відмінностей відноситься:

1. Мета та цілі: державний брендинг використовують для досягнення соціальних, економічних, інвестиційних чи зовнішньополітичних цілей [7]. Наприклад, мета «Зроблено в Україні» – зміцнення державної економіки внаслідок збільшення локалізації виробництва та стимулювання попиту споживання вітчизняної продукції [5]. Брендинг програм зі складу економічної платформи матимуть вужчу мету та цілі. Наприклад, програма «Національного кешбеку» створена з метою стимулювання попиту на вітчизняну продукцію серед роздрібних споживачів. Брендінгова політика в цьому контексті спрямована на популяризацію продукції з високим ступенем локалізації шляхом використання економічних (повернення коштів за купівлю товарів) та візуальних (логотип, маркування, реклама) стимулів.

Комерційний бренд створюють для генерування прибутку, збільшення частки ринку, підвищення лояльності споживачів. Основна задача – покращити економічне становище компанії та збільшити конкурентоздатність на ринку. Тобто мета та цілі комерційного бренду будуть вужчими ніж в порівнянні з державним брендом.

2. Цільова аудиторія. Державні не комерційні бренди переважно охоплюють широкі групи аудиторії без детальної кластеризації. Брендинг економічної платформи націлений на різні соціально-економічні групи населення України, проте в межах програм, зі складу платформи, спостерігається звуження аудиторії. Наприклад, основна аудиторія бренду «Єсося» – це громадяни, котрі не мають власного житла та обмежені у можливості його придбання. Також до аудиторії відносяться професійні сфери діяльності з низьким попитом: освітня, оборонна та медична. На ці категорії виокремлено більше коштів та менший відсоток кредитування.

Комерційні бренди орієнтовані на меншу аудиторію та детально кластеризують її

за демографічними, економічними чи соціальними факторами. Тому, брендинг буде розроблений переважно на основі поведінкових особливостей аудиторії. Наприклад, якщо державний бренд можуть сприймати більшість населення країни, то комерційний переважно аудиторія бренду [26].

3. Вік існування на ринку впливає на можливість збільшення доданої націнки на товар, формування репутації, створенні лояльної аудиторії тощо. Новоствореному бренду важче конкурувати з іншими брендами, які довгий час існують на ринку. Для комерційних брендів це особливо важливий фактор, який не можна поліпшити за рахунок підприємницької чи маркетингової діяльності. Проте, вік можна нівелювати за допомогою інновацій. Якщо бренд презентує ексклюзивний товар чи послугу на ринку, то час існування на ринку буде менше впливати на просування бренду.

Для державного бренду час існування менш важливий фактор, адже він створюється на рівні країни, котра вже має сформовану репутацію та історію. Проте, чим довше комерційний бренд знаходиться на ринку, тим більшою буде його перевага, в той час, як державний бренд залежний від політичних процесів. Чим більша довіра громадян до держави, тим краще аудиторія буде сприймати бренд і так навпаки.

4. Економічна ефективність – фактор, який впливає на можливість створення доданої вартості на продукцію чи послуги та збільшує загальну вартість бренду серед конкурентів. Для державного бренду це менш важливий показник, проте все залежить від стратегічних цілей його формування. Наприклад, «Зроблено в Україні» націлений на зміцнення національної економіки, тому додана вартість буде менш важливою ніж збільшення попиту на споживання вітчизняної продукції.

5. Емоційне сприйняття – сукупність асоціацій, емоцій та почуттів котрі виникають у споживачі під час взаємодії з брендом чи його елементами [18]. Емоційне сприйняття формується за допомогою корпоративної культури; соціальної відповідальності; комунікації зі споживачами тощо. Між державним та комерційним брендом відмінність не суттєва. На етапі виходу на ринок у держа-

вного бренду буде перевага завдяки асоціаціям з державними інституціями. Тому, якщо громадяни країни лояльні до актуальної державної політики, то емоції переважно будуть позитивними. В комерційного бренду емоції будуть нейтральними, адже потрібний час на знайомство цільової аудиторії з ним. Проте не залежно від державного чи комерційного бренду подальше емоційне сприйняття буде формуватися та змінюватися від попередньо визначених факторів брендингового адміністрування. Емоції сприйняття можуть бути позитивними, негативними, нейтральними

або змішаними. Якщо переважатимуть негативні емоції, бренд буде втрачати аудиторію, мати низький рівень конку-рентоздатності й збільшувати час на досягнення встановлених цілей та мети.

Узагальнення результатів дослідження дозволяють виокремити специфіку використання комерційного та державного брендів за основними параметрами: мета створення бренду, цільова аудиторія, час існування на ринку, економічна ефективність та емоційне сприйняття. Ключові відмінності між державним та комерційним брендом за основними параметрами наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні відмінності між державним та комерційним брендом

Критерій аналізу	Приватний комерційний бренд	Державний бренд
Мета створення	Економічна.	Соціальна, економічна.
Цільова аудиторія	Вузька аудиторія з детальним сегментуванням на групи споживачів.	Переважно широка з можливістю сегментування на групи.
Час існування	Зі збільшенням часу існування на ринку збільшує брендингову політику.	Мінімальний вплив.
Економічна ефективність	Створює додаткову націнку при формуванні вартості товару чи послуги.	Не створює доданої вартості.
Емоційне сприйняття	Залишається стабільним за умов його формування та стимулювання.	Може швидко змінитися залежно від політичних процесів країни.

Джерело: побудовано автором

Результати узагальнених наукових праць дозволяють визначити перелік методів дослідження брендингу. На основі диференціації характеристик, наведених у табл. 1, визначено релевантні методи для дослідження та оцінювання приватного комерційного та державного бренду. Частина методів, наприклад фокус групи, можна застосовувати для вивчення обох типів бренду. Запропоновані методи можуть бути використані як для аналізу окремих складових бренду (зокрема емоційної привабливості, рівня пізнаваності чи лояльності споживачів), так і для здійснення комплексного дослідження. Загалом для брендингових досліджень можна використовувати наступні методи:

На підставі диференціації характеристик, наведених у табл. 1, та завдяки значному науковому доробку у понад 9 тисяч робіт опублікованих у базі Scopus протягом 2015–2024 років, проведено виокремлення релевантних методологічних підходів до дослідження та

оцінювання брендів приватного комерційного та державного секторів.

Науковці виокремлюють три ключові підходи до аналізу брендингу: якісні, кількісні та нейромаркетингові методи [38]. Вони формують базовий набір емпіричних інструментів, котрі можна застосовувати як у межах спеціалізованих досліджень окремих аспектів бренду, так і для комплексної оцінки брендингової стратегії. За допомогою ключових підходів можна дослідити ефективність комунікації; оцінити пізнаваність бренду; виявити цінності, очікування та мотивацію цільової аудиторії при взаємодії з брендом; виміряти підсвідомі емоційні реакції та оцінити рівень залученості аудиторії до бренду. Перелічених методів буде достатньо для поверхневого аналізу брендингової політики. Проте, для комплексного дослідження доцільно використовувати додаткові інструменти.

Однією з важливих частин бренду є

його нематеріальні активи, що мають одночасний вплив як на суб'єктивне сприйняття споживачем, так і на стратегічні рішення власника бренду [12]. Для ідентифікації та вимірювання таких активів використовуються інструменти аналізу символічного капіталу, соціальної значущості бренду та його статусного позиціонування [17]. Зазначені індикатори дають змогу оцінити нематеріальний вплив бренду на цільову аудиторію. Нематеріальний капітал впливає на формування матеріальних активів бренду. Відтак, дослідження однієї з компонентів бренду та подальша імплементація отриманих результатів може мати позитивний ефект на інші частини системи бренду. Наприклад, визначення змін у поведінці споживачів та вчасна адаптація комунікації зможе покращити споживацький досвід та збільшити продажі товарів або замовлення послуг.

Для оцінювання ефективності візуальних елементів брендингової політики застосовуються методи тестування та експериментального аналізу. Зокрема, досліджується сприйняття колористичних рішень, ефективність розміщення логотипа на упаковці, рекламних матеріалах тощо.

Перелічені методи та інструменти дослідження бренду є самостійними та водночас поєднувані між собою. Наприклад, для визначення поведінкових особливостей достатньо скористатися або якісними або нейромаркетинговими методами. Для прогнозування довгострокових поведінкових особливостей або визначенні можливих змін у взаємодії з брендом доцільно поєднати перелічені два методи. Проте, враховуючи ключові відмінності наведені у табл. 1, не всі методи та інструменти можна застосувати у методології дослідження брендингової політики приватного комерційного або державного бренду. Для цього складено узагальнений перелік інструментів, що використовуються у процесі брендингових досліджень – табл. 2.

Зауважимо, що вибір методів дослідження, наведений у табл. 2, не є фіксованим, а тому в окремих випадках, методики, які первинно вважаються несумісними з окремим типом бренду, можуть бути адаптовані до конкретних дослідницьких завдань, незалежно від форми власності бренду. Для глибшого розуміння табл. 2 побудовано приклад

на основі брендингової політики «Зроблено в Україні». Уявімо, перед фахівцями поставлена мета: визначити ступінь впливу впливу та характеру (позитивний чи негативний) маркування логотипами бренду «Зроблено в Україні» та «Національний кешбек» на купівельні рішення споживачів у роздрібних точках продажу товарів повсякденного та широкого вжитку. В процесі дослідження необхідно додатково визначити рівень пізнаваності та обізнаності респондентів про національну економічну платформу.

Використовуючи підбір методів дослідження з табл. 2 та ґрунтуючись на меті дослідження можемо обрати інструменти з якісних, кількісних, нейромаркетингових методів, а також провести експеримент з групою респондентів. Аналіз символічного капіталу не доцільно застосовувати, адже мету та цілі дослідження можна досягнути без використання набору додаткових інструментів. Оптимальний набір методів дослідження допоможе пришвидшити та оптимізувати процес дослідження брендингової політики «Зроблено в Україні». Дослідження релевантно проводити у чотири етапи: збір емпіричної інформації; первинний аналіз отриманих результатів; проведення експериментів; фінальний аналіз дослідження та інтеграція результатів в брендингову стратегію.

На першому етапі доцільно об'єднати кількісні та нейромаркетингові методи для збору первинної інформації з метою визначення впливу маркування на споживацьку поведінку та обізнаності аудиторії стосовно економічної платформи.

За допомогою опитування можна визначити рівень поінформованості та обізнаності цільової аудиторії про економічну платформу. Eye-tracking допоможе визначити особливості споживацької поведінки при виборі продукції та відсоток фокусування уваги на державних логотипах під час перегляду торгових полиць. За результатами доцільно побудувати теплову мапу полиці з метою визначення оптимального розміщення логотипів на різних рівнях торгового стелажу. Додатково доцільно провести спостереження та опитування безпосередньо у місцях продажу товарів.

Оптимізація вибору методів дослідження та аналізу
приватного комерційного та державного бренду

Назва методу чи інструменту	Державний бренд	Приватний комерційний бренд
Якісні методи		
<u>Фокус групи</u> для вивчення думок, емоцій та мотивацій споживачів в окремих груп цільової аудиторії [25].	Застосовується	Застосовується
<u>Персональні інтерв'ю</u> для глибокого індивідуального аналізу сприйняття бренду представниками окремих цільових груп [39].	Застосовується	Застосовується
Кількісні методи		
<u>Опитування</u> для збору кількісних даних про сприйняття бренду великою вибіркою респондентів [10].	Застосовується	Застосовується
<u>Використання асоціацій</u> для визначення емоційних, когнітивних і культурних асоціацій, які споживачі пов'язують із брендом [29].	Застосовується	Застосовується
<u>Поведінковий аналіз</u> для виявлення закономірностей у поведінці цільової аудиторії; спрогнозувати реакцію на оновлення бренду чи товару пов'язаного з ним; оцінити ефективність рекламної кампанії [9].	Не застосовується	Застосовується
<u>Вимірювання капіталу бренду</u> : визначення кількісної та якісної оцінки цінності бренду в сприйнятті споживачів на основі рівня обізнаності, лояльності, асоціативного сприйняття та сприйнятої якості [15].	Не застосовується	Застосовується
Нейромаркетингові методи		
<u>Eye-tracking</u> для проведення емпіричного аналізу з метою зафіксувати та інтерпретувати візуальну увагу споживачів до елементів бренду [45].	Застосовується	Застосовується
<u>Facial coding</u> для визначення та інтерпретації емоційної реакції споживачів на брендові стимули за допомогою аналізу міміки обличчя [24].	Застосовується	Застосовується
<u>EEG / GSR</u> - дослідження емоційної реакції на бренд на основі аналізу рівня уваги, емоційного збудження та когнітивного навантаження [41].	Застосовується	Застосовується
Експерименти та тестування		
<u>Експеримент</u> для виявлення причинно-наслідкових зв'язків, оцінки сприйняття аудиторією зміни візуальних чи комунікаційних факторів [23].	Застосовується	Застосовується
<u>Тестування</u> для перевірки побудованих гіпотез у результаті експериментів з метою подальшого масштабування в практичній площині [37].	Застосовується	Застосовується
Аналіз символічного капіталу		
<u>Методологія П'єра Бурдьє</u> : аналіз соціального контексту та розуміння споживчої поведінки [20].	Застосовується	Не застосовується
<u>Напрямок public diplomacy branding</u> для визначення впливу бренду на міжнародну аудиторію; оцінка іміджу бренду на внутрішньому та зовнішніх ринках [30].	Застосовується	Не застосовується
<u>Семіотичний аналіз брендівих символів</u> для вивчення ступеня впливу на цільову аудиторію [34]	Застосовується	Застосовується

Джерело: побудовано автором

За результатами аналізу у другому етапі, доцільно побудувати контрольований експеримент в межах дослідницької лабораторії. Експериментатори повинні створити декілька різних варіантів місця розміщення брендування на упаковці. Експеримент допо-

може визначити оптимальне розміщення логотипів на упаковці ґрунтуючись на основі відповідей респондентів. Тобто третій етап дослідження – це підтвердження або спростування побудованих теорій у перших двох етапах і пошук нових відкриттів. У фінальній частині дослідження фахівці повинні

проаналізувати отримані дані та виокремити ключову інформацію. На основі цього доцільно побудувати методологію для покращення державного бренду «Зроблено в Україні» та «Національний кешбек».

Завдяки табл. 2 було побудовано процес підбору оптимальних методів дослідження брендингової політики на прикладі економічної платформи. Зрозуміло, що не всі наявні методи були інтегровані, що є обґрунтованим з позиції ефективного планування дослідження. Використання повного переліку методів без урахування релевантності лише ускладнює процедуру збору даних, суттєво подовжує тривалість дослідження та збільшує час аналізу отриманої інформації. Натомість застосування оптимального, цілеспрямованого набору методів дослідження забезпечує своєчасне проведення дослідження, підвищує його релевантність і дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення брендової політики.

Висновки. За результатами виконаної роботи було визначено, що тематика комерційного брендингу суттєво домінує в науковому дискурсі порівняно з державним. Це підтверджується бібліометричними показниками: у Scopus з 2015 по 2024 рік опубліковано 5 813 робіт за запитами «commercial brand» та «corporate branding» проти 3 447 за темами «government branding» та «national brand». Такий дисбаланс свідчить про недостатню розробленість теоретичних та прикладних аспектів формування іміджу держав та вирішення внутрішніх економічних чи соціальних проблем через інструменти брендингу.

У процесі дослідження було здійснено виокремлення специфічних характеристик державного бренду, що принципово відрізняють його від комерційного. На відміну від останнього, основною ціллю державного бренду не є збільшення капіталізації чи прибутковості, а вирішення соціально-економічних завдань на макrorівні, зокрема формування позитивного іміджу держави, підвищення громадянської довіри до державних інституцій, зміцнення національної економіки, модернізація суспільних процесів тощо.

Державний бренд має низку переваг порівняно з приватним комерційним брендом:

він менш чутливий до короткотермінових змін ринку й орієнтований на широку аудиторію, охоплюючи різні вікові, соціальні та культурні групи. Водночас важливою особливістю державного бренду є його висока залежність від внутрішньої політичної ситуації. Рівень лояльності громадян до державних інституцій безпосередньо впливає на сприйняття бренду: за умов високої довіри домінуватимуть позитивні емоції, натомість негативне ставлення до уряду може істотно знизити ефективність комунікації та зруйнувати сформоване позиціонування бренду.

Приватний комерційний бренд, хоч і є більш чутливим до ринкової динаміки та обмеженим часовими рамками свого існування, демонструє відносно стійкість до зовнішньополітичних та соціальних коливань, оскільки його комунікаційні стратегії формуються з урахуванням цільової аудиторії та комерційної доцільності, що забезпечує більшу керованість репутаційними ризиками.

Тематика державного брендингу залишається менш вивченою серед науковців у порівнянні з приватним комерційним брендом. Різниця, протягом 2015-2024 роках у базі даних Scopus, становить 2366 публікацій на користь приватного комерційного бренду. Для України вивчення державного брендингу актуальне, адже з початком створення економічної платформи «Зроблено в Україні» було структуровано наявні та створено нові брендингові політики для економічних, інвестиційних та соціальних програм. Наприклад «ЄОселя», «Національний кешбек», «Зроблено в Україні». Тому, для інтенсифікації наукових досліджень та модернізації українських кейсів у тематиці державного брендингу доцільно зосередитися на вивченні наступних питань:

- розробці методичного інструментарію оцінки ефективності державного брендингу (зокрема в українському контексті);

- застосуванні нейромаркетингових технологій (eye-tracking, EEG, facial coding) для вимірювання емоційного сприйняття державних брендів серед цільової аудиторії;

- дослідженні взаємозв'язку між рівнем довіри до держави та сприйняттям її бренду;

- аналізі ефектів системного ребрендингу у сфері публічної дипломатії та національної економіки (зокрема на прикладі

«Зроблено в Україні»).

Таким чином, формування державного бренду потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує знання з маркетингу, соціології, політології та комунікаційних наук. Успішна реалізація брендової стратегії держави передбачає не лише розробку візуальних елементів, а й глибоке розуміння ціннісної складової, яка є базисом довготривалого символічного капіталу країни.

Література

- Зроблено в Україні: Як бізнес підтримує українських виробників – delo.ua. (2024, 29 лютого). delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/zrobлено-v-ukrayini-yak-biznes-pidtrimuje-ukrayinskix-virobnikiv-429635/>
- Міністерство економіки України. Зроблено в Україні. madeinukraine. URL: <https://madeinukraine.gov.ua/>
- Міністерство економіки України. Національний кешбек. madeinukraine. URL: <https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback>
- Парасольковий бренд. WeLoveBrands. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/glosarij/parasolkoviy-brend/>
- Про Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні»: Указ Президента України № 31/2024 (2025) (Україна). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/31/2024#Text>
- Снігова О. Платформа «Зроблено в Україні»: Шлях до економічної стійкості в умовах війни. *Дзеркало тижня*. 2024. 11 березня. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/platforma-zrobлено-v-ukrayini-shljakh-do-ekonomichnoji-stijkosti-v-umovakh-vijni.html>
- Aguilera-Cora E., Fernandez-Cavia J., Codina L. Place branding and sustainable development: A scoping review. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2024. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00338-5>
- Alves J., Teixeira S., Oliveira Z., Teixeira S. Factors influencing brands' reputation on social media. *Management & Marketing*. 2024. Vol. 19, No. 4. Pp. 692-709. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0031>
- Behavioral economics in brand research and marketing. LABBRAND. URL: <https://www.labbrand.com/insights/article/behavioral-economics-in-brand-research-and-marketing.html>
- Brand perception: Assessing brand perception in market research: Techniques and tools. FasterCapital. 2025. URL: <https://fastercapital.com/content/Brand-perception--Assessing-Brand-Perception-in-Market-Research--Techniques-and-Tools.html>
- Brand research in China: Local considerations for global projects. labbrand. 2020. URL: <https://www.labbrand.com/insights/article/brand-research-in-china-local-considerations-for-global-projects.html>
- Bronnenberg B. J., Dube J.-P., Syverson C. Marketing investment and intangible brand capital. *Journal of Economic Perspectives*. 2022. Vol. 36, No. 3. Pp. 53-74. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.53>
- Building long-term brand loyalty. spectrio. 2021. URL: <https://www.spectrio.com/marketing/building-long-term-brand-loyalty/>
- Calderon-Fajardo V., Molinillo S., Anaya-Sanchez R., Ekinci Y. Brand personality: Current insights and future research directions. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. P. 114062. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114062>
- Christodoulides G., Cadogan J. W., Veloutsou C. Consumer-based brand equity measurement: Lessons learned from an international study. *International Marketing Review*. 2015. Vol. 32, No. 3/4. Pp. 307-328. <https://doi.org/10.1108/imr-10-2013-0242>
- Fetscherin M., Heinrich D. Consumer brand relationships research: A bibliometric citation meta-analysis. *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68, No. 2. Pp. 380-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.010>
- Fuentes H., Vera-Martinez J., Kolbe D. The role of intangible attributes of luxury brands for signaling status: A systematic literature review. *International Journal of Consumer Studies*. 2022. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12852>
- Ghobbe S., Nohekhan M. Mental perception of quality: Green marketing as a catalyst for brand quality enhancement. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.15865>
- Granstedt A. The past, present, and future of social media marketing ethics. *AMS Review*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s13162-024-00294-6>
- Grenfell M. Pierre Bourdieu: Key concepts. Taylor & Francis Group, 2019.
- He W., Prentice C., Wang X. Symmetrical and asymmetrical approaches to brand loyalty - The case of intelligent voice assistants. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 183. P. 114850. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114850>
- Jeffery T., Hirche M., Faulkner M., Page B., Trinh G., Bruwer J., Lockshin L. Branding consistency across product portfolios in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*. 2024. <https://doi.org/10.1108/ijwbr-11-2023-0067>
- Karens R., Eshuis J., Klijn E.-H., Voets J. The impact of public branding: An experimental study on the effects of branding policy on citizen trust. *Public Administration Review*. 2015. Vol. 76, No. 3. Pp. 486-494. <https://doi.org/10.1111/puar.12501>
- Lewinski P., Franssen M. L., Tan E. S. H. Predicting advertising effectiveness by facial expressions in response to amusing persuasive stimuli. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*. 2014. Vol. 7, No. 1. Pp. 1-14. <https://doi.org/10.1037/npe0000012>
- Mart A. Focus groups in marketing: A complete guide. M1-Project. 2025. URL: <https://www.m1-project.com/blog/focus-groups-in-marketing-a-complete-guide>
- Mills M., Oghazi P., Hultman M., Theotokis A. The impact of brand communities on public and private brand loyalty: A field study in professional sports. *Journal*

of *Business Research*. 2022. Vol. 144. Pp. 1077-1086. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.056>

27. Ozdemir H., Ergin E. A., Gecit B. B. Can brands escape the hate? A keyword analysis. *Journal of Brand Strategy*. 2024. Vol. 13, No. 3. P. 288. <https://doi.org/10.69554/mtmr8479>

28. Poirier S.-M., Cosby S., Senecal S., Coursaris C. K., Fredette M., Leger P.-M. The impact of social presence cues in social media product photos on consumers' purchase intentions. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 185. P. 114932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114932>

29. Pourazad N., Stocchi L., Pare V. Brand attribute associations, emotional consumer-brand relationship and evaluation of brand extensions. *Australasian Marketing Journal*. 2019. Vol. 27, No. 4. Pp. 249-260. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.07.004>

30. Prior D. D., Keranen J., Koskela S. Sensemaking, sensegiving and absorptive capacity in complex procurements. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 88. Pp. 79-90. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.009>

31. Registro G., Queiroz M. J. d., Borini F. M., dos Santos-Costa L. The relationship between happiness and consumption of brands and product categories in consumers' perception. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*. 2024. <https://doi.org/10.1108/arla-03-2022-0053>

32. Riva F., Magrizos S., Rizomyliotis I., Uddin M. R. Beyond the hype: Deciphering brand trust amid sustainability skepticism. *Business Strategy and the Environment*. 2024. <https://doi.org/10.1002/bse.3829>

33. Rojas-Lamarena A. J., Del Barrio-Garcia S., Alcantara-Pilar J. M. A review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. Pp. 1067-1083. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.025>

34. Rossolatos G. Brand image re-revisited: A semiotic note on brand iconicity and brand symbols. *Social Semiotics*. 2017. Vol. 28, No. 3. Pp. 412-428. <https://doi.org/10.1080/10350330.2017.1329973>

35. Sezen B., Pauwels K., Ataman B. How do line extensions impact brand sales? The role of feature similarity and brand architecture. *Journal of Marketing Analytics*. 2023. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00265-z>

36. Sharma K., Garg S. An investigation into consumer search and evaluation behaviour: Effect of brand name and price perceptions. *Vision: The Journal of Business Perspective*. 2016. Vol. 20, No. 1. Pp. 24-36. <https://doi.org/10.1177/0972262916628946>

37. Viglia G., Zaefarian G., Ulqinaku A. How to design good experiments in marketing: Types, examples, and methods. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 98. Pp. 193-206. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.007>

38. Wang J., Alsharif A. H., Abd Aziz N., Khraiwish A., Salleh N. Z. M. Neuro-Insights in marketing research: A PRISMA-based analysis of EEG studies on consumer behavior. *Sage Open*. 2024. Vol. 14, No. 4. <https://doi.org/10.1177/21582440241305365>

39. Williams B. Qualitative market research examples from leading brands. *Insight7*. URL: <https://insight7.io/qualitative-market-research-examples-from-leading-brands/>

40. Xu Z., Tong Y., Ye M. How product-background color combinations influence perceived brand innovativeness. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 81. P. 103965. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103965>

41. Xu Z., Zhang M., Zhang P., Luo J., Tu M., Lai Y. The neurophysiological mechanisms underlying brand personality consumer attraction: EEG and GSR evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. Vol. 73. P. 103296. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103296>

42. Yabuno S. Measuring the brand and category effects of marketing activities on customers. *Journal of Brand Strategy*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 175. <https://doi.org/10.69554/pykv6776>

43. Zhang M., Wang Z. A study on the backlash mechanism in the propagation of brand marketing information in social network. *Social Network Analysis and Mining*. 2024. Vol. 14, No. 1. <https://doi.org/10.1007/s13278-024-01378-8>

44. Zheng C., Khamarudin M., Ahmad A. Mapping the landscape of brand equity research: A bibliometric analysis of SCOPUS data (1993-2023). *International Review of Management and Marketing*. 2024. Vol. 14, No. 5. Pp. 113-125. <https://doi.org/10.32479/irmm.16620>

45. Zhou L., Xue F. Show products or show people: An eye-tracking study of visual branding strategy on Instagram. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2021. <https://doi.org/10.1108/jrim-11-2019-0175>

46. Zimand-Sheiner D., Lissitsa S. Generation Z - factors predicting decline in purchase intentions after receiving negative environmental information: Fast fashion brand SHEIN as a case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 81. P. 103999. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103999>

References

1. delo.ua. (2024, February 29). *Zrobleno v Ukraini: Yak biznes pidtrymuie ukraïnskykh vyrobnykiv – delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/business/zrobleno-v-ukrayini-yak-biznes-pidtrimuje-ukrayinskix-virobnykiv-429635/>

2. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). *Zrobleno v Ukraini*. madeinukraine. Retrieved from <https://madeinukraine.gov.ua/>

3. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). *Natsionalnyi keshbek*. madeinukraine. Retrieved from <https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback>

4. WeLoveBrands. (n.d.). *Parasolkovyj brend*. Retrieved from <https://welovebrands.com.ua/ua/glosarij/parasolkovyj-brend/>

5. *Pro Vseukraïnsku ekonomichnu platformu «Zrobleno v Ukraini»: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 31/2024*. (2025). Ukraina. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/31/2024#Text>

6. Snihova, O. (2024, March 11). Platforma «Zrobleno v Ukrainy»: Shliakh do ekonomichnoi stiikosti v umovakh viiny. *Dzerkalo tyzhnia*. Retrieved from

<https://zn.ua/ukr/macroeconomics/platforma-zrobleno-v-ukrajini-shljakh-do-ekonomichnoji-stijkosti-v-umovakh-vijni.html>

7. Aguilera-Cora, E., Fernandez-Cavia, J., & Codina, L. (2024). Place branding and sustainable development: A scoping review. *Place Branding and Public Diplomacy*. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00338-5>

8. Alves, J., Teixeira, S., Oliveira, Z., & Teixeira, S. (2024). Factors influencing brands' reputation on social media. *Management & Marketing*, 19(4), 692-709. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0031>

9. Labbrand. (n.d.). *Behavioral economics in brand research and marketing*. Retrieved from <https://www.labbrand.com/insights/article/behavioral-economics-in-brand-research-and-marketing.html>

10. FasterCapital. (2025). *Brand perception: Assessing brand perception in market research: Techniques and tools*. Retrieved from <https://fastercapital.com/content/Brand-perception--Assessing-Brand-Perception-in-Market-Research--Techniques-and-Tools.html>

11. Labbrand. (2020). *Brand research in China: Local considerations for global projects*. Retrieved from <https://www.labbrand.com/insights/article/brand-research-in-china-local-considerations-for-global-projects.html>

12. Bronnenberg, B. J., Dube, J.-P., & Syverson, C. (2022). Marketing investment and intangible brand capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 53-74. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.53>

13. Spectrio. (2021). *Building long-term brand loyalty*. Retrieved from <https://www.spectrio.com/market-ing/building-long-term-brand-loyalty/>

14. Calderon-Fajardo, V., Molinillo, S., Anaya-Sanchez, R., & Ekinici, Y. (2023). Brand personality: Current insights and future research directions. *Journal of Business Research*, 166, 114062. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114062>

15. Christodoulides, G., Cadogan, J. W., & Veloutsou, C. (2015). Consumer-based brand equity measurement: Lessons learned from an international study. *International Marketing Review*, 32(3/4), 307-328. <https://doi.org/10.1108/imr-10-2013-0242>

16. Fetscherin, M., & Heinrich, D. (2015). Consumer brand relationships research: A bibliometric citation meta-analysis. *Journal of Business Research*, 68(2), 380-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.010>

17. Fuentes, H., Vera-Martinez, J., & Kolbe, D. (2022). The role of intangible attributes of luxury brands for signaling status: A systematic literature review. *International Journal of Consumer Studies*. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12852>

18. Ghobbe, S., & Nohekhan, M. (2023). Mental perception of quality: Green marketing as a catalyst for brand quality enhancement. arXiv. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2312.15865>

19. Granstedt, A. (2025). The past, present, and future of social media marketing ethics. *AMS Review*. <https://doi.org/10.1007/s13162-024-00294-6>

20. Grenfell, M. (2019). *Pierre Bourdieu: Key concepts*. Taylor & Francis Group.

21. He, W., Prentice, C., & Wang, X. (2024). Symmetrical and asymmetrical approaches to brand loyalty -

The case of intelligent voice assistants. *Journal of Business Research*, 183, 114850. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114850>

22. Jeffery, T., Hirche, M., Faulkner, M., Page, B., Trinh, G., Bruwer, J., & Lockshin, L. (2024). Branding consistency across product portfolios in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*. <https://doi.org/10.1108/ijwbr-11-2023-0067>

23. Karens, R., Eshuis, J., Klijin, E.-H., & Voets, J. (2015). The impact of public branding: An experimental study on the effects of branding policy on citizen trust. *Public Administration Review*, 76(3), 486-494. <https://doi.org/10.1111/puar.12501>

24. Lewinski, P., Fransen, M. L., & Tan, E. S. H. (2014). Predicting advertising effectiveness by facial expressions in response to amusing persuasive stimuli. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/npe0000012>

25. Mart, A. (2025). *Focus groups in marketing: A complete guide*. M1-Project. Retrieved from <https://www.m1-project.com/blog/focus-groups-in-marketing-a-complete-guide>

26. Mills, M., Oghazi, P., Hultman, M., & Theotokis, A. (2022). The impact of brand communities on public and private brand loyalty: A field study in professional sports. *Journal of Business Research*, 144, 1077-1086. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.056>

27. Ozdemir, H., Ergin, E. A., & Gecit, B. B. (2024). Can brands escape the hate? A keyword analysis. *Journal of Brand Strategy*, 13(3), 288. <https://doi.org/10.69554/mtmr8479>

28. Poirier, S.-M., Cosby, S., Senecal, S., Coursaris, C. K., Fredette, M., & Leger, P.-M. (2024). The impact of social presence cues in social media product photos on consumers' purchase intentions. *Journal of Business Research*, 185, 114932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114932>

29. Pourazad, N., Stocchi, L., & Pare, V. (2019). Brand attribute associations, emotional consumer-brand relationship and evaluation of brand extensions. *Australian Marketing Journal*, 27(4), 249-260. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.07.004>

30. Prior, D. D., Keranen, J., & Koskela, S. (2018). Sensemaking, sensegiving and absorptive capacity in complex procurements. *Journal of Business Research*, 88, 79-90. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.009>

31. Registro, G., Queiroz, M. J. d., Borini, F. M., & dos Santos-Costa, L. (2024). The relationship between happiness and consumption of brands and product categories in consumers' perception. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*. <https://doi.org/10.1108/arla-03-2022-0053>

32. Riva, F., Magrizos, S., Rizomyliotis, I., & Uddin, M. R. (2024). Beyond the hype: Deciphering brand trust amid sustainability skepticism. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3829>

33. Rojas-Lamarena, A. J., Del Barrio-Garcia, S., & Alcantara-Pilar, J. M. (2022). A review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling. *Journal of Business Research*, 139, 1067-1083. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.025>

34. Rossolatos, G. (2017). Brand image re-revisited: A semiotic note on brand iconicity and brand symbols. *Social Semiotics*, 28(3), 412-428. <https://doi.org/10.1080/10350330.2017.1329973>
35. Sezen, B., Pauwels, K., & Ataman, B. (2023). How do line extensions impact brand sales? The role of feature similarity and brand architecture. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-023-00265-z>
36. Sharma, K., & Garg, S. (2016). An investigation into consumer search and evaluation behaviour: Effect of brand name and price perceptions. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(1), 24-36. <https://doi.org/10.1177/0972262916628946>
37. Viglia, G., Zaefarian, G., & Ulqinaku, A. (2021). How to design good experiments in marketing: Types, examples, and methods. *Industrial Marketing Management*, 98, 193-206. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.007>
38. Wang, J., Alsharif, A. H., Abd Aziz, N., Khraiwish, A., & Salleh, N. Z. M. (2024). Neuro-Insights in marketing research: A PRISMA-based analysis of EEG studies on consumer behavior. *Sage Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241305365>
39. Williams, B. (n.d.). *Qualitative market research examples from leading brands*. Insight7. Retrieved from <https://insight7.io/qualitative-market-research-examples-from-leading-brands/>
40. Xu, Z., Tong, Y., & Ye, M. (2024). How product-background color combinations influence perceived brand innovativeness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 103965. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103965>
41. Xu, Z., Zhang, M., Zhang, P., Luo, J., Tu, M., & Lai, Y. (2023). The neurophysiological mechanisms underlying brand personality consumer attraction: EEG and GSR evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103296. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103296>
42. Yabuno, S. (2024). Measuring the brand and category effects of marketing activities on customers. *Journal of Brand Strategy*, 13(2), 175. <https://doi.org/10.69554/pykv6776>
43. Zhang, M., & Wang, Z. (2024). A study on the backlash mechanism in the propagation of brand marketing information in social network. *Social Network Analysis and Mining*, 14(1). <https://doi.org/10.1007/s13278-024-01378-8>
44. Zheng, C., Khamarudin, M., & Ahmad, A. (2024). Mapping the landscape of brand equity research: A bibliometric analysis of SCOPUS data (1993-2023). *International Review of Management and Marketing*, 14(5), 113-125. <https://doi.org/10.32479/irmm.16620>
45. Zhou, L., & Xue, F. (2021). Show products or show people: An eye-tracking study of visual branding strategy on Instagram. *Journal of Research in Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jrim-11-2019-0175>
46. Zimand-Sheiner, D., & Lissitsa, S. (2024). Generation Z - factors predicting decline in purchase intentions after receiving negative environmental information: Fast fashion brand SHEIN as a case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 103999. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103999>

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF STATE AND COMMERCIAL BRANDS: THE CASE OF THE «MADE IN UKRAINE» PLATFORM
A. D. Zdoima, Post-graduate Student at the Department of Marketing, Sumy State University

Methods. The research results were obtained using general scientific methods of cognition, including the following: bibliometric analysis based on the PRISMA methodology – to systematize the scientific literature in the Scopus database on the topic of branding research; the comparative analysis method – to identify the principal differences between public and private commercial brands, the classification and systematization method – to develop a hierarchical model of brand components and a generalized list of methods for investigating branding policy, the case study method – to analyze the branding strategy of the economic platform «Made in Ukraine».

Results. The study determined that the topic of public branding is significantly less explored in academic discourse compared to commercial branding: according to Scopus data for 2015–2024, the difference amounts to 2,366 publications in favor of private commercial brands. The principal differences between public and private commercial brands were systematized across five criteria: purpose of creation, target audience, market longevity, economic efficiency, and emotional perception. Using the «Made in Ukraine» platform as a case study, the distinctive features of the «umbrella» management system for a public brand were characterized. A generalized optimization table for selecting branding research methods based on brand ownership type was developed.

Novelty. Based on the differentiation of public and private commercial brand characteristics, an algorithm for selecting relevant research instruments was proposed, encompassing qualitative, quantitative, and neuromarketing methods, as well as methods for analyzing symbolic capital, with their distribution determined by brand type.

Practical value. The research findings may be utilized by marketing professionals when planning and conducting branding research for public and commercial entities, as well as by public administration bodies when developing and improving branding strategies within economic, social, and investment programs. The proposed methodological table enables the optimization of time and resources in selecting branding research instruments at a practical level.

Keywords: branding, public brand, commercial brand, branding research, brand research methodology, «Made in Ukraine», neuromarketing, bibliometric analysis, branding policy, umbrella brand, symbolic capital.

Стаття надійшла до редакції 11.05.26 р.

Прийнята до публікації 27.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

РЕТРОСПЕКТИВА АНАЛІЗУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТА ЙОГО КРЕАТИВНОЇ СКЛАДОВОЇ

*В. І. Юденко, аспірант, Yudenko.v.i@nmu.one, <https://orcid.org/0000-0001-7118-9128>,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Методологія дослідження. У процесі дослідження ретроспективи аналізу інтелектуального капіталу та його креативної складової було застосовано такі загальнонаукові методи, як: наукової абстракції – при встановленні сутності поняття «інтелектуальний капітал», історичного і логічного – при дослідженні розгортання процесу наукового пошуку у сфері дослідження феномену «капітал» і виокремлення його форм, а також методу групування – при виокремленні етапів еволюції поглядів на інтелектуальний капітал.

Результати. У статті проведено ретроспективний аналіз еволюції поглядів на інтелектуальний капітал, а також на існуючі підходи до його визначення і класифікації. З огляду на теоретико-методологічні підходи до дослідження цієї категорії виокремлено етапи еволюції наукової думки у її вивченні. Увагу акцентовано на тому, що категоріальне оформлення поняття «інтелектуальний капітал» відбувалося через розвиток уявлень про власне капітал класичної політичної економії і марксизму, важливість інвестування в робочу силу неокласичного підходу та теорію людського капіталу Т. Шульца і Г. Беккера.

Розглянуто сутність інтелектуального капіталу, показано його місце серед усіх інших форм капітальних активів. Продемонстровано роль, яку виконує інтелектуальний капітал в діяльності сучасних підприємств (мікрорівень) і функціонуванні креативної економіки (макрорівень).

Новизна. Новизною даного дослідження може вважатися виділення етапів еволюції наукового розроблення категорії «інтелектуальний капітал», що ґрунтується на застосуванні методологічного критерія.

Практична значущість. Результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Розуміння історичного контексту вивчення інтелектуального капіталу дозволяє усвідомити етапність і спадкоємність економічних ідей, а також зміну методологічних підходів у дослідженні певних явищ і процесів. З практичної точки зору знання закономірностей розвитку капіталу через виокремлення його історично зумовлених форм є корисним для ефективного управління компаніями і досягнення керівництвом економічних цілей.

Ключові слова: капітал, форми капіталу, людський капітал, інтелектуальний капітал, креативна економіка, еволюція поглядів.

Постановка проблеми. Трансформація економіки до постіндустріальної стадії викликала зрушення у всіх сферах функціонування суспільства. Використання традиційних ресурсів і звичних моделей ведення бізнесу відійшло у минуле. Натомість на передній план вийшли принципово нові фактори виробництва, а саме: знання та інформація. У їх продукуванні головну роль відіграє наука, яка є соціальним інститутом і, водночас, результатом діяльності людей. Саме тому головною економічною цінністю в постіндуст-

ріальну епоху виступає людина та її розвиток, а наука розглядається тут у ролі джерела найбільш повного задоволення суспільних потреб, реалізації творчого потенціалу особи. Поряд з цим технічний прогрес як результат упровадження наукових досягнень сприяє вивільненню людини із безпосереднього процесу виробництва, що, по-перше, висуває нові вимоги до робочої сили, адже саме виробництво стає більш творчим, інтелектуальним процесом, а, по-друге, праця

завдяки своєму творчому характеру стає джерелом задоволення потреби особи в самореалізації [1, с.57].

Усе це трансформує характер знань, навичок, талантів та ноу-хау людей на робочому місці. Сучасний глобальний інформаційний ринок вимагає іншого типу працівника, з новими компетенціями та інтелектуальною спроможністю, що сприяють системному та критичному мисленню в технологічно орієнтованому середовищі [2]. Відповідно, щоб державні та приватні установи досягли успіху в новій економіці, вони мають інвестувати в науку і розвивати інтелектуальний капітал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість знань як стратегічного активу визнавалася ще з давніх часів – давньоєгипетська та грецька цивілізації представляють перші свідчення кодифікації знань з метою їх використання завдяки впровадженню національних бібліотек та навчальних закладів. У середньовіччі з'явилися перші університети, а в Новий час прогрес суспільства пов'язувався з прогресом людського розуму. Економісти-класики почали вести мову про важливість забезпечення спроможності працівників продукувати багатство, а у межах неокласичної теорії з'явилися перші спроби дослідити роль інвестицій в людину.

Питання, пов'язані з інтелектуальним капіталом, почали підійматися в економічній науці наприкінці ХХ століття, коли масово почали упроваджуватися у виробництво нові постіндустріальні технології. Ідеї щодо появи інтелектуального капіталу належать П. Друкеру, який у своєму описі посткапіталістичного суспільства підкреслив його роль у становленні суспільства, в якому домінують знання та інформація. Такі вчені, як Л. Едвінсон та М. Мелоун, Т. Стюарт, Р. Холл та інші, підкреслюючи вирішальний вплив людського капіталу на економічні процеси, намагалися проаналізувати умови ефективного застосування наявних навичок та вмінь персоналу організації на її кінцеві результати. [3 – 4].

Серед вітчизняних дослідників проблемами інтелектуального капіталу займаються В. Геєць, який визначає роль складових інтелектуального капіталу що у підвищенні ринкової вартості компанії [5]; О. Кендюхов,

який виділив три підходи до формулювання визначення цієї категорії [6]; О. Грішнова, яка вивчає взаємодію людського, соціального і інтелектуального капіталів [7]; Ю. Пилипенко та Ю. Дубей, які виокремлюють інноваційний інтелектуальний капітал та досліджують його роль у техніко-технологічному розвитку [8; 9]. Тим не менш, як у зарубіжній, так і вітчизняній економічній теорії відчувається нестача досліджень розвитку поняття інтелектуального капіталу в історичному розрізі, що є важливим для розуміння його сутності і ролі у становленні й розвитку економіки знань.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є розгляд еволюції поглядів на інтелектуальний капітал, а також на існуючі підходи до його визначення і класифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «капітал» з'являється у науковому дискурсі економічної науки наприкінці XVII століття. Вперше його почали використовувати представники класичної політичної економії. На ранньому етапі її розвитку представник школи фізіократів Ф. Кене пов'язав капітал з сировиною, матеріалами, джерелами існування робітників, будівлями, худобою, насінням, інструментами, які використовуються у сільському господарстві.

Розглядаючи структуру останньої, вчений поділив капітал на дві частини: первісні й щорічні аванси, започаткувавши, тим самим, підхід розглядати капітальні ресурси з точки зору їх функціонального призначення. У подальшому А. Сміт продовжив цю лінію досліджень і розглядав капітал як запаси, що поділяються на основний і обіговий. Причому, науковець звернув увагу на те, що «...однією із частин капіталу є корисність талантів, що придбані жителями країни» [10].

У творчості Д. Рікардо ми вбачаємо майже такі самі погляди, оскільки мислитель вважає капітал тією частиною багатства країни, яка використовується у виробництві й формується із їжі, одягу, інструментів, сировинних матеріалів, машин та інших засобів, необхідних для приведення праці у дію. Розглядаючи капітал переважно як запаси, економісти-класики, тим не менш, почали говорити про нього в соціальному контексті. Зокрема, А. Сміт визначає капітал ще й як вар-

тість, що зростає завдяки експлуатації робітників, а також як силу, що стоїть над працею.

Саме цей підхід набув подальшого розвитку в працях К. Маркса. Останній представив капітал як вартість, що створює додаткову вартість через експлуатацію найманої праці і відображає виробничі відносини капіталістичної стадії розвитку суспільства. Для того, щоб розкрити механізм створення додаткової вартості, К. Маркс поділяє капітал не тільки на основний і обіговий, як це робили його попередники, але й виділяє в ньому постійну і змінну частини. Перша тлумачиться як така, що використовується у виробництві один раз і повністю переносить свою вартість на створюваний продукт, а друга – як така, що витрачається на робочу силу.

За такого поділу робітники постають складовою змінної частини капіталу, а отже, розглядаються як чинник зростання останнього. Отже, класична школа політичної економії і марксизм можуть бути об'єднані у межах періоду, в якому з'явилася категорія «капітал», були надані перші його визначення, здійснено структурування, завдяки якому робітники стали тлумачитися як активна частина капіталу, відповідальна за його самозростання.

Другий етап у розвитку поглядів на інтелектуальний капітал варто пов'язати із здобутками неокласичної теорії. Саме у межах цього напряму економічної науки формуються концептуальні підходи, згідно з якими визнається важливим інвестування в людину, що стало основою для виникнення теорій людського капіталу.

А. Маршалл, фундатор неокласичної теорії, базуючись на дослідженнях капіталу економістів-класиків і представників маржиналізму (О. Бем-Баверк, У. Джевонс), вперше на глибокому теоретичному рівні почав вести мову про важливість інвестицій в людину. Науковець стверджував, що «...майже кожне відоме історії застосування терміну «капітал» більш-менш близько відповідає паралельному застосуванню терміну «дохід». Відповідно, існує вже стала традиція, за якої термін «капітал» вживається тоді, коли мова йде про фактори виробництва, а термін «багатство» тоді, коли маються на увазі результати виробництва у формі предметів споживання і

речей, володіння якими приносить задоволення» [11, с. 30–32].

Вважаючи людину одним із головних факторів виробництва, А. Маршалл вказував, що «...капітал людини визначається як та частина її багатства, яку вона виділяє для отримання доходу у формі грошей», у тому числі й та, яку вона використовує з цією ж метою ...у своєму підприємстві» [11, с. 26–27]. А. Маршалл також веде мову про нематеріальні блага людини, які формуються із двох складових. До першої складової відносяться притаманні людині якості – ділові здібності, фахова майстерність тощо. Всі ці блага знаходяться у самій людині і тому називаються внутрішніми. До другої складової входять ті блага, які називаються зовнішніми, тому що вони охоплюють відносини, сприятливі одночасно і для певної людини, і для інших людей. Приклади таких відносин слід шукати у репутації та ділових зв'язках торговців та осіб вільних професій. Таким чином, у творчості А. Маршалла вбачається наближення до розуміння сутності категорії «людський капітал», яка безпосередньо буде уведена у науковий обіг Т. Шульцем і розвинута Г. Беккером.

Т. Шульц в роботі «Інвестиції в людський капітал» (1961) звернув увагу на існування взаємозв'язку між освітнім рівнем населення та його здатністю використовувати інформацію й технології. Використовуючи дані про вартість одного року навчання на кожному рівні освіти (з урахуванням втрачених заробітків), вчений здійснив першу спробу оцінки освітнього капіталу як інтелектуального потенціалу суспільства.

Т. Шульц дійшов висновку, що добуток цієї суми й кількості людино-років освіти, нагромаджених населенням за певний період часу, складає освітній капітал суспільства. Згідно його розрахунків, освітній капітал, втілений у населенні в 1969 році, складав 1307 млрд. дол.; освітній капітал, втілений у робочій силі – 873 млрд. дол., а відтворювальне матеріальне багатство – 1617 млрд. дол. [12, с.78]. З цього було зроблено висновок, що покращення добробуту людей залежить не стільки від землі та техніки, скільки від знань, якими вони володіють.

Г. Беккер у своїй книзі «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз»

(1964) провів дослідження взаємозв'язку між інвестуванням в освіту та доходами громадян. Для цього вчений від довічних заробітків тих, хто закінчив коледж, відняв довічні заробітки тих працівників, які закінчили лише середню школу. У статті витрат на навчання Г. Беккер виділив як важливий елемент «втрачені заробітки», тобто дохід, недоотриманий студентами за роки навчання, що фактично вимірює вартість часу, витраченого на формування людського капіталу [13, с.81]. Порівняння витрат на набуття освіти й вигід від цього дозволило визначити рентабельність вкладень у розвиток людини.

За рахунками Г. Беккера, у США віддача від набуття вищої освіти становить 10–15%, що перевищує показники прибутковості більшості фірм. Відправним пунктом для Г. Беккера слугувало уявлення, що при вкладенні своїх засобів у підготовку й освіту студенти та їх батьки поводяться раціонально, порівнюючи відповідні витрати та вигоди. Вчений також намагається «скорегувати більш високі заробітки більш освічених людей з урахуванням того, що вони володіють кращими здібностями: у них вище коефіцієнт інтелектуальності (IQ)» [13, с.593]. Таким чином, на другому етапі закладаються основи дослідження людини як носія певних навичок і здібностей і з'являється категорія «людський капітал».

Разом із розповсюдженням нових технологій починає змінюватися виробничий процес і, передусім, через комплексну механізацію й автоматизацію виробничих процесів. Проривні технології зменшують частку важкої фізичної праці у виробництві, сприяють зростанню попиту на розумову працю і вимагають все більшої кількості висококваліфікованих працівників з вищою освітою.

Цей процес посилюється разом із перетворенням сфери послуг на домінуючу і становленням креативної економіки. Остання для свого ефективного функціонування потребує таких спеціалістів, як науковці, інженери, люди творчих професій тощо. Домінуючою стає творча праця, яка є відображенням вищого ступеня розвитку трудових відносин і є внутрішньою потребою людини. За таких умов розвиток людини, її фізичних і розумових здібностей досягає рівня, коли творчість, творче ставлення до роботи стає органічною

потребою для людини, способом її життєдіяльності [14].

Оскільки будь-яка творчість – це інтелектуальна діяльність, що спрямована на нових знань людини, то цілком об'єктивно виникає потреба у її дослідженні. Відтак, у науковому дискурсі економічної науки виникає нова категорія – «інтелектуальний капітал». Саме з її появою починається етап власне розвитку ідей про сутність останнього, його структуру і суспільну роль.

Одним із перших науковців, хто звернув увагу на важливість інтелектуальних здібностей працівників, був П. Друкер, який вперше увів термін «knowledge worker» (працівник знань) у 1959 році у своїй книзі «Орієнтири завтрашнього дня». Саме у цій роботі вчений описав перехід від фізичної праці до трудової діяльності, що базується на застосуванні знань та інформації.

У цій та більш пізніх своїх працях П. Друкер переконливо довів, що традиційні фактори виробництва, такі як земля, праця та фінансові ресурси поступово відходять на другий план, а першість отримує доступ до інформації та управління знаннями. Отже, у суспільстві відбуваються значні зміни, ключовою характеристикою яких є домінування знання та вимога високої кваліфікації працівників. Останні вже не виконують рутинну роботу, характерну для індустріального суспільства, а зосереджують свої зусилля на генерації нових ідей, навчанні та застосуванні нових знань на практиці.

Поряд з цим П. Друкер звертає увагу на роль інтелектуальних чеснот, які, на його думку, є джерелом критичного та творчого мислення працівників. Такі риси, як розсудливість, ефективність, досконалість, чесність та правдивість вважаються інтелектуальними чеснотами працівника знань, тоді як практична мудрість, відповідальність, співпраця та мужність розглядаються як складові його морального характеру. Поєднання цих рис створює, за П. Друкером, можливість ефективно працювати в новій економіці, заснованій на знаннях [15].

Ф. Махлуп у своїй роботі «Виробництво і розподіл знань у США» (1962) використав термін «індустрія знань», виділивши в ній такі сектори інформаційної діяльності, як: освіта, наукові дослідження та розробки,

засоби масової інформації, інформаційні технології та інформаційні послуги. За підрахунками Ф. Махлупа, близько 29% ВВП США за 1959 рік припадало саме на ці сектори економіки. Звідси вчений зробив висновок, що у сучасному йому суспільстві відбувається перехід від домінування фізичної праці до праці розумової, що, своєю чергою, змінює вимоги до працівників [16].

Надалі цю проблему розглядав американський економіст Дж. Гелбрейт. Вчений звернув увагу на ті зміни у суспільстві, які виникли внаслідок запровадження нових технологій і які сприяли становленню нового індустріального суспільства. Саме Дж. К. Гелбрейт вперше використав термін «інтелектуальна дія» у 1969 році в листі до М. Калєцького.

На думку Дж. Гелбрейта, у суспільстві, яке приходить на зміну попереднім епохам, набуває важливості не просто статичне знання, а активний економічний процес, у якому відбувається динамічне поєднання інтелекту, дії та нематеріальних активів, що перетворюється на економічну цінність та конкурентну перевагу. За таких умов цінність починає мігрувати від традиційних фізичних та фінансових активів (таких як машини або грошовий капітал) до нематеріальних, заснованих на знаннях. Важливим у тлумаченні інтелектуального капіталу Дж. Гелбрейтом є проведення різниці між чистим інтелектом або просто мисленням і власне інтелектуальним капіталом. Останній являє собою застосування знань для практичних цілей, таких як створення інновації або оптимізація операційного процесу [17].

Таким чином, завдяки напрацюванням П. Друкера, Ф. Махлупа та Дж. Гелбрейта у поле економічної науки увійшло розуміння нового виду капітальних благ, пов'язаного з інтелектом. Однак перше визначення поняття «інтелектуальний капітал» сформував американський журналіст і редактор журналу «Fortune» Т. Стюарту, який стверджував, що «...діяльність кожного підприємства залежить від патентів, процесів, управлінських умінь, технології, інформації про споживачів і постачальників, а також досвіду. Такі поєднані знання створюють інтелектуальний капітал. Це сума всіх знань, якими володіє кожна людина в організації, яка дає фірмі конку-

рентну перевагу на ринку» [4].

У подальших дослідженнях Т. Стюарт поглиблює розуміння цього явища, виділяючи його ключові складові: людський капітал (знання, досвід, управлінські компетенції), структурний капітал (технологічні рішення, організаційні процедури, патентні розробки) та споживчий капітал (взаємодія з клієнтами, постачальниками й іншими стейкхолдерами). Попри те, що Т. Стюарт не був професійним економістом, запропоноване ним визначення отримало поширення в академічних колах та стимулювало подальший розвиток досліджень інтелектуального капіталу.

Поряд з класичним визначенням структури інтелектуального капіталу найбільшого поширення в економічній науці набув підхід Е. Брукінг, в якому інтелектуальний капітал поділяється на чотири елементи, а саме: ринкові активи, людські активи, інтелектуальна власність та інфраструктурні активи. Під ринковими активами авторка розуміє нематеріальні активи організації, розглянуті з урахуванням їхньої ринкової значимості (наприклад, бренд компанії). Людські активи поєднують досвід, навички та знання всього персоналу організації. Інтелектуальна власність є авторськими правами організації, патентами, ліцензіями тощо. Інфраструктурні активи – це усі ті активи, за допомогою яких здійснюється управління організацією, комунікації між співробітниками та відділами; до цього активу також входить корпоративна культура та бази даних.

Отже, у найбільш відомих підходах до структурування капіталу є певна різниця, яка, однак, не створює серйозних суперечностей при аналізі його форм. Так, структура інтелектуального капіталу, представлена Т. Стюартом, складається з трьох елементів: людського, структурного та споживчого капіталів. У той же час, людський та структурний капітали відповідають людським та структурним активам, запропонованим Е. Брукінг, а споживчий капітал є відносинами між організацією, споживачами, постачальниками, кредиторами, власниками. Оскільки інтелектуальний капітал генерується людьми, то його первинним компонентом виступає саме людський капітал. Тому згідно Е. Брукінг інтелектуальний капітал постає як «термін для

позначення об'єднаних нематеріальних активів» [18, с.23].

Поряд із дослідженнями, присвяченими визначенню сутності інтелектуального капіталу та його структури, особливу роль у розвитку теоретичних засад цієї теорії відіграли дослідження групи шведських учених під керівництвом К. Свейбі. Вони були спрямовані на розроблення методів вимірювання та оцінювання нематеріальних активів підприємств, що функціонують на основі знань. У моделі К. Свейбі персонал представлено єдиним основним фактором торгівлі, а всі інші активи та структури компанії, що мають матеріальну або нематеріальну природу, виступали результатом продуктивності робочої сили [19].

Саме завдяки цим напрацюванням, а також роботам інших дослідників, теорія інтелектуального капіталу поступово сформувалася як важливий напрям мікроекономічного аналізу.

У подальшому дослідження інтелектуального капіталу почали поступово виходити на макроекономічний рівень розвитку економіки. Ця віха еволюції теорії започатковує четвертий етап еволюції теорії інтелектуального капіталу. На цьому етапі вагомих внесок зробив Л. Едвінсон – перший директор з інтелектуального капіталу компанії «Skandia AFS». У своїх роботах він визначав інтелектуальний капітал як сукупність знань, досвіду, технологій, взаємозв'язків із клієнтами та професійних навичок, що забезпечують конкурентні переваги організації.

Поєднуючи теоретичні розробки з практичним досвідом, дослідник згодом розширив це бачення, акцентуючи увагу на управлінні знаннями та розглядаючи інтелектуальний капітал як ресурс, здатний трансформуватися у економічну вартість. Надалі, у спільних роботах із М. Мелоуном, він використовував метафору дерева, підкреслюючи, що інтелектуальний капітал є «кореневою системою» організації, тобто прихованою основою її розвитку, яка включає знання, практичний досвід, технології, ділові зв'язки та професійні вміння.

Л. Едвінсон і М. Мелоуна запропонували свій підхід до поділу структурного капіталу як однієї із складових інтелектуального

капіталу. Вчені дійшли висновку, що структурний капітал формується із двох частин: організаційного і клієнтського капіталів. Організаційний капітал, на думку авторів, формується, з одного боку, інноваційний капітал, який представлено у вигляді інтелектуальної власності та інших складових, які використовуються при впровадженні нових продуктів і послуг і, з іншого – процесний капітал, що охоплює усі види процесів, процедур і принципів, які підтримують ефективність виробництва товарів та надання послуг. Таким чином, на думку дослідників, «структурний капітал найкраще можна описати як втілення, розширення можливостей і підтримку інфраструктури людського капіталу» [20, с.45]. Такий підхід дозволив більш глибоко аналізувати вплив інтелектуального капіталу як на бізнес-моделі, так і на розвиток суспільства, зосереджуючи увагу на функціональних можливостях його складових.

Висновки. У результаті проведеного дослідження з'ясовано, що еволюція поглядів на інтелектуальний капітал пройшла тривалий шлях розвитку, у межах якого можна виділити чотири історичні етапи. Перший етап пов'язаний із формуванням уявлень про капітал та його структуру, визначення ролі працівників у зростанні продуктивності капітальних активів (класична політична економія і марксизм).

Другий етап поєднує ті напрацювання неокласичного напрямку економічної думки, в яких підіймалися питання важливості інвестицій в освіту й підвищення кваліфікації працівників, а також було сформовано концепцію людського капіталу (А. Маршалл, Г. Бекер, Т. Шульц). На третьому етапі створюється теоретико-методологічне підґрунтя виокремлення власне категорії «інтелектуальний капітал» (П. Друкер, Ф. Махлуп, Дж. Гелбрейт). І, на сам кінець, четвертий етап є періодом категоріального оформлення поняття «інтелектуальний капітал». Протягом цього періоду визначається сутність останнього, досліджуються його складові, а також визначається вплив на ефективність функціонування бізнесу й усієї економіки (Т. Стюарт, Е. Брукінг, К. Свейбі, Л. Едвінсон, М. Мелоун).

Загалом зарубіжні вчені, підкреслюючи

визначальну роль людини в економіці, приділяли значну увагу дослідженню умов ефективного використання знань, навичок і компетенцій персоналу для досягнення цілей організації.

Література

1. Пилипенко Г.М., Федорова Н.Є. Наука як фактор соціально-економічного розвитку суспільства: монографія. Дніпро: НТУ «ДП», 2020. 213 с.
2. Pylypenko, H., Fedorova, N., Lytvynenko, N., Pylypenko, Yu. Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2025. Vol. 2. №13(134). Pp. 15-27. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555>.
3. Edvinsson L., Malone N. Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, New York: Harper Business. 1996. 150 p.
4. Stewart T. The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twentyfirst-century organizations. N. Y. : Doubleday Business. 2001. 400 p.
5. Україна у вимірі економіки знань [за ред. акад. НАН України В. М. Геєць; Інститут економіки та прогнозування НАН України]. К.: «Основа», 2006. 592 с.
6. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 363 с.
7. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34-40.
8. Pylypenko Yu., Prokhorova V., Halkiv L., Koleshchuk O., Dubiei Yu. (2022). Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, №6, Pp. 181-186. <https://doi.org/10.33271/nvngu/20226/181>
9. Пилипенко Ю.І. Технологічна структура національної економіки України та стратегія її реформування. *Економіка і держава*. 2009. Випуск 12. С. 22-24.
10. Сміт А. Дослідження про природу та причини добробуту націй :пер. з англ. О. Васильєвої, М. Межевкіної, А. Малівського. К.: Port Royal, 2001. 594 с.
11. Принципи економічної науки : [реферат підручника А. Маршалла] К.: АДС «УМКЦентр», 2001. 211 с.
12. Schultz T. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, № 1. Pp. 1-17.
13. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 2-ed. Chicago University of Chicago Press. 1980. 268 p.
14. Прушківська Е.В. Роль законів архітектури у формуванні секторальної структури. *Економічний вісник НГУ*. 2013. № 2 (42). С. 21-28.
15. Turriago-Hoyos A., Thoene U., Arjoon S. Knowledge Workers and Virtues in Peter Druckers Management Theory. *SAGE Open*. 2016. № 6 (1). Pp. 1-

9. <https://doi.org/10.1177/2158244016639631>.

16. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton University Press. 1962. 436 p.

17. Meihami, H., Meihami, B., Varmaghani, Z. Role of Intellectual Capital on Firm Performance (Evidence from Iranian Companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 2013. №12. Pp. 43-50. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.12.43>

18. Brooking A. Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise. New York: International Thomson Business Press, 1996. 214 p.

19. Sveiby K. The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. 1997. №. 2 (1). Pp.73-97.

<https://doi.org/10.1108/eb029036>

20. Edvinsson L., Malone M. Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN. 2001. 150 p.

Referenses

1. Pylypenko, H.M., & Fedorova, N.Ye. (2020). *Nauka yak faktor sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva*. Dnipro: NTU «DP».
2. Pylypenko, H., Fedorova, N., Lytvynenko, N., & Pylypenko, Yu. (2025). Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 2, 13(134), 15-27. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555>.
3. Edvinsson, L., & Malone, N. (1996). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York: Harper Business. 1996. 150 p.
4. Stewart, T. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twentyfirst-century organizations*. N. Y. : Doubleday Business.
5. Heyets, V.M. (Ed.). (2006). *Ukrayina u vymiri ekonomiky znan*. Instytut ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrayiny. Kyiv: «Osnova».
6. Kendyukhov, O.V. (2008). *Efektivne upravlinnia intelektualnym kapitalom*. Donetsk: DonUEP,
7. Hrishnova, O.A. (2014). *Liudskyy, intelektualnyy i sotsialnyy kapital Ukrayiny: sutnist, vzayemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku*. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka, (1), 34-40.
8. Pylypenko, Yu., Prokhorova, V., Halkiv, L., Koleshchuk, O., & Dubiei, Yu. (2022). Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (6), 181-186. <https://doi.org/10.33271/nvngu/20226/181>
9. Pylypenko, Yu.I. (2009). *Tekhnolohichna struktura natsional'noyi ekonomiky Ukrayiny ta stratehiya yiyi reformuvannya*. *Ekonomika i derzhava*, Issue 12, 22-24.
10. Smit, A. (2001). *Doslidzhennya pro pryrodu ta prychny dobrobutu natsiy*. (O. Vasyliieva, M. Mezhevikina, 7 A. Malivskyy, Trans.). Kyiv: Roht Roual.
11. Pryntsypy ekonomichnoyi nauky: [Referat pidruchnyka A. Marshalla]. (2001). Kyiv: ADS «UMKTsentr».

12. Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, (1), 1-17.
13. Becker, G. (1980). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 2-ed. Chicago University of Chicago Press.
14. Prushkivska, E.V. (2013). Rol zakoniv arkhitektoniky u formuvanni sektoralnoyi struktury. *Ekonomichnyy visnyk NHU*, 2(42), 21-28.
15. Turriago-Hoyos A., Thoene U., Arjoon S. Knowledge Workers and Virtues in Peter Druckers Management Theory. *SAGE Open*. 2016. № 6 (1). Pp. 1-9. <https://doi.org/10.1177/2158244016639631>.
16. Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton University Press.
17. Meihami, H., Meihami, B., & Varmaghani, Z. (2013). Role of Intellectual Capital on Firm Performance (Evidence from Iranian Companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (12), 43-50. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.12.43>
18. Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. New York: International Thomson Business Press.
19. Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97. <https://doi.org/10.1108/eb029036>
20. Edvinsson, L., & Malone, M. (2001). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.

RETROSPECTIVE ANALYSIS OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS CREATIVE COMPONENT

V. I. Yudenko, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology

Methods. In the process of studying the retrospective analysis of intellectual capital and its creative component, the following general scientific methods were applied: scientific abstraction – when establishing the essence of the concept of «intellectual capital», historical and logical – when studying the development of the process of scientific research in the field of studying the phenomenon of «capital» and identifying its forms, as well as the grouping method – when identifying the stages of evolution of views on intellectual capital.

Results. A retrospective analysis of the evolution of views on intellectual capital, as well as existing approaches to its definition and classification, are conducted in the article. Given the theoretical and methodological approaches to the study of this category, the stages of the evolution of scientific thought in its study are highlighted. The essence of intellectual capital is considered, its place among all other forms of capital assets is shown. Attention is focused on the fact that the categorical formulation of the concept of «intellectual capital» occurred through the development of ideas about the capital of classical political economy and Marxism, the importance of investing in labor force of the neoclassical approach and the theory of human capital of T. Schultz and G. Becker. The role of intellectual capital in the activities of modern enterprises (micro level) and the functioning of the creative economy (macro level) is demonstrated.

Novelty. The novelty of this study can be considered the allocation of stages of evolution of the scientific development of the category of «intellectual capital», which is based on the application of methodological criterion.

Practical value. The results of the study have both theoretical and practical significance. Understanding the historical context of the study of intellectual capital allows us to realize the stages and continuity of economic ideas, as well as the change in methodological approaches in the study of certain phenomena and processes. From a practical point of view, knowledge of the patterns of capital development through the isolation of its historically determined forms is useful for effective management of companies and the achievement of economic goals by management.

Keywords: capital, forms of capital, human capital, intellectual capital, creative economy, evolution of views.

Стаття надійшла до редакції 10.05.26 р.

Прийнята до публікації 27.05.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.

ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПРОМИСЛОВОЇ ТА ГЕОЛОГІЧНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО МЕРЕЖІ EUROPEAN ROUTE OF INDUSTRIAL HERITAGE

*М. В. Белобородова, д. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
bieloborodova.m.v@nmu.one, orcid.org/0000-0001-8329-7679,*

*А. А. Макурін, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
makurin.a.a@nmu.one, orcid.org/0000-0003-1835-9786,*

*Є. А. Бодряго, аспірантка, НТУ «Дніпровська політехніка»,
bodriahoy.a@nmu.one, https://orcid.org/0000-0002-7138-5855*

Методологія дослідження. Для виявлення просторової та функціональної логіки мережі ERIH застосовано елементи контент-аналізу та інтерпретаційного аналізу офіційних критеріїв відбору, рекомендацій щодо формування регіональних маршрутів і статистики відвідуваності. Оцінювання вибраних об'єктів індустріальної та геологічної спадщини України здійснювалося на основі авторської багатокритеріальної 100-бальної шкали, до структури якої включено сім блоків: історико-промислова або геоіндустріальна цінність, відповідність тематичній логіці ERIH, автентичність і ступінь збереженості, якість інтерпретації, доступність і туристична інфраструктура, інституційна готовність, а також кластерний і маршрутний потенціал. Для інтерпретації результатів використано порогові діапазони, які дали змогу розмежувати об'єкти з високою, достатньою та обмеженою перспективністю включення до мережі.

Результати. Обґрунтовано доцільність розгляду промислової та геологічної спадщини України як ресурсу туристичного розвитку й інтеграції до мережі ERIH. Запропоновано багатокритеріальний підхід до оцінки туристичної привабливості об'єктів, який поєднує історичну цінність, автентичність, інтерпретаційний потенціал, інфраструктурну готовність та маршрутну пов'язаність. На основі авторської шкали здійснено оцінювання відібраних об'єктів і визначено рівень їх перспективності для включення до ERIH. Встановлено, що найбільш реалістичною для України є поетапна модель інтеграції з подальшим формуванням регіональних маршрутів. Доведено, що саме маршрутний підхід забезпечує найкращі умови для поєднання промислових, геологічних і культурних компонентів спадщини в цілісний туристичний продукт.

Новизна. Обґрунтовано підхід до оцінки туристичної привабливості об'єктів промислової та геологічної спадщини України в контексті їх потенційної інтеграції до мережі ERIH, що дає змогу поєднати історичний, туристичний і маршрутний виміри аналізу. Запропоновано авторську 100-бальну експертну шкалу, яка операціоналізує критерії ERIH і дозволяє ранжувати об'єкти за ступенем готовності до включення в різних статусах. До єдиної аналітичної рамки запропоновано включати як індустріальні, так і геологічні об'єкти, що розширює можливості формування комплексних індустріально-геологічних маршрутів.

Практична значущість. Запропоновані підходи можуть бути використані органами місцевого самоврядування, музеями, туристичними організаціями та агенціями регіонального розвитку для відбору пріоритетних об'єктів, планування музеєфікації та обґрунтування

регіональних маршрутів. Результати дослідження можуть бути застосовані при розробленні стратегій туристичного розвитку територіальних громад, програм ревіталізації промислових територій.

Ключові слова: промислова спадщина, геологічна спадщина, туристична привабливість, регіональний маршрут, ERIH, місцева громада

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічного простору України промислова та геологічна спадщина набуває не лише культурного і туристичного, а й вагомого соціально-економічного значення для територіальних громад. Її залучення до туристичного обігу створює передумови для диверсифікації місцевої економіки, розширення сфери зайнятості, активізації малого і середнього підприємництва, зростання надходжень до місцевих бюджетів та зниження залежності громад від вузької виробничої спеціалізації.

Актуальність цієї проблеми посилюється в умовах воєнних викликів, депопуляції, структурних змін у господарському комплексі та потреби у повоєнному відновленні громад. Для багатьох територій, особливо постіндустріальних, туристична інтерпретація об'єктів промислової та геологічної спадщини може стати одним із інструментів економічної адаптації, підвищення інвестиційної привабливості, збереження локальної ідентичності та посилення внутрішньої згуртованості населення. Водночас в Україні цей потенціал використовується недостатньо через відсутність системної оцінки туристичної привабливості таких об'єктів, фрагментарність підходів до їх промоції, слабку інтеграцію у туристичні маршрути та недостатній рівень узгодження між культурною, економічною й просторовою політикою розвитку громад.

Інтеграція українських об'єктів до міжнародних мереж, зокрема European Route of Industrial Heritage (тут і далі – ERIH) може розглядатись як чинник підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, розширення їх міжнародної представленості та посилення економічної стійкості. У цьому контексті оцінка туристичної привабливості промислової та геологічної спадщини повинна розглядатись не лише як інструмент відбору перспективних об'єктів для туристичного використання, а і як скла-

дова формування безпечного соціально-економічного середовища громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових джерелах сформовано теоретичну основу вивчення туристичної привабливості промислової та геологічної спадщини України за кількома напрямками. Зокрема, в дослідженні К. Поливач [1] закладено методичне підґрунтя для просторового аналізу спадщини через тематичне вивчення та електронне картографування, що є важливим для ідентифікації, візуалізації та подальшої класифікації потенційних туристичних об'єктів.

Стаття В. Пацюк та В. Казакова [2] конкретизує значення індустріальної спадщини як ресурсу сталого розвитку індустріальних регіонів. Такі атракції можуть розглядатись не лише як історичний артефакт, а як чинник територіального розвитку, локальної ідентичності та туристичної спеціалізації.

У роботі С. Дичковського [3] індустріальна спадщина розглядається в ширшому культурному та інформаційному контексті. Цінність таких об'єктів визначається не лише рівнем збереженості, а й здатністю бути включеними в сучасні комунікаційні, культурні та презентаційні практики. Це важливо для розуміння того, що туристична привабливість формується через інтерпретацію, символічне позиціонування та публічну репрезентацію об'єкта.

Дослідження В. Дубіва [4] розкриває можливості застосування класифікаційного та оціночного підходу до об'єктів геологічного профілю, які в поєднанні з промисловою спадщиною можуть формувати комплексні туристичні продукти.

Стаття О. Борисової та Т. Гринюк [5] розширює предметне поле дослідження, показуючи, що туристичний потенціал мають не лише збережені, а й утрачені об'єкти спадщини, якщо вони піддаються змістовній реконструкції та включенню в екскурсійну практику. Це додає до аналізу аспект інтер-

претаційного відновлення спадщини, що є важливим для територій із частково втраченим промисловим минулим.

Загалом, промислова та геологічна спадщина України може розглядатися як багатофункціональний ресурс туризму, просторового розвитку та культурної репрезентації територій. Водночас у наявних дослідженнях недостатньо розробленими залишаються питання комплексної оцінки туристичної привабливості таких об'єктів саме в контексті їх відповідності критеріям ERIH, що і визначає доцільність подальшого дослідження.

Формулювання мети статті. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичних підходів до оцінки туристичної привабливості об'єктів промислової та геологічної спадщини України та визначення напрямів їх інтеграції до мережі ERIH.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція об'єктів індустріальної спадщини до мережі ERIH передбачає диференціацію кількох рівнів залучення, кожен із яких характеризується специфічними вимогами та функціональним призначенням. Насамперед доцільно розрізняти членство в ERIH як форму інституційного приєднання до мережі, включення конкретного об'єкта до переліку відвідуваних індустріальних локацій, а також набуття вищого статусу Anchor Point (якірна точка) або участь у складі Regional Route (регіональний маршрут). Таке розмежування є методично важливим, оскільки критерії оцінювання, рівень репрезентативності та вимоги до туристичного представлення об'єкта на кожному з цих рівнів істотно відрізняються.

Найбільш доступною формою інтеграції є членство в ERIH. До мережі можуть долучатися музеї, об'єкти спадщини, туристичні, освітні, дослідницькі та інші інституції, діяльність яких пов'язана з вивченням, збереженням або популяризацією індустріальної спадщини. Таке членство забезпечує включення до європейського професійного середовища, розширює можливості експертної взаємодії, обміну досвідом, участі у конференціях і тематичних ініціативах, а також може підвищувати спроможність ін-

ституцій до залучення грантових і партнерських ресурсів.

Включення об'єкта до мережі ERIH у статусі site/member site (туристична пам'ятка) потребує значно вищого рівня підготовленості. У цьому випадку визначальною є не лише історична, технічна чи виробнича цінність об'єкта, а й його готовність до повноцінного туристичного представлення, включаючи належний рівень доступності для відвідувачів, інформаційний супровід, екскурсійне або музейне обслуговування, а також здатність об'єкта бути включеним до ширшого європейського наративу індустріалізації. Відповідно, в логіці ERIH об'єкт індустріальної спадщини повинен розглядатися не лише як цінна пам'ятка, але також як культурно-туристичний ресурс, придатний до системного представлення у міжнародному просторі туристичних маршрутів.

Найвищий рівень інтеграції пов'язаний із набуттям статусу Anchor Point (якірна точка). Такий статус надається об'єктам виняткового історичного значення, які репрезентують ключові етапи та напрями розвитку європейської індустріальної історії й одночасно забезпечують високий рівень туристичного досвіду. Від таких локацій очікується не лише належний рівень збереженості та автентичності, а й наявність якісних екскурсійних програм, виставкових або мультимедійних форм інтерпретації, тематичних подій та інших інструментів комунікації зі споживачем. У структурі ERIH саме якірні точки виконують роль опорних елементів маршруту, навколо яких вибудовується ширший простір індустріального туризму.

У практичному вимірі підготовка українського об'єкта до потенційної інтеграції в ERIH має ґрунтуватися на кількох взаємопов'язаних блоках аргументації. Передусім необхідно довести його історичну, технічну та репрезентативну цінність у контексті індустріального розвитку України та Європи. Важливо також підтвердити туристичну придатність об'єкта, зокрема можливість безпечного відвідування, наявність експозиційної або маршрутної просторової організації, якісної інтерпретації та сервісної інфраструктури. Також на етапі підготовки до

інтеграції в ERIH має бути визначена тематична належність об'єкта до відповідних напрямів ERIH, серед яких гірництво, металургія, енергетика, транспорт, солевидобуток, текстильна та харчова промисловість, тощо. Саме така структура оцінювання найбільшою мірою відповідає логіці маршрутно-ї системи ERIH.

Формування Regional Route (регіонального маршруту) передбачає ще складніший рівень організації, оскільки йдеться вже не про окремі пам'ятки, а про територіально пов'язану систему об'єктів, об'єднаних спільним історико-індустріальним наративом. Регіональний маршрут, як правило, спирається на одну або дві якірні точки, які виконують функцію центральних вузлів або «воріт» до території. Водночас сам маршрут має репрезентувати цілісну регіональну історію, поєднувати кілька локацій в єдиний туристичний продукт і стимулювати відвідувачів до послідовного ознайомлення з іншими об'єктами в межах відповідного простору.

У контексті даного дослідження це означає, що потенційні об'єкти доцільно оцінювати за сукупністю таких характеристик, як унікальність і автентичність, ступінь збереженості, відповідність європейському індустріальному контексту, можливість туристичного відвідування, якість інтерпретації, інфраструктурна доступність, а також включеність до кластерної системи чи потенційного регіонального маршруту. Такий підхід відображає узагальнену практичну логіку офіційних критеріїв ERIH і може бути використаний як основа для науково-методичного оцінювання об'єктів індустріальної спадщини України.

Для розуміння практичної логіки функціонування мережі ERIH доцільно звернутися до показників відвідуваності об'єктів, включених до її складу. Розподіл атракцій за кількістю відвідувачів дає змогу оцінити, які саме типи локацій переважають у структурі мережі (рис 1).

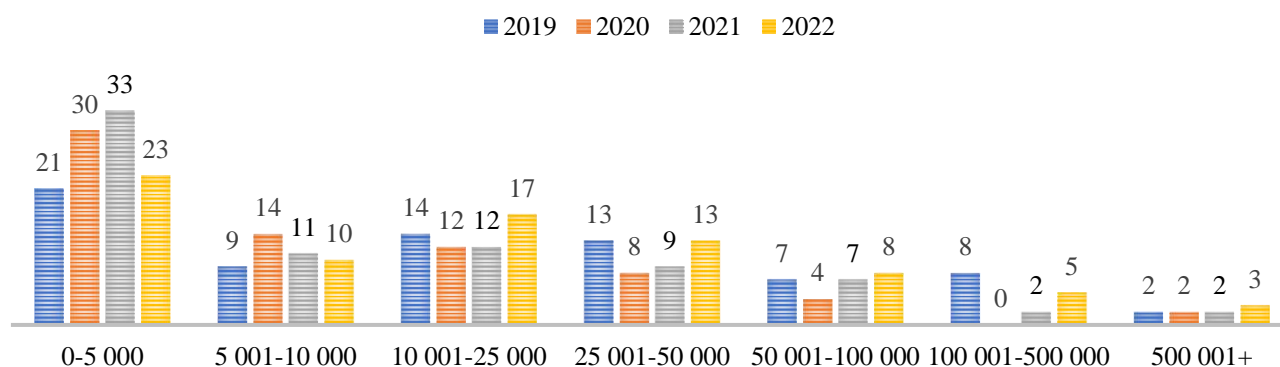


Рис. 1. Розподіл об'єктів мережі ERIH за кількістю відвідувачів у 2019–2022 рр. за кількістю осіб

Джерело: узагальнено авторами на основі [6]

В структурі об'єктів мережі ERIH упродовж 2019–2022 рр. переважали локації з порівняно невеликим потоком відвідувачів. Найчисельнішою в усі роки залишалася група об'єктів, які приймали до 5 тис. відвідувачів на рік: їх кількість зросла з 21 у 2019 р. до 30 у 2020 р. і 33 у 2021 р. Це вказує на домінування в мережі не масових туристичних магнітів, а малих і середніх індустріальних локацій, для яких вирішальне значення мають не стільки великі обсяги потоку,

скільки якість інтерпретації, маршрутна включеність і сталість відвідування.

Водночас у 2022 р. помітне часткове відновлення сегментів із вищою відвідуваністю. Кількість об'єктів із показником 10–25 тис. відвідувачів зросла до 17, а в категорії 25–50 тис. повернулася до 13, тобто до рівня 2019 р. Це свідчить про поступову стабілізацію попиту після його перерозподілу в пандемічний період. Натомість великі об'єкти з потоком понад 100 тис. відвідувачів

чів залишаються відносно нечисленними. Таким чином, діаграма підтверджує, що модель функціонування ERIH ґрунтується переважно на мережевому поєднанні численних об'єктів малої та середньої відвідуваності, а не лише на поодиноких центрах масового туризму. Для України це має принципове значення, оскільки потенціал інтеграції до ERIH слід пов'язувати не тільки з абсолютними показниками туристичного потоку, а насамперед із репрезентативністю об'єкта, його готовністю до відвідування, якістю музейно-екскурсійного продукту та здатніс-

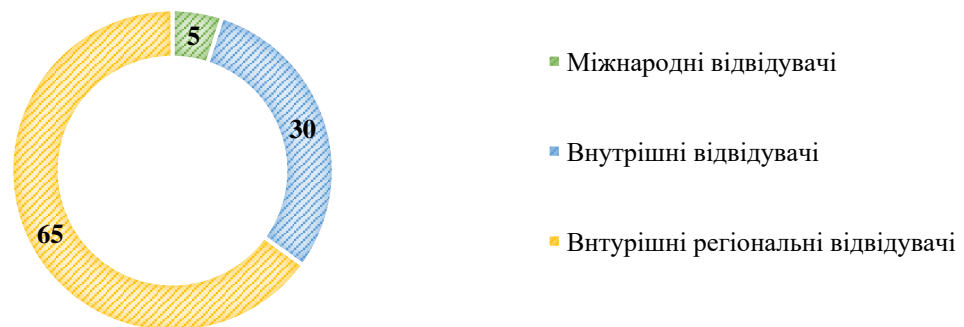


Рис. 2. Структура відвідувачів об'єктів мережі ERIH за територією походження у відсотках станом на 2023 р.

Джерело: узагальнено авторами на основі [6]

Основу аудиторії об'єктів ERIH становлять регіональні відвідувачі – 65%, тоді як частка національних становить 30%, а міжнародних – лише 5%. Така структура підтверджує, що мережа функціонує передусім як інструмент регіонального та внутрішньо-державного культурного туризму, а не як система, орієнтована виключно на зовнішній ринок. Водночас це вказує на високу роль територіальної близькості, доступності, повторних візитів і включення об'єктів до локальних та міжрегіональних маршрутів. Отже, навіть у межах європейської мережі індустриальна спадщина зберігає насамперед значення ресурсу регіонального розвитку, культурної мобільності населення та підтримки місцевої економіки.

Для України це має принципове значення, оскільки свідчить, що перспективи інтеграції до ERIH не слід пов'язувати лише з очікуванням значного міжнародного туристичного потоку. Значно реалістичнішою є модель, за якої об'єкти промислової та

геологічної спадщини спочатку орієнтуються на мешканців власного регіону, внутрішнього туриста та освітньо-екскурсійні аудиторії, а вже згодом посилюють міжнародну видимість. Такий підхід дає змогу розглядати інтеграцію до ERIH як інструмент зміцнення соціально-економічної стійкості територіальних громад через активізацію локального туризму, розвиток сервісної інфраструктури та формування сталої регіональної ідентичності.

Для поглиблення оцінки функціональної моделі ERIH доцільно враховувати не лише абсолютні показники відвідуваності, а й просторову структуру туристичних потоків. Походження відвідувачів дає змогу зрозуміти, на які ринки орієнтується мережа та які механізми формують її стійкість. На рис. 2 відображено співвідношення регіональних, національних і міжнародних відвідувачів об'єктів ERIH.

Для оцінювання об'єктів промислової та геологічної спадщини в контексті інтеграції до ERIH доцільно застосовувати багатокритеріальний підхід, оскільки сама логіка мережі поєднує щонайменше три групи вимог: історичну значущість об'єкта, якість його туристичного представлення та здатність функціонувати в межах маршрутної системи. ERIH наголошує, що не всі критерії завжди можуть бути виконані повністю, але чим більше з них виконано, тим сильнішою є заявка. Саме це робить градуйовану

шкалу методично доцільнішою, ніж жорсткий принцип «так/ні».

У зв'язку з цим у дослідженні запропоновано 100-бальну експертну шкалу, яка дозволяє фіксувати відповідність формальним вимогам та ранжувати об'єкти за ступенем готовності до включення в ERIH. Дана шкала є авторською операціоналізацією офіційних критеріїв ERIH [7]. Її перевага полягає в тому, що вона поєднує порівнюваність результатів, гнучкість для різних типів об'єктів і можливість переходу від якісного опису до кількісного висновку. На відміну від 5- або 10-бальної шкали, 100-бальна модель дає змогу краще відобразити проміжні стани готовності, що є важливим для українських об'єктів, які часто мають високу історичну цінність, але нерівномірну туристичну та інфраструктурну підготовленість. Такий підхід узгоджується з багатокритеріальними моделями в дослідженнях [8; 9], де вагомість критеріїв використовують для переведення складної структури показників у придатний для порівняння індекс.

Структура шкали включає сім блоків. Історико-промислова або геоіндустріальна цінність отримує 20 балів, оскільки саме символічне значення для європейської індустріальної історії ERIH ставить у центр відбору. Відповідність тематичній логіці ERIH оцінюється у 15 балів, адже маршрути промислової спадщини побудовані навколо окремих тематичних історій індустріалізації, а регіональний маршрут повинен мати виразну тему, що «зв'язує» об'єкти в єдиний наратив. Автентичність і ступінь збереженості оцінюються у 15 балів, адже ERIH прямо визначає автентичність як одну з ключових характеристик якірної точки. Якість інтерпретації також оцінюється максимально в 10 балів, оскільки ERIH надає великого значення виставкам, мультимедійним засобам, екскурсіям, дитячим програмам і здатності об'єкта «розповісти свою історію».

Ще 15 балів відводиться на доступність та туристичну інфраструктуру, бо ERIH серед критеріїв називає режим роботи, вказівники, паркування, громадський транспорт, санітарні умови, кафе та доступність для маломобільних відвідувачів. Інституційна готовність оцінюється у 10 балів, оскільки процедура ERIH вимагає не тільки

наявності об'єкта, а й здатності організації подавати матеріали, підтримувати актуальність даних, здійснювати промоцію та працювати в мережевому форматі. Ще 15 балів відводиться на кластерний і маршрутний потенціал, тому що якірні точки у системі ERIH одночасно виконують роль стартових вузлів для регіональних маршрутів, а рекомендації щодо регіональних маршрутів підкреслюють необхідність об'єднання різних локацій у єдину просторову історію. Отже, вага критеріїв зміщена у бік її готовності працювати як частина мережі.

Звідси логічно випливає і порогова інтерпретація результатів. Діапазон 80–100 балів доцільно трактувати як високий рівень готовності до просування в ERIH у статусі пам'ятки, а для окремих об'єктів – як базу для підготовки до отримання статусу якірної точки. Діапазон 65–79 балів означає достатню перспективність, але з потребою доопрацювання окремих компонентів. Рівень 50–64 бали свідчить про обмежену готовність і доцільність включення лише як супровідного елемента регіонального маршруту після інституційного або інфраструктурного посилення. Значення нижче 50 балів вказує, що об'єкт поки що не відповідає логіці ERIH як туристично-мережевого продукту. Така інтерпретація є авторською, але вона узгоджується з позицією ERIH про кумулятивний характер критеріїв: об'єкт оцінюється не за одним визначальним параметром, а за сукупністю ознак.

Альтернативні моделі оцінювання можуть застосовуватись до геологічної спадщини. Для таких атракцій широко застосовується підхід, запропонований J. Brihla [9], у якому аналізують чотири блоки: наукова цінність, освітній потенціал, туристичний потенціал, ризик деградації. У геотуристичних дослідженнях використовуються також GAM і M-GAM, де оцінювання базується на експертних опитуваннях, польових дослідженнях, а в модифікованій версії враховується також точка зору туристів. Ці методи дають високу релевантність для геоспадщини [8, 9]. Водночас їхнє обмеження полягає в тому, що вони не призначені для оцінювання індустріальної інтерпретації, мережевої готовності, участі в регіональному маршруті й відповідності тематичним мар-

шрутам ERIH. Їх доцільно використовувати не як універсальну модель для всіх об'єктів, а як допоміжний модуль при оцінці геологічної спадщини.

Узагальнена експертна оцінка об'єктів індустриальної та геологічної спадщини із подальшою перспективою включення до мережі ERIH наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Експертна оцінка перспектив інтеграції вибраних об'єктів індустриальної та геологічної спадщини до ERIH

Об'єкт	Тип спадщини	Бал	Варіант включення	Доцільність	Перспективність	Опис
Дрогобицька солеварня, Дрогобич [11]	індустріальна	89	У перспективі – опорний об'єкт регіонального маршруту	дуже висока	дуже висока	Найстаріше безперервно діюче підприємство України; перша письмова згадка датована 1390 р., технологія майже не змінилась, проводяться екскурсії
Коростишівський гранітний кар'єр, Житомирська область [12]	геологічна	63	Супровідний об'єкт регіонального маршруту після доопрацювання	помірна	середня	Перспективний рекреаційний і геотуристичний простір, але з акцентом на подальше облаштування
Історичний ландшафт катеринославських цегельень, Дніпро [13]	індустріальна	69	Індустріальний ландшафт у складі регіонального маршруту	середня	середня	Район пов'язаний із найдавнішими цегельнями Катеринослава, заснованими ще у 1790–1792 рр.; сильний індустриально-ландшафтний сюжет, але слабо музеєфікований
Кар'єр у Старих Кодаках, Дніпропетровська область [14]	геологічна	64	Додаткова пам'ятка у складі регіонального індустриально-геологічного маршруту	помірна	середня	Об'єкт науково-освітнього геотуризму
Інженерний клуб та Музей історії Дніпровського металургійного комбінату (м. Кам'янське) [15]	індустріальна	76	У перспективі – опорний об'єкт регіонального маршруту	висока	висока	Будівлю споруджено у 1899 р. як заводський клуб для адміністрації та службовців металургійного заводу; з 1977 р. діє музей, при цьому збережено історичне оздоблення зали та сильний зв'язок із індустриалізацією Придніпровського регіону

Джерело: сформовано авторами за даними [11–15]

Результати оцінювання засвідчують, що інтеграція об'єктів промислової та геологічної спадщини України до ERIH має значний потенціал як інструмент посилення їх туристичної видимості та міжнародної репрезентації. Перевага цієї мережі полягає в тому, що вона забезпечує не лише символічне

визнання об'єктів, а й включення їх до ширшого європейського культурно-туристичного простору, де спадщина розглядається як ресурс розвитку територій. Участь у ERIH створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості локацій, активізації екскурсійної діяльності, розвитку

локального підприємництва та формування нових спеціалізованих маршрутів. Перспективність такої інтеграції зростає за умови належної інтерпретації спадщини, розвитку інфраструктури відвідування та поєднання окремих локацій у цілісні регіональні маршрути. Маршрутний підхід дозволяє найбільш повно розкрити взаємозв'язок між промисловими, геологічними та культурними компонентами спадщини, посилюючи їхню туристичну цінність.

Висновки. Узагальнення проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що практична цінність інтеграції до ERIH полягає у створенні механізму їх пріоритизації для місцевої політики ревіталізації, туристичного планування та інвестиційної підтримки.

Запропонований підхід дозволяє перейти від описового сприйняття промислової та геологічної спадщини до її структурованого оцінювання як ресурсу, що може бути використаний у стратегіях розвитку територіальних громад, зокрема для обґрунтування черговості музеєфікації, інфраструктурного розвитку та маршрутного об'єднання об'єктів. Встановлено, що для українського контексту найбільш реалістичною є не модель орієнтації на поодинокі «якірні» атракції, а поступове формування мережі малих і середніх локацій, здатних працювати в єдиному тематичному чи регіональному наративі.

Поєднання в одній аналітичній рамці промислових і геологічних об'єктів розширює можливості туристичної інтерпретації територій та дозволяє формувати складніші маршрути, де виробниче минуле доповнюється ресурсною, ландшафтною та освітньою складовими. Отримані результати також свідчать, що ефективність інтеграції до ERIH визначатиметься не лише цінністю об'єкта, а насамперед якістю управління, міжсекторальною координацією та здатністю локальних акторів підтримувати сталі форми відвідування й публічної інтерпретації.

Література

1. Поливач К. Природна та культурна спадщина України: досвід тематичного вивчення та атласного електронного картографування. *Економічна та*

соціальна географія. 2021. Вип. 86. С. 53-66. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2021.86.53-66>

2. Пацюк В., Казаков В. Індустріальна спадщина як ресурс сталого розвитку індустріальних регіонів: кейс Криворіжжя. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2025. № 1/2 (92/93). С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2025.92-93.3>

3. Дичковський С. Індустріальна спадщина в сучасних парадигмах інформаційного суспільства. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2021. Вип. 35. С. 180-190. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v35i0.382>

4. Дубів В. Систематизація та характеристика геотуристичних об'єктів Середнього Придністер'я (Тернопільська область). *Вісник Львівського університету. Серія геологічна*. 2024. Вип. 38. С. 178-195. DOI: <https://doi.org/10.30970/vgl.38.16>

5. Борисова О.В., Гринюк Т.А. Можливості використання втрачених об'єктів історико-культурної спадщини в туристично-рекреаційній та краєзнавчо-екскурсійній практиці. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 202-208. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-32>

6. ERIH Industrial heritage barometer 2022/23: survey of European Industrial Heritage Sites. European Route of Industrial Heritage: web site. URL: <https://www.erih.de/projekte/erih-industriekultur-barometer>

7. The milestones of European Industrial Heritage: anchor points. selection criteria and procedure. URL: <https://www.erih.net/about-erih/route-system/anchor-points-selection-criteria-and-procedure>

8. Ramírez-Guerrero G., García-Onetti J., Arcila-Garrido M., Chica-Ruiz J. A. A Tourism Potential Index for Cultural Heritage Management through the Ecosystem Services Approach. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 11. Art. 6415. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13116415>

9. Ivanović M., Lukić T., Milentijević N., Bojović V., Valjarević A. Assessment of geosites as a basis for geotourism development: A case study of the Toplica District, Serbia. *Open Geosciences*. 2023. Vol. 15. No. 1. Art. 20220589. DOI: <https://doi.org/10.1515/geo-2022-0589>

10. Brilha J. Inventory and Quantitative Assessment of Geosites and Geodiversity Sites: a Review. *Geoheritage*. 2016. Vol. 8. P. 119-134. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12371-014-0139-3>

11. Дрогобицька солеварня. URL: <https://drohobych-saltworks.com/>

12. Енциклопедія сучасної України. Коростишівський гранітний кар'єр. URL: <https://esu.com.ua/article-5186>

13. Сухомлин О. «Цегляна» історія Дніпра. URL: <https://www.dnipro.lib.dp.ua/tshla,%20kleyma,%20dekor%20budynkiv,%20Katerynoslav>

14. Сидоренко Є. Кар'єр у Старих Кодаках. URL: <https://dnpr.com.ua/ua/post/karyer-u-starih-kodakah-ce-misce-pid-dniprom-vrazhaye-svoyeyu-energetikoyu-foto>

15. Кам'янська міська рада. Народний музей ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». URL:

https://kam.gov.ua/ua/share-news/pg/160817553565471_p18/

References

1. Polyvach, K. (2021). Pryrodna ta kulturna spadshchyna Ukrainy: Dosvid tematychnoho vyvchennia ta atlasnoho elektronnoho kartohrafuvannia. *Ekonomichna ta sotsialna heohrafiia*, Issue 86, 53-66. <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2021.86.53-66>
2. Patsiuk, V., & Kazakov, V. (2025). Industrialna spadshchyna yak resurs staloho rozvytku industrialnykh rehioniv: Keis Kryvorizhzhia. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Heohrafiia*, (1/2)(92/93), 22-28. <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2025.92-93.3>
3. Dychkovskiy, S. (2021). Industrialna spadshchyna v suchasnykh paradyhmakh informatsiinoho suspilstva. *Ukrainska kultura: Mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, Issue 35, 180-190. <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v35i0.382>
4. Dubiv, V. (2024). Systematyzatsiia ta kharakterystyka heoturystychnykh ob'ektiv Serednoho Prydnisteria (Ternopilska oblast). *Visnyk Lvivskoho universytetu, Ser. heolohichna*, Issue 38, 178-195. <https://doi.org/10.30970/vgl.38.16>
5. Borysova, O.V., & Hryniuk, T.A. (2025). Mozhyvosti vykorystannia vtrachenykh ob'ektiv istoryko-kulturnoi spadshchyny v turystychno-rekreatsiinii ta kraieznavcho-ekskursiinii praktysii. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 94, 202-208. <https://doi.org/10.32782/bses.94-32>
6. European Route of Industrial Heritage. (2024). ERIH industrial heritage barometer 2022/23: Survey of European industrial heritage sites. Retrieved from <https://www.erih.de/projekte/erih-industriekultur-barometer>
7. European Route of Industrial Heritage. *The milestones of European industrial heritage: Anchor points. Selection criteria and procedure*. Retrieved from <https://www.erih.net/about-erih/route-system/anchor-points-selection-criteria-and-procedure>
8. Ramírez-Guerrero, G., García-Onetti, J., Arcila-Garrido, M., & Chica-Ruiz, J.A. (2021). A tourism potential index for cultural heritage management through the ecosystem services approach. *Sustainability*, Vol. 13, (11), Article 6415. <https://doi.org/10.3390/su13116415>
9. Ivanović, M., Lukić, T., Milentijević, N., Bojović, V., & Valjarević, A. (2023). Assessment of geosites as a basis for geotourism development: A case study of the Toplica District, Serbia. *Open Geosciences*, Vol. 15, (1), Article 20220589. <https://doi.org/10.1515/geo-2022-0589>
10. Brilha, J. (2016). Inventory and quantitative assessment of geosites and geodiversity sites: A review. *Geoheritage*, (8), 119-134. <https://doi.org/10.1007/s12371-014-0139-3>
11. Drohobyska solevarnia. Retrieved from <https://drohobych-saltworks.com/>
12. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy. (2014). Korostyshivskiy hranitnyi karier. Retrieved from <https://esu.com.ua/article-5186>
13. Sukhomlyn, O. «Tsehliana» istoriia Dnipra. Retrieved from <https://www.dnipro.lib.dp.ua/tsehla,%20kleyma,%20dek%20budynkiv,%20Katerynoslav>
14. Sydorenko, Ye. Karier u Starykh Kodakakh. Retrieved from <https://dnpr.com.ua/ua/post/karyer-u-starih-kodakah-ce-misce-pid-dniprom-vrazhaye-svoyeyu-energetikoyu-foto>
15. Kamianska miska rada. Narodnyi muzei PAT «Dniprovskiy metalurhiinyi kombinat». Retrieved from https://kam.gov.ua/ua/share-news/pg/160817553565471_p18/

TOURIST ATTRACTION OF UKRAINE'S INDUSTRIAL AND GEOLOGICAL HERITAGE IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ROUTE OF INDUSTRIAL HERITAGE NETWORK

M. V. Bieloborodova, D.E., Associate Professor, Dnipro University of Technology,

A. A. Makurin, D.E., Professor, Dnipro University of Technology.

Ye. A. Bodriaho, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology

Methods. To identify the spatial and functional logic of the ERIH network, elements of content analysis and interpretative analysis of official selection criteria, recommendations for the formation of regional routes and attendance statistics were applied. The assessment of selected objects of industrial and geological heritage of Ukraine was carried out on the basis of the author's multi-criteria 100-point scale, the structure of which includes seven blocks: historical-industrial or geoindustrial value, compliance with the thematic logic of ERIH, authenticity and degree of preservation, quality of interpretation, accessibility and tourist infrastructure, institutional readiness, as well as cluster and route potential. To interpret the results, threshold ranges were used, which made it possible to distinguish objects with high, sufficient and limited prospects for inclusion in the network.

Results. The feasibility of considering the industrial and geological heritage of Ukraine as a resource for tourism development and integration into the ERIH network is substantiated. A multi-criteria approach to assessing the tourist attractiveness of objects is proposed, which combines historical value, authenticity, interpretative potential, infrastructure readiness and route connectivity.

Based on the author's scale, the selected objects were evaluated and the level of their prospects for inclusion in the ERIH was determined. It was established that the most realistic for Ukraine is a phased integration model with the subsequent formation of regional routes. It is proven that it is the route approach that provides the best conditions for combining industrial, geological and cultural components of heritage into a holistic tourist product.

Novelty. The approach to assessing the tourist attractiveness of industrial and geological heritage sites of Ukraine in the context of their potential integration into the ERIH network is substantiated, which allows combining historical, tourist and route dimensions of the analysis. The author's 100-point expert scale is proposed, which operationalizes the ERIH criteria and allows ranking sites by the degree of readiness for inclusion in different statuses. It is proposed to include both industrial and geological sites in a single analytical framework, which expands the possibilities of forming complex industrial and geological routes.

Practical value. The proposed approaches can be used by local governments, museums, tourism organizations and regional development agencies for the selection of priority sites, planning museumization and substantiating regional routes. The results of the study can be applied in the development of tourism development strategies of territorial communities, programs for the revitalization of industrial areas.

Keywords: industrial heritage, geological heritage, tourist attraction, regional route, ERIH, local community

Стаття надійшла до редакції 04.03.26 р.

Прийнята до публікації 21.03.26 р.

Дата публікації 30.06.26 р.