Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

ВЧЕНІ ЗАПИСКИ УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»

Науковий збірник

Випуск №3 (83)

Київ – 2026

ISSN (Print) 2307-6968
ISSN (Online) 2663-2209
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83

ББК 65я5
В-90

Відповідно до наказів Міністерства освіти і науки України №886 від 02.07.2020 р., № 894 від 10 жовтня 2022 р. та № 928 від 11 червня 2026 р. науковий збірник "Вчені записки Університету "КРОК" включено до Переліку наукових фахових видань України, категорія "Б" з економіки та менеджменту (спеціальності С1, D2, D3)

Науковий збірник зареєстрований, реферується та індексується у наступних науковометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах:
- Міжнародний центр періодичних видань (ISSN International Centre, м. Париж);
- CrossRef (DOI: 10.31732/2663-2209);
- Index Copernicus;
- Google Scholar;
- SIS (Scientific Indexing Services);
- ISI (International scientific indexing);
- Academic Resource Index ResearchBib;
- OUCI (Open Ukrainian Citation Index);
- Dimensions;
- OpenAire;
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського;
- Інституційний репозитарій Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК».

Вчені записки Університету «КРОК» : наук. зб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2026. Вип. №3 (83). 374 с.

У випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Збірник розрахований на науковців, аспірантів та практиків, які здійснюють дослідження актуальних проблем економіки, управління та суміжних напрямів і пропонують науково обґрунтовані підходи до їх розв'язання.

Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (протокол №2 від 24 вересня 2026 року)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 17174-5944ПР від 18.11.2010 р.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» внесено як суб'єкт у сфері друкованих медіа (ідентифікатор - R30-01982)

© ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2026

Головний редактор:

Мігус Ірина Петрівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Україна

Редакційна колегія:

Бєлова Олена Ігорівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК»,
Україна

Кириченко Оксана Сергіївна
доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК»,
Україна

Кудирко Людмила Петрівна
кандидат економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет,
Україна

Панченко Володимир Анатолійович
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія,
Україна

Ткаленко Світлана Іванівна
доктор економічних наук, професор, професор кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Україна

Токар Володимир Володимирович
доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки,
Державний торговельно-економічний університет,
Україна

Nowak, Dariusz
PhD in Economics, Habilitated Doctor (DSc), Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Resource Management, Poznań University of Economics and Business,
Poland

Sandeep Kumar Gupta
Doctor, Professor, School of Commerce & Management,
Mohan Babu University,
India

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ БАНКІВСЬКОЇ ДЕПОЗИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНВЕСТОРІВ У СИСТЕМІ ОЦІНКИ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ
Ігор Румик, Каріна Булава, Анна Кухельна 10

КАПІТАЛ ЗДОРОВ'Я, СОЦІАЛЬНИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КАПІТАЛИ В СИСТЕМНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ВІД ЕНДОГЕННОЇ ГАРМОНІЇ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ
Дмитро Мельничук 23

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ
Ірина Петрова, Галина Пекна 31

МОДЕЛЮВАННЯ КАНАЛІВ ВПЛИВУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ
Ірина Радіонова, Юрій Піта 42

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЛАТІЖНОГО БАЛАНСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ
Сергій Кульбачний, Олексій Мельник, Максим Руженський 51

НОВА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УГОРЩИНИ: ПЕТЕР МАДЯР, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯ ОРБАНА
Дмитро Іванович Ткач, Дмитро Костянтинович Ткач 62

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПОЛЬСЬКОГО БІЗНЕСУ: МЕХАНІЗМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ І СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ
Пауліна Колісніченко 71

ІНВЕСТЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД
Ольга Чумаченко 80

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ
Світлана Гаврилюк, Михайло Кіт 89

ПРОСТОРОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВАРТОСТІ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ВРАХУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ
Олена Поморцева, Володимир Паньків, Віктор Козиренко 101

БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ВИКЛИКІВ
Сергій Петруха, Дмитро Коноваленко, Ніна Петруха 110

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ
Віта Андрєєва, Катерина Захарченко 123

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕКРЕАЦІЙНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ
Олександр Осипенко 136

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ОСОБИСТОГО СТРАХУВАННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ
Захар Біблий, Світлана Плетенецька 147

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
Марта Копитко 156
КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
Олександр Сумець 170
УПРАВЛІННЯ НЕПРАЦЮЮЧИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЇХ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ І СТІЙКОГО, СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
Оксана Кириченко 183
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Зінаїда Живко, Володимир Панченко 192
МЕТОДИКИ МОТИВАЦІЇ УЧАСНИКІВ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
Олександр Калінін, Роман Дубенський 205
КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ ІТ-РІШЕНЬ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
Світлана Бреус, Микола Денисенко, Антон Іваненко 214
ЦИФРОВА ТА ЕКОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ
Вікторія Хрутьба, Тетяна Покшевницька 225
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ
Наталія Наконечна 233
РОЗРОБКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЧИННИКІВ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗПОДІЛЕНИМИ ПРОЄКТАМИ
Віктор Морозов, Юлія Хрутьба, Андрій Хрутьба 242
КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ
Анна Пазєєва 256
ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ ШКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ
Ганна Мирошниченко 266
РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ
Ігор Ковальчук, Ольга Орлова-Курилова 274
ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ В МОДЕЛІ DEAM: ПОДІЄВИЙ ПРОТОКОЛ ВИМІРЮВАННЯ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ШІ

Олег Лукутін, Сергій Мічківський 283
РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДІАТОРА
Діана Тишко, Діана Левченко 292
ЧИННИКИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Юрій Сотник 302
УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПРОЄКТІВ
Іван Кравчук, Ольга Заяц 312
РОЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
Павло Радчук 321
СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ-ДИСТРИБ'ЮТОРІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ
Владислав Коваленко 331
МЕТОД СТАЛОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПІДХОДУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ
Юрій Песковець 343
МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ У ПРИВАТНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: НОВІТНІЙ АНАЛІЗ, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ
Лілія Захарчук 354
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЙ ТА УСТАНОВ З ВИКОРИСТАННЯМ КЛАСТЕРІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД
Толулопе Еммануель Балогун 365

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS

ACADEMIC INTEGRITY IN RESEARCH ON INVESTORS' BANK DEPOSIT ACTIVITIES WITHIN THE SYSTEM FOR ASSESSING POPULATION WELL-BEING
Ihor Rumyk, Karina Bulava, Anna Kukhelna 10

HEALTH CAPITAL, SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CAPITALS IN THE SYSTEMIC ORGANIZATION OF HUMAN CAPITAL: FROM ENDOGENOUS HARMONY TO ECONOMIC EFFECT
Dmytro Melnychuk 23

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING FOOD SECURITY
Iryna Petrova, Halyna Pekna 31

MODELING THE CHANNELS OF INFLUENCE OF THE REAL ESTATE MARKET ON THE NATIONAL ECONOMY
Iryna Radionova, Yurii Pita 42

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S BALANCE OF PAYMENTS UNDER FULL-SCALE WAR: MECHANISMS FOR ENSURING MACRO-FINANCIAL STABILITY
Serhii Kulbachny, Oleksiy Melnyk, Maksym Ruzhensky 51

HUNGARY'S NEW ECONOMIC POLICY: PÉTER MAGYAR, EUROPEAN INTEGRATION, AND POST-ORBÁN ECONOMIC RECOVERY
Dmytro Ivanovych Tkach, Dmytro Kostiantynovych Tkach 62

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE ECONOMIC SECURITY OF POLISH BUSINESSES: RISK REDUCTION MECHANISMS AND A STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODEL
Paulina Kolisnichenko 71

INVESTMENT ACTIVITY AS A FACTOR IN ENSURING UKRAINE'S FOOD SECURITY: CHALLENGES, STRATEGIC PRIORITIES, AND EUROPEAN EXPERIENCE
Olga Chumachenko 80

THE STRATEGIC DEVELOPMENT PROBLEMS OF HOTEL BUSINESS IN THE WARTIME CONDITIONS
Svitlana Havryliuk, Mykhailo Kit 89

SPATIAL MODELING OF RESIDENTIAL REAL ESTATE VALUE BASED ON COMPREHENSIVE CONSIDERATION OF SOCIO-ECONOMIC FACTORS
Olena Pomortseva, Volodymyr Pankiv, Viktor Kozyrenko 101

BUDGET STRATEGY FOR SUPPORTING VETERAN BUSINESS UNDER ECOLOGICAL AND ENERGY CHALLENGES
Serhii Petrukha, Dmytro Konovalenko, Nina Petrukha 110

FORMATION OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY FOR AN ENTERPRISE BASED ON BUSINESS ANALYTICS TOOLS
Vita Andrieieva, Kateryna Zakharchenko 123

CONCEPTUAL MODEL OF ECONOMIC SECURITY OF RECREATIONAL LAND USE
Oleksandr Osypenko 136

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FUNCTIONING OF THE PERSONAL INSURANCE MARKET AND OPPORTUNITIES FOR ITS ADAPTATION IN UKRAINE
Zakhar Biblyi, Svitlana Pletenetska 147

CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Marta Kopytko 156
CLASSIFICATION OF FACTORS AFFECTING THE MANAGEMENT OF CORPORATE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION
Oleksandr Sumets 170
MANAGEMENT OF NON-PERFORMING ASSETS OF ENTERPRISES, BANKING INSTITUTIONS IN ENSURING THEIR BUSINESS SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE, SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION
Oksana Kyrychenko 183
ASSESSMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF UKRAINIAN ENGINEERING ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW
Zinaida Zhyvko, Volodymyr Panchenko 192
MOTIVATION METHODS FOR VIRTUAL PROJECT TEAM MEMBERS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION
Oleksandr Kalinin, Roman Dubenskyi 205
CORPORATE GOVERNANCE IN THE IT DECISION-MAKING SYSTEM OF BANKING INSTITUTIONS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION
Svitlana Breus, Mykola Denysenko, Anton Ivanenko 214
DIGITAL AND ECOLOGICAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITIONS OF ENTERPRISES
Viktoriia Khrutba, Tetiana Pokshevnytska 225
IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN STAFF MOTIVATION IN UKRAINIAN UNIVERSITIES
Nataliia Nakonechna 233
DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL OF COMMUNICATION FACTORS IN DISTRIBUTED PROJECT MANAGEMENT
Viktor Morozov, Yuliia Khrutba, Andrii Khrutba 242
COMMUNICATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM OF UKRAINIAN BANKING INSTITUTIONS
Anna Pazieieva 256
TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT SCHOOLS IN ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMIC DIGITALIZATION
Ganna Myroshnychenko 266
RISKS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY FOR QUALITY MANAGEMENT SYSTEM MANAGEMENT IN MANUFACTURING ENTERPRISES IN UKRAINE
Igor Kovalchuk, Olga Orlova-Kurilova 274
OPERATIONALIZING ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN DEAM: AN EVENT-LEVEL MEASUREMENT PROTOCOL FOR AI-AUGMENTED SOFTWARE DELIVERY

Oleh Lukutin, Sergiy Michkivskyy 283
THE ROLE OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A MEDIATOR
Diana Tishko, Diana Levchenko 292
FACTORS AND MECHANISMS OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF WOODWORKING ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW
Yurii Sotnyk 302
STAKEHOLDER INTERACTION MANAGEMENT IN TRANSPORT PROJECTS
Ivan Kravchuk, Olha Zaiats 312
THE ROLE OF MOTIVATIONAL CLIMATE IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN AN ORGANIZATION
Pavlo Radchuk 321
MODERN DIRECTIONS OF LOGISTICS SYSTEMS DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION ENTERPRISES
Vladyslav Kovalenko 331
METHOD OF SUSTAINABLE ENTERPRISE SUPPLY BASED ON A BUSINESS CONTINUITY APPROACH UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS
Yurii Peskovets 343
MEDIATION AS A CONFLICT MANAGEMENT TOOL IN PRIVATE GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE: LATEST ANALYSIS, CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION
Lilia Zakharchuk 354
THE WAYS OF IMPROVING AND STRENGTHEN INNOVATION POTENTIALS OF COMPANIES AND INSTITUTIONS USING CLUSTERS: EUROPEAN EXPERIENCE
Tolulope Emmanuel Balogun 365

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 336.1 [378] : 330.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-10-22

Дата надходження: 17.08.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ БАНКІВСЬКОЇ ДЕПОЗИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНВЕСТОРІВ У СИСТЕМІ ОЦІНКИ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ

Ігор Румик[1], Каріна Булава[2], Анна Кухельна[3]

[1]Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3943-639X

[2]Магістр фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ChernyshKV@krok.edu

[3]Магістранка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Kukhelna@krok.edu.ua

ACADEMIC INTEGRITY IN RESEARCH ON INVESTORS' BANK DEPOSIT ACTIVITIES WITHIN THE SYSTEM FOR ASSESSING POPULATION WELL-BEING

Ihor Rumyk[1], Karina Bulava[2], Anna Kukhelna[3]

[1]Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3943-639X

[2]Master's Degree (Finance, Banking, Insurance and Stock Exchange), KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ChernyshKV@krok.edu

[3]Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Kukhelna@krok.edu.ua

Анотація. *Статтю присвячено вирішенню актуальної проблеми забезпечення академічної доброчесності у наукових дослідженнях, присвячених аналізу банківської депозитної діяльності інвесторів у контексті оцінки добробуту населення. Актуальність теми зумовлена посиленням ролі депозитів як основного інструменту заощаджень домогосподарств в умовах економічної нестабільності, а також необхідністю підвищення вимог до достовірності та об'єктивності наукових результатів у фінансово-економічній сфері. Метою роботи є наукове обґрунтування необхідності дотримання принципів академічної доброчесності при дослідженні банківської депозитної діяльності інвесторів задля забезпечення достовірної оцінки її впливу на добробут населення. Об'єктом дослідження виступають економічні відносини, що виникають між банківськими установами та інвесторами-вкладниками у процесі депозитної діяльності. Теоретичну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії фінансів, поведінкової економіки, нормативно-правові акти, наукові праці українських і зарубіжних учених у сфері дослідження добробуту населення, теорії заощаджень та інвестиційної поведінки домогосподарств. У роботі використанні методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування та узагальнення, статистичні методи, метод контент-аналізу та методи забезпечення академічної доброчесності. Виявлено ключові суперечності, що виникають при дослідженні впливу депозитної діяльності на добробут населення. Систематизовано основні принципи академічної доброчесності, які мають застосовуватись при виконанні емпіричних розрахунків. Практичне значення полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення якості досліджень та об'єктивності управлінських рішень у банківському секторі. Наукова новизна результатів полягає в обґрунтуванні інтеграції принципів доброчесності у процес економетричного моделювання депозитної поведінки інвесторів. Висновки статті можуть бути використані при формуванні політики стимулювання заощаджень і для підвищення фінансової грамотності населення та зміцнення довіри до банківської системи.*

Ключові слова: *наукові дослідження, академічна доброчесність, принципи, аналіз, банківські установи, заощадження, депозити, інвестори, інвестиційна політика, добробут населення.*

Формул: 1, рис.: 1, табл.: 4, бібл.: 22

Abstract. *The article examines the pressing issue of ensuring academic integrity in research focused on analyzing investors' banking deposit activities in the context of assessing the well-being of the population. The relevance of this topic stems from the growing role of deposits as the primary savings instrument for households amid economic instability, as well as the need to raise standards for the reliability and objectivity of research findings in the financial and economic sphere. The aim of this study is to provide a scientific justification for the need to adhere to the principles of academic integrity when researching investors' banking deposit activities in order to ensure an accurate assessment of their impact on public welfare. The object of the study is the economic relationships that arise between banking institutions and investors/depositors in the course of deposit activities. The theoretical foundation of the study consists of the fundamental principles of economic theory, financial theory, and behavioral economics; regulatory and legal acts; scholarly works by Ukrainian and foreign researchers in the field of public welfare; and theories of household savings and investment behavior. This study employs methods of analysis and synthesis, induction and deduction, abstraction and generalization, statistical methods, content analysis, and methods for ensuring academic integrity. Key contradictions arising from the study of the impact of deposit-taking activities on public welfare have been identified. The fundamental principles of academic integrity that should be applied when conducting empirical calculations have been systematized. The practical significance lies in the possibility of using the developed recommendations to improve the quality of research and the objectivity of management decisions in the banking sector. The scientific novelty of the results lies in the justification for integrating the principles of integrity into the process of econometric modeling of investors' deposit behavior. The conclusions of the article can be used in formulating policies to encourage savings, as well as to improve the financial literacy of the population and strengthen trust in the banking system.*

Keywords: *scientific research, academic integrity, principles, analysis, banking institutions, savings, deposits, investors, investment policy, population well-being.*

Formulas: 1, fig.: 1, tab.: 4, bibl.: 22

Вступ. У сучасних умовах трансформації фінансового сектору України та зростання ролі банківських депозитів як основного інструменту заощаджень населення, питання достовірності наукових висновків набуває важливого значення. Необхідність подолання інформаційної асиметрії між інвесторами та фінансовими установами вимагає неупередженої оцінки депозитної політики. Дотримання принципів академічної доброчесності дозволяє уникнути маніпулювання статистичними даними щодо реальної прибутковості вкладів, що є основою для формування довіри до банківської системи з боку населення. На сьогодні спостерігається висока волатильність процентних ставок, тому лише об'єктивні наукові дослідження здатні забезпечити якісний аналіз впливу депозитів на рівень добробуту різних верств населення. Проблема фальсифікації наукових результатів у сфері фінансів створює ризики прийняття помилкових управлінських рішень як на рівні окремих банків, так і на рівні органів державного регулювання банківської діяльності. Забезпечення прозорості методології дослідження депозитної діяльності дозволяє відтворити результати та перевірити гіпотези щодо ефективності заощаджень у структурі сукупного добробуту домогосподарств. Актуальність теми посилюється необхідністю протидії плагіату та спотворенню даних, адже це напряму впливає на формування рекомендацій щодо оптимізації портфеля депозитів для населення. Впровадження принципів доброчесності у наукові розвідки сприяє виявленню реальних ризиків інфляційного знецінення депозитів у довгостроковому періоді. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливої ваги набуває етичність публікацій, які не повинні створювати штучних панічних настроїв або, навпаки, надмірного ейфорійного сприйняття депозитів. Результати дослідження, побудовані на засадах чесності, дозволяють кількісно виміряти внесок депозитних доходів у забезпечення мінімального споживчого бюджету незахищених груп населення. Отже, дотримання принципів академічної доброчесності у дослідженні депозитної діяльності є не лише моральним імперативом, а й необхідною умовою для побудови надійної системи фінансової безпеки та реального зростання добробуту населення.

Аналіз останніх досліджень. Базовим нормативно-правовим актом, що визначає правові засади дотримання академічної доброчесності у закладах

освіти та наукових установах України, є Закон України «Про академічну доброчесність» (ВРУ, 2026). Його положення є важливими для аналізу при дослідженні будь-яких аспектів доброчесності в українській науці. Особливу цінність має представлене в законі поняття академічного твору, а також вимоги до прозорості дослідження, надійності та достовірності інформації, зазначень припущень і недоведених тверджень, згадування всіх осіб із їх внеском у наукову працю.

Академічна доброчесність є невід'ємним складником вищої освіти й наукових досліджень, важливим чинником якості освіти. Комплексний аналіз української та міжнародної нормативно-правової бази, що регламентує академічну доброчесність, провели Зубцова, Сущенко, & Шаблиста, Г. (2025). Вони визначили спільні тенденції і кращі практики правового забезпечення дотримання академічної доброчесності у сфері вищої освіти й науки.

Зарубіжні дослідники виявили, що наявність конфлікту інтересів знижує довіру до академічних робіт на 25-33% (Barrios, & ін., 2025). За допомогою емпіричних досліджень автори доводять той факт, що навіть доступ до особистих баз даних від компаній, що зацікавлені у результаті, суттєво впливає на сприйняття дослідження. Ці напрацювання підкреслюють важливість прозорості джерел інформації при проведенні аналізу банківських депозитів.

Академічна доброчесність має безпосередній вплив на корпоративне управління та фінансову прозорість, що важливо для розуміння зв'язків між етичністю досліджень і фінансовою практикою (Wen, Li, Huang, & Zhu, 2025). Аналізуючи діяльність академічних незалежних експертів, автори наголошують на їх ключовій ролі у запобіганні фальсифікації фінансової звітності.

Останні роками спостерігається посилення ролі депозитів у банківському секторі як основного інструменту заощаджень домогосподарств в умовах економічної нестабільності, а також необхідність підвищення вимог до достовірності та об'єктивності наукових результатів у фінансово-економічній сфері. У цьому контексті Kumar (2021) пропонує використовувати закон Бенфорда для виявлення сфальсифікованих даних в академічних публікаціях. На думку автора, статистичні методи можуть слугувати «сигнальним механізмом» для перевірки достовірності емпіричних досліджень. Цей підхід може бути адаптований для перевірки достовірності розрахунків у дослідженнях, зокрема банківських депозитних операцій інвесторів.

Дослідження Orosz, & ін. (2018), що було проведене на основі даних з 40 країн, виявило сильний зв'язок між академічним шахрайством та рівнем корупції в суспільстві. Автори приходять до висновку, що рівень академічної доброчесності у фінансових дослідженнях є одним із інтегральних показників, які формують загальний рівень довіри до фінансових інститутів у країні.

Крім того, сектор фінансів і страхування виявився головною мішенню для загроз фінансовій безпеці як в 2022 році, так і у 2023 році (Кузьмінський, & Кириліченко, 2025). Автори доводять, що навіть складне програмне забезпечення, яке захищає аналітичні дані, не може повністю захистити облікові записи від шахраїв, фішингу, хакерських атак тощо. Тому оцінка фінансової безпеки банківської установи є важливою частиною управління фінансами та стратегічного планування.

Комплексні дослідження вчених Рущишин, Пелех, Козак, & Криворучко (2024) показують, що у сучасних умовах економічного розвитку основною функцією банківського сектору є перерозподіл фінансових ресурсів між різними суб'єктами, галузями та секторами національної економіки, забезпечуючи тим самим підвищення її конкурентоспроможності. За умов воєнного стану банківська система зазнала значних втрат. Ці проблеми потребують постійного моніторингу та пошуку шляхів стабілізації та подальшого розвитку

банківської системи. Важливо також враховувати такі чинники, як рівень інфляції, монетарну політику, валютні курси (Rumyk, Kuzminsky, Pylypenko, & Yaroshenko, 2024).

Аналіз структури депозитного портфеля, проведений Штефан (2024), засвідчує, що у 2023 р. з'явилась тенденція, коли депозити юридичних осіб дещо перевищили депозити домогосподарств. На думку автора, фізичні особи не мають можливості зберігати свої кошти в інших інструментах фінансового ринку і тому вимушені зберігати свої кошти в банках.

Загальні пасиви банківської системи України за 2018-2023 роки зросли на 53%, з 2,2 трлн грн до 3,4 трлн грн. Основними джерелами коштів для банків залишаються депозити населення та юридичних осіб (Внукова, & Сиплива, 2024). Починаючи з кінця лютого 2022 року, почався період нестабільної макрофінансової ситуації, що позначилося і на залученні коштів банківськими установами. За даними НБУ ліквідність банківської системи зростала завдяки припливу коштів клієнтів, а саме строкових вкладів у гривнях. Підвищення облікової ставки НБУ до 25% стимулювало банки піднімати свої ставки за вкладами як фізичних осіб, так і бізнесу (Ситник, & Болюх, 2023). Дослідження авторів дозволяє врахувати специфічні чинники впливу на заощаджувальну поведінку населення.

Наразі підходи до оцінки добробуту населення відіграють важливу роль у соціальному дослідженні. Основними з них є економічний, соціальний та мультидисциплінарний. Економічний підхід фокусується на фінансових показниках, таких як доходи та споживання. Соціальний підхід аналізує доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Мультидисциплінарний підхід поєднує різні аспекти життя. Важливо враховувати суб'єктивні оцінки добробуту, які можуть відрізнятися у різних груп населення (Румик, 2025).

Отже, дотримання принципів академічної доброчесності у дослідженні діяльності банківських установ, зокрема депозитної, є не лише моральним імперативом, а й необхідною умовою для побудови надійної системи фінансової безпеки та реального зростання добробуту населення.

Постановка завдання. Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні впливу банківської депозитної діяльності на рівень добробуту населення на основі засад академічної доброчесності, що забезпечує достовірність, об'єктивність та практичну значущість результатів для вдосконалення фінансової поведінки населення в умовах економічної нестабільності.

Методичну основу статті становить комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів пізнання, застосування яких дозволяє забезпечити достовірність та об'єктивність отриманих результатів щодо впливу банківської депозитної діяльності на добробут населення з дотриманням принципів академічної доброчесності. У процесі дослідження використовуються такі загальнонаукові методи, як: *аналіз і синтез* – для характеристики депозитного механізму та його впливу на добробут; *індукція та дедукція* – для формулювання загальних закономірностей на основі одиничних спостережень та перевірки гіпотез на конкретних даних; *абстрагування та узагальнення* – для виокремлення суттєвих ознак депозитних відносин та формування висновків. Для аналізу кількісних показників застосовуються *статистичні методи,* для оцінки якісних характеристик використовується *метод контент-аналізу* нормативно-правових актів та аналітичних звітів фінансових установ. Принципове значення у методичній основі мають *методи забезпечення академічної доброчесності*: документування джерел даних, перевірка статистичних показників, коректне цитування, уникнення упередженості у трактуванні результатів і забезпечення прозорості методології дослідження для можливості її відтворення іншими науковцями.

Результати дослідження. При дослідженні питань оцінки добробуту населення досить часто виникають

суперечності про те, яку методику обрати, щоби вона максимально точно характеризувала процеси, що вивчаються. Теорія раціональної поведінки інвестора та фінансова неграмотність населення, яке приймає депозитні рішення під впливом емоцій, а не економічного розрахунку, поглиблюють ці розбіжності. Під час економічних криз виникають розриви між потребами населення у збереженні заощаджень та нестабільністю банківської системи, що створює парадокс: чим вищий ризик, тим більша потреба у захисті, але тим менше реальних інструментів для цього існує. Пилипенко, & Просяник (2016) вважають, що необхідною умовою зміцнення ресурсної бази комерційних банків, розширення ринків їх успішної конкурентної боротьби з небанківськими фінансово-кредитними закладами та підвищення купівельної спроможності населення та їх життєвого рівня є перш за все є енергійна діяльність банків у галузі обслуговування приватних осіб.

При оцінці добробуту виникає невідповідність між середньостатистичними показниками доходів і реальною диференціацією населення, де значне майнове розшарування робить будь-які усереднені величини недостатньо репрезентативними з точки зору академічної доброчесності отриманих результатів.

До того ж дослідники, зазвичай, опиняються перед фактом розбіжності між задекларованими банківськими ставками за депозитами та ефективною дохідністю після врахування комісій, податків та інфляції, що так само призводить до викривлення реальних даних.

Не слід забувати про різновекторне сприйняття об’єктивних макроекономічних показників, наприклад зростання ВВП чи середньої заробітної плати, суб’єктивним відчуттям добробуту населенням, яке досить часто не збігається з офіційною статистикою. Крім того, з економічної точки зору об’єктивну оцінку ефективності заощаджень ускладнює процес нівелювання інфляційними процесами номінального зростання депозитних доходів населення за їх реальною купівельною спроможністю.

Серед багаточисельних пропозицій показників оцінки добробуту населення найпоширенішим показником для його вимірювання залишається валовий внутрішній продукт на душу населення. Для оцінки якості життя також використовують індекс людського розвитку, який враховує освіту та тривалість життя, та коефіцієнт Джині для вимірювання нерівності доходів. Основними соціально-економічними показниками оцінки добробуту населення є:

1. Економічні показники:

- ВВП на душу населення, що показує загальну вартість товарів та послуг на одну людину;

- реальні доходи громадян, що вимірюють кількість грошей та благ, які люди реально можуть купити;

- рівень бідності – це частка людей, чиї доходи нижчі за прожитковий мінімум (Маляр, Доровці, & Половко, 2024; Вдовин, & Швед, 2025).

2. Соціальні та якісні показники:

- індекс людського розвитку, що об’єднує дохід, освіту та здоров’я;

- середня тривалість життя – це показник здоров’я та умов життя суспільства;

- рівень безробіття – це кількість людей без роботи, які її шукають;

- коефіцієнт Джині, що показує, наскільки рівномірно поділені доходи між багатими та бідними (Чечель, 2011; Вдовин, & Сухович, 2024).

У сучасних економічних дослідженнях наукові розрахунки добробуту населення є базовим інструментом обґрунтування управлінських рішень, тому будь-яке спотворення цифр здатне призвести до масштабних фінансових прорахунків на рівні держави чи окремих установ. Дотримання доброчесності при проведені аналізу забезпечує достовірність емпіричних висновків, що важливо для побудови коректних економетричних моделей, які використовуються для

прогнозування рівня життя населення, інфляційних очікувань, процентних ставок, валютних коливань та інших важливих чинників. Слід зазначити, що економічна наука має значний вплив на суспільну довіру до фінансових інститутів, а сфальсифіковані розрахунки підривають цю довіру, що проявляється у зниженні схильності населення до заощаджень та інвестування. Методологічно зрозумілі розрахунки дозволяють іншим дослідникам незалежно підтвердити або спростувати отримані результати, що є фундаментальною умовою наукового прогресу у фінансово-економічній сфері. Чесне відображення похибок запобігає формуванню помилкових уявлень про реальну прибутковість депозитів, що захищає типових вкладників від прийняття економічно невигідних рішень. Доброчесні розрахунки є основою для якісного аналізу причинно-наслідкових зв'язків між макроекономічними показниками, без чого неможливо виявити справжні чинники зростання чи спаду добробуту населення. Прозорість обчислювальних процедур унеможливлює приховування реальних ризиків, пов'язаних з інфляційним знеціненням заощаджень, і дозволяє сформувати об'єктивні рекомендації для різних груп інвесторів. Відсутність маніпуляцій з вихідними даними та методами їх обробки гарантує, що зроблені пропозиції щодо вдосконалення депозитної політики будуть дієвими, а не шкідливими для економіки.

Отже, академічна доброчесність у економічних розрахунках є не лише етичним принципом, а й головною запорукою якості наукових результатів, їх практичної цінності та здатності бути надійним підґрунтям для підвищення реального рівня життя населення.

На основі опрацювання літературних джерел (ВРУ, 2026), пропонуємо виконання наукових розрахунків на основі принципів академічної доброчесності (Рис. 1).

Використовуючи розглянуті на Рис. 1 принципи академічної доброчесності щодо проведення наукових досліджень, виконаємо розрахунки та перевіримо отримані дані за поставленою задачею. Висунемо гіпотезу про те, що активність за обсягами депозитних вкладень у банківські установи, зокрема з іноземним капіталом, суттєво залежить від реальних доходів громадян і депозитної політики банків щодо встановлення депозитних ставок.

Принцип академічної доброчесності – «прозорість методології». Для проведення обчислень виконаємо кореляційно-регресійний аналіз з використанням надбудови «Пакет аналізу» табличного процесору Microsoft Excel. Це досить відомий, зручний і потужний інструмент для розв'язання задач, пов'язаних з масивами різноманітних даних, що використовується для обробки чисел у вигляді великого набору функцій, аналіз інформації, інструменти для опрацювання тексту, створення ділової графіки, робота з базами даних тощо. Інформація про алгоритм обчислень доступна як у самому математичному пакеті MS Excel, так і численних літературних джерелах, для прикладу Бахрушин (2011).

Принцип академічної доброчесності – «коректність вихідних даних». Для проведення обчислень використанні офіційні дані Національного банку України та порталу Міністерства фінансів України, що забезпечує репрезентативність вибірки та об'єктивність висновків. Так, для перевірки висунутої гіпотези, використані дані щодо середньої місячної заробітної плати в Україні (Таблиця 1).

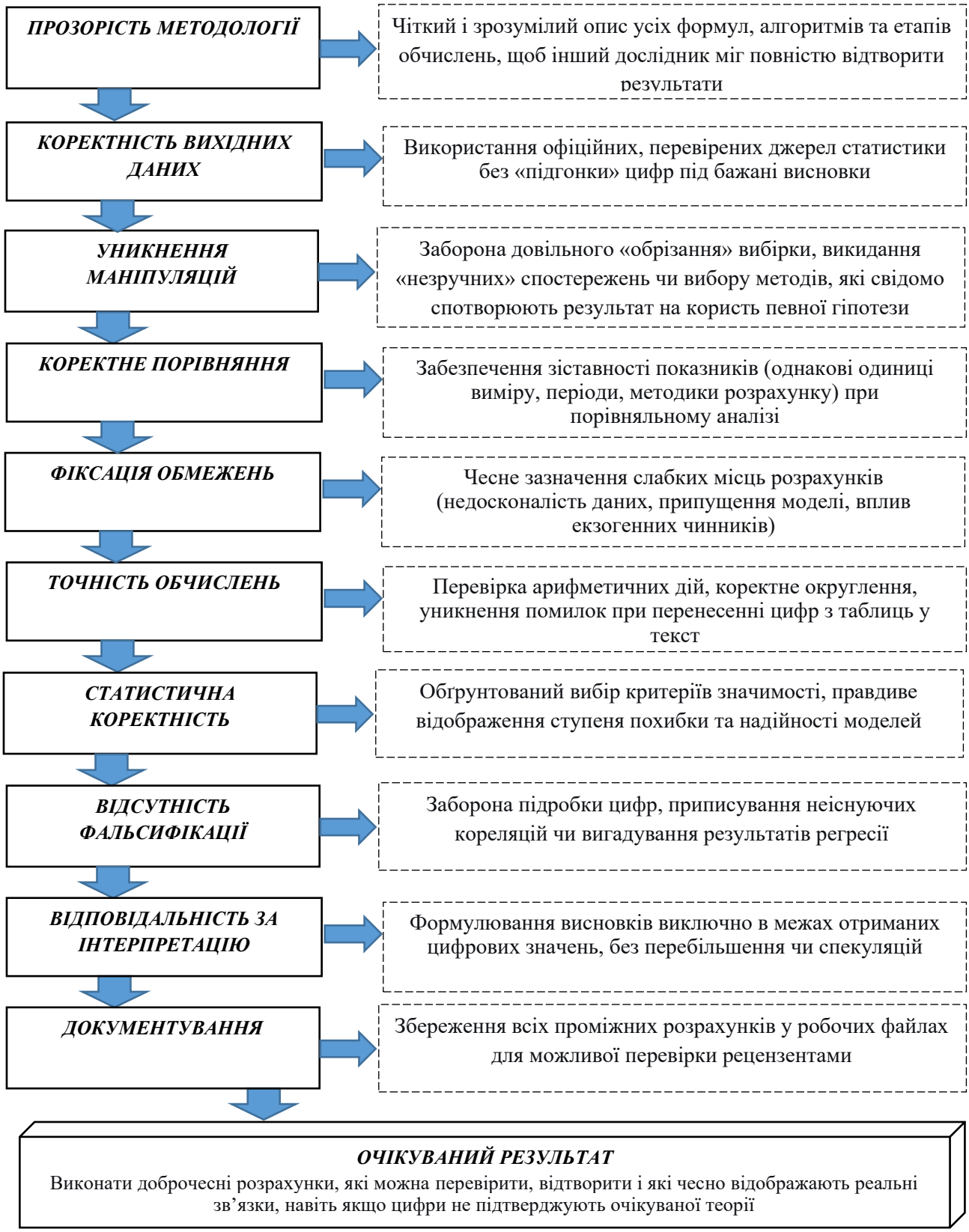


Рис. 1. Принципи академічної доброчесності у наукових розрахунках

Джерело: побудовано авторами самостійно

Таблиця 1

Середня заробітна плата в Україні

Період	дол. США	Зміна до попереднього року		Курс НБУ	грн
		дол. США	%		
за 01.2010	239,5	x	x	8,00	1916,00
за 01.2011	289,3	49,8	20,8	7,94	2297,04
за 01.2012	340,7	51,4	17,8	7,99	2722,19
за 01.2013	375,3	34,6	10,2	7,99	2998,65
за 01.2014	393,8	18,5	4,9	7,99	3146,46
за 01.2015	213,8	-180,0	-45,7	16,16	3455,01
за 01.2016	173,4	-40,4	-18,9	25,15	4361,01
за 01.2017	221,5	48,1	27,7	27,12	6007,08
за 01.2018	275,3	53,8	24,3	28,01	7711,15
за 01.2019	332,3	57,0	20,7	27,76	9224,65
за 01.2020	430,5	98,2	29,5	24,92	10728,06
за 01.2021	437,6	7,1	1,7	28,19	12335,94
за 01.2022	506,4	68,8	15,7	28,78	14574,19
за 01.2023	477,0	-29,4	5,8	36,57	17443,89
за 01.2024	535,0	58,0	12,2	40,00	21400,00
за 01.2025	549,7	14,7	2,8	41,82	22988,45

Джерело: побудовано авторами на основі звітів Мінфін, 2026

Наступною статистичною інформацією є дані про розмір процентних ставок за строковими депозитами фізичних осіб, що зробили внески до банківських установ (Таблиця 2).

Таблиця 2

Процентні середньозважені річні ставки за строковими депозитами, залученими банками у фізичних осіб, %

Роки	Інтегральна ставка	у т. ч.:	
		у національній валюті	в іноземній валюті
2010	10,9	15,1	7,5
2011	12,8	18,5	7,2
2012	14,9	21,5	8,1
2013	13,6	18,7	7,6
2014	14,1	20,1	8,8
2015	13,4	20,6	7,8
2016	11,1	17,0	5,9
2017	8,4	13,8	3,3
2018	9,7	14,9	3,3
2019	9,9	14,9	2,6
2020	5,7	8,7	1,4
2021	5,6	8,0	0,7
2022	7,3	12,1	0,6
2023	9,9	13,9	1,1
2024	8,3	12,3	1,2
2025	8,9	12,9	1,1

Джерело: побудовано авторами на основі статистичних звітів НБУ, 2026

Заключними даними для перевірки гіпотези є інформація про обсяги депозитів домашніх господарств у розрізі видів валют і строків погашення (Таблиця 3).

Таблиця 3

Депозити домашніх господарств у розрізі видів валют і строків погашення (залишки коштів на кінець періоду, млн грн)

Роки	Усього	у тому числі					
		у національній валюті			в іноземній валюті		
		усього	у т.ч. за строками		усього	у т.ч. за строками	
			на вимогу	до 1 року		на вимогу	до 1 року
2010	275093	142924	45045	43308	132169	21119	56658
2011	310390	160530	48090	45926	149860	22831	58514
2012	369264	186772	53935	65393	182493	23217	60167
2013	441951	257829	66776	81375	184122	20944	39968
2014	418135	200859	61815	72424	217275	38356	63211
2015	410895	198876	77654	76372	212019	34870	100036
2016	444676	209601	85844	71282	235075	43794	100206
2017	495313	252439	113456	83919	242874	52521	97173
2018	530250	289416	141640	111169	240833	61770	99019
2019	576126	339168	168545	131723	236958	71579	105967
2020	730317	433417	250559	134436	296901	128441	103057
2021	794152	506980	307386	134681	287172	165856	74527
2022	1045731	653343	468363	128478	392388	243486	109676
2023	1228546	795493	520108	222297	433053	268595	126335
2024	1381875	896811	592579	222783	485064	313181	121109
2025	1600280	1067864	702095	274286	532416	364209	120798

Джерело: побудовано авторами на основі статистичних звітів НБУ, 2026

Принципи академічної доброчесності – «уникнення маніпуляцій» і «коректне порівняння». Серед поширених методів аналізу, зокрема групування даних, побудова динамічних рядів, розрахунок середніх величин, коефіцієнтів варіації та інших, авторами було заявлено метод кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє виявити залежність між обсягами депозитних вкладень, рівнем процентних доходів і реальними показниками добробуту населення, а саме: середня заробітна плата. На основі наведених цифрових масивів у Таблицях 1-3 була сформована коректна для порівняння вибірка даних за 2010-2025 роки, де: Y – обсяг депозитів домашніх господарств, усього в млн грн; X1 – розмір середньої заробітної плати в Україні, в грн; X2 – розмір інтегральної процентної середньозваженої річної ставки за строковими депозитами, залученими банками у фізичних осіб, у %. «Обрізання» вибірки, викидання «незручних» спостережень застосовано не було, що можна перевірити шляхом співставлення вихідних даних з першоджерелами отримання інформації.

Принцип академічної доброчесності – «фіксація обмежень». Для проведення точнішого аналізу можна було включити до моделі значно більшу кількість факторів впливу на обсяги депозитів фізичних осіб, для прикладу розмір інфляції чи зміну валютних курсів. Наскільки це суттєво буде зрозуміло після проведення регресійного аналізу.

Принципи академічної доброчесності – «точність обчислень», «статистична коректність» і «відсутність фальсифікацій». У результаті обробки вхідних даних було отримано наступні результати (Таблиця 4):

Таблиця 4

Результати аналізу

Регресійна статистика		*Дисперсійний аналіз*					
Множинний R	0,992663		*df*	*SS*	*MS*	*F*	*Значущість F*
R-квадрат	0,98538						
Нормований R-квадрат	0,983131	Регресія	2	2,47E+12	1,23437E+12	438,0980577	1,18072E-12
Стандартна похибка	53080,82	Залишок	13	3,66E+10	2817573556		
Спостереження	16	Усього	15	2,51E+12			

Коефіцієнтний аналіз				
	Коефіцієнти	*Стандартна похибка*	*t-статистика*	*P-Значення*
Y-перетин	-85562,2	81023,59	-1,056015858	0,310191479
X1	63,0907	2,551652	24,7254369	2,57597E-12
X2	20550	6160,894	3,335555105	0,005367758
	Нижні 95%	*Верхні 95%*	*Нижні 95,0%*	*Верхні 95,0%*
Y-перетин	-260603,0188	89478,63	-260603	89478,63
X1	57,57819138	68,60321	57,57819	68,60321
X2	7240,19972	33859,81	7240,2	33859,81

Джерело: розрахунки авторів у надбудові «Пакет аналізу» MS Excel

Для розрахунків використано статистичні можливості табличного процесору Microsoft Excel. Здійснено перевірку при перенесенні цифр з електронних таблиць у текст статті, округлення отриманих даних при цьому не здійснювалось. Підробка цифр, приписування неіснуючих кореляцій чи вигадування результатів регресії вбачалась авторами як неприпустимі дії. Застосовано стандартний Критерій Значущості F, відображена фактична величина похибки та надійності моделі.

Принцип академічної доброчесності – «відповідальність за інтерпретацію». Дані таблиці 4 свідчать, що коефіцієнт кореляції дорівнює 0,9927, тобто наближається до 1. Це свідчить про дуже сильний (динамічний) сукупний зв'язок між обсягом депозитів (Y) та двома іншими факторами X1 та X2. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,9854, що вказує на те, 98,54% варіації обсягу депозитів пояснюється впливом двох відібраних факторів одночасно. Лише 1,46% припадає на інші невраховані фактори. Оскільки модель має два фактори X, то її оцінка здійснюється за нормованим R-квадратом, який дорівнює 0,9831. Значення 98,31% є дуже високим. Воно доводить, що додавання другої змінної було цілком виправданим – модель не просто штучно збільшилася, а дійсно стала точнішою та якіснішою. На основі дисперсійного аналізу (ANOVA) можна зробити однозначний висновок, що досліджувана модель є високозначимою, адекватною та надійною, а саме: Значущість F дорівнює 1,18072E-12. Це означає отримане значення суттєво менше за стандартний критичний поріг 0,05 (і навіть менше за 0,001). Модель є статистично правильною, а фактори підібрано точно. Критерій Фішера (F) дорівнює 438,0980577. Це значення високе та свідчить про те, що варіація обсягу депозитів, зумовлена чинниками X1 та X2, у 438 разів перевищує варіацію випадкових залишків. Це ще раз підтверджує надійність моделі.

Далі сформуємо рівняння регресії та перевіримо кожен показник за критичним порогом 0,05 (P-Значення), щоб визначити, чи обидва фактори є корисними в моделі:

$$Y = -85562{,}20 + 63{,}09 \times X1 + 20550{,}00 \times X2 \qquad (1)$$

Змінна X1 (середня заробітна плата) має P-Значення 2,57597E-12. Воно значно менше за 0,05, тому вплив чинника (X1) на обсяг депозитів є високозначущим і математично доведеним. Коефіцієнт біля X1 є додатнім, тому маємо прямий зв'язок: при зростанні середньої заробітної плати на 1 одиницю, обсяг депозитів зростає в середньому на 63,09 одиниць (за умови, що чинник X2 залишається незмінним).

Змінна X2 (процентні ставки за депозитами) має P-Значення 0,005367758. Воно менше за 0,05, тому вплив чинника X2 є статистично значущим. Коефіцієнт біля X2 є додатнім, тому зв'язок прямий: при зростанні розміру депозитної ставки на 1 одиницю, обсяг депозитів зростає в середньому на 20550,00 одиниць (за умови, що чинник X1 залишається незмінним).

Загальний висновок. У результаті поглибленого аналізу виявлено, що вплив змінної X2 виявився набагато сильнішим, ніж X1, але оцінка менш точніша через широкий довірчий інтервал. Порівнювати X1 та X2 напряму некоректно через різні одиниці виміру. Однак, t-статистика свідчить, що X1 вносить стабільніший і надійніший внесок у досліджувану модель. Отже, формулювання висновків було здійснено виключно в межах отриманих цифрових значень, без перебільшення чи спекуляцій.

Принцип академічної доброчесності – «документування». Авторами збережено всі проміжні розрахунки у робочих файлах для можливої перевірки рецензентами чи іншими зацікавленими особами.

Проведене дослідження на основі кореляційно-регресійного аналізу засвідчило наявність сильного та статистично значущого зв'язку між рівнем середньої заробітної плати та обсягом залучених коштів. Водночас, керуючись принципами академічної доброчесності та об'єктивності, слід зазначити, що включений до моделі другий фактор – розмір депозитних ставок – виявився менше впливовим на обсяг депозитів домашніх господарств, що вказує на необхідність його глибшого дослідження за допомогою потужніших інструментів економічного аналізу та прогнозування.

Висновки. У результаті проведеного дослідження отримано наукові результати, що пов'язані з систематизацією методологічних підходів до оцінки впливу банківської депозитної діяльності на рівень добробуту населення на основі дотримання принципів академічної доброчесності, удосконаленням критеріїв об'єктивності при обробці статистичних даних. Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні авторського підходу до інтеграції принципів академічної доброчесності у процес економіко-математичного моделювання депозитної поведінки інвесторів, а також у виявленні суперечностей між номінальними показниками депозитної дохідності та реальними змінами добробуту населення. Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні концептуальних засад дослідження добробуту населення шляхом впровадження принципів відтворюваності та прозорості у фінансово-економічних розрахунках, що створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень у сфері поведінкової економіки з позиції етичності наукових узагальнень. Отримані результати мають безпосереднє практичне застосування, адже запропонований алгоритм перевірки достовірності даних може бути використаний фінансовими установами для підвищення якості внутрішніх досліджень ефективності депозитних продуктів, вдосконалення методик моніторингу заощаджувальної активності населення та як методологічний інструментарій для подальших емпіричних досліджень. Імплементація запропонованих заходів дозволить досягти значного соціально-економічного ефекту, а саме: підвищення рівня фінансової грамотності населення через доступність об'єктивної інформації про реальну доходність заощаджень, зниження ризиків прийняття невигідних депозитних рішень, зростання довіри до банківської системи на основі достовірності інформаційних та аналітичних продуктів, а також оптимізація державної політики стимулювання

заощаджень, що в сукупності сприятиме реальному підвищенню рівня життя та соціальній стабільності в умовах економічних трансформацій.

Подальші дослідження з теми доцільно здійснювати у контексті оцінки перспективних тенденцій за допомогою методу прогнозування, що дає змогу змоделювати сценарії зміни добробуту населення залежно від динаміки середньої заробітної плати у майбутньому.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1. Бахрушин В.Є. (2011). МЕТОДИ АНАЛІЗУ ДАНИХ : НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ СТУДЕНТІВ. Запоріжжя: КПУ. URL: http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/metDataManing.pdf

2. Barrios, J.M., Lancieri, F., Levy, J., Singh, S., Valletti, T., & Zingales, L. (2025). THE CONFLICT-OF-INTEREST DISCOUNT IN THE MARKETPLACE OF IDEAS. Working Paper, NBER/CEPR. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4979205

3. Вдовин, М., & Сухович, Х. (2024). ПОКАЗНИКИ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ТА ІНШИХ КРАЇН СВІТУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ. *Трансформаційна економіка, 3*(08), 13-18. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-2

4. Вдовин, М.Л., & Швед, С.В (2025). КЛАСТЕРИЗАЦІЯ КРАЇН ЄВРОПИ ЗА ПОКАЗНИКАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ. *Економіка і управління, 2,* 18-26. https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2025.2

5. Внукова, Н., & Сиплива, О. (2024). ОЦІНКА ДИНАМІКИ ЗМІН СУЧАСНОГО СТАНУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, *1*(5), 281-292. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-281-292

6. ВРУ (2026). Про академічну доброчесність: Закон України від 18 грудня 2025 року № 4742-IX. *Відомості Верховної Ради, 13,* 35. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text

7. Зубцова, Ю., Сущенко, Л., & Шаблиста, Г. (2025). ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТИ. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія», 8,* 67-73. DOI https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-2.09

8. Kumar, D.K. (2021). CATCH ME IF YOU CAN: IDENTIFYING, PREDICTING AND REDUCING THE OPPORTUNITIES FOR FRAUD. PhD Thesis, University of Warwick. URL: https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/166171/1/WRAP_Theses_KrishnaKumar_2021.pdf

9. Кузьмінський, В., & Кириліченко, А. (2025). ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ. *Вчені записки Університету «КРОК», 1*(77), 107-116. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-107-116

10. Маляр, М., Доровці, А., & Половко, І. (2024). АНАЛІЗ ІНДИКАТОРІВ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ. *Наукові перспективи. Серія «Економіка», 2*(44), 784-796. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-784-796

11. Мінфін (2026). СЕРЕДНЯ ЗАРОБІТНА ПЛАТА В УКРАЇНІ В ДОЛАРАХ США. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/usd/

12. НБУ (2026). ДЕПОЗИТИ ДОМАШНІХ ГОСПОДАРСТВ У РОЗРІЗІ ВИДІВ ВАЛЮТ І СТРОКІВ ПОГАШЕННЯ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial

13. НБУ (2026). ПРОЦЕНТНІ СТАВКИ БАНКІВ ЗА СТРОКОВИМИ ДЕПОЗИТАМИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial

14. Orosz, G., Tóth-Király, I., Bőthe, B., Paskuj, B., Berkics, M., Fülöp, M., & Roland-Lévy, C. (2018). LINKING CHEATING IN SCHOOL AND CORRUPTION. *European Review of Applied Psychology, 68*(2), 89-97. https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.02.001

15. Пилипенко, О., & Просяник, І. (2016). Кредитування фізичних осіб і його особливості в Україні. *Сучасні підходи до управління підприємством, 1.* URL: https://spu.fmm.kpi.ua/issue/view/4356

16. Румик, І. (2025). МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ: СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ. *Вчені записки Університету «КРОК», 1*(77), 14-21. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-14-21

17. Rumyk, I., Kuzminsky, V., Pylypenko, O., & Yaroshenko, O. (2024). PRECIOUS METALS MARKET FORECASTING IN THE CURRENT ENVIRONMENT. *Economics, Finance and Management Review, 1*(17), 45-56. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-45

18. Рущишин, Н.М., Пелех, О.Р., Козак, А.Р., & Криворучко, Н.М. (2024). СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 75,* 27-36. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-04

19. Ситник, Н.С., & Болюх, Д.А. (2023). РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ЯК КЛЮЧОВОЇ ЛАНКИ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Бізнес-Навігатор 1*(71), 50-55. https://doi.org/10.32782/business-navigator.71-9

20. Wen, S., Li, J., Huang, C., & Zhu, X. (2025). WATCHDOG FROM ACADEMIA: DO ACADEMIC INDEPENDENT DIRECTORS MATTER FOR FINANCIAL STATEMENT FRAUD? *International Review of Economics and Finance, 101*. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104219

21. Чечель, О.М. (2011). БАЗОВІ КРИТЕРІЇ ДОБРОБУТУ НАСЕЛЕННЯ. *Інвестиції: практика та досвід, 1,* 82-85. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2011/23.pdf

22. Штефан, Л. (2024). АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство, 69.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-89

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 330.14:331.101.262
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-23-30

Дата надходження: 10.09.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

КАПІТАЛ ЗДОРОВ'Я, СОЦІАЛЬНИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КАПІТАЛИ В СИСТЕМНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ВІД ЕНДОГЕННОЇ ГАРМОНІЇ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ

***Дмитро Мельничук*[1]**

[1]Д-р екон. наук, професор, професор кафедри психології та соціального забезпечення, Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9918-0608

HEALTH CAPITAL, SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CAPITALS IN THE SYSTEMIC ORGANIZATION OF HUMAN CAPITAL: FROM ENDOGENOUS HARMONY TO ECONOMIC EFFECT

***Dmytro Melnychuk*[1]**

[1]Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Psychology and Social Welfare, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9918-0608

Анотація. *Сучасні соціально-економічні трансформації, цифровізація та нестабільність ринків праці актуалізують необхідність перегляду традиційного трактування людського капіталу як сукупності знань, умінь, навичок і професійного досвіду. Лінійний зв'язок між інвестиціями в освіту та економічною віддачею не повною мірою пояснює відмінності у результативності реалізації людського потенціалу. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та концептуалізація архітектури людського капіталу як нелінійної, релятивної та емерджентно організованої системи через визначення структурно-функціональних ролей її ендогенних складових у формуванні економічного ефекту. Методологічною основою дослідження є структурно-функціональний підхід, доповнений положеннями економіки складності, теорії складних адаптивних систем, поведінкової економіки та причинно-наслідкового аналізу. У структурі людського капіталу виокремлено освітньо-компетентнісний капітал, капітал здоров'я, соціальний та психологічний капітали. Обґрунтовано перехід від адитивного трактування людського капіталу до його розуміння як цілісної системи, економічна результативність якої залежить від внутрішньої узгодженості її складових. Запропоновано категорію ендогенної гармонії людського капіталу. Визначено, що капітал здоров'я виконує функцію первинного медіатора реалізації освітньо-компетентнісного потенціалу, соціальний капітал є наступним медіатором, що забезпечує його практичну екстерналізацію, а психологічний капітал виступає модератором силиекономічного ефекту залежно від мотивації, адаптивності та стресостійкості особистості. Людський капітал доцільно розглядати як складну саморегульовану систему, результативність якої визначається не лише рівнем розвитку окремих складових, а й характером їх взаємодії та функціональної узгодженості. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованої моделі, розроблення кількісних індикаторів її складових, математичне моделювання нелінійних взаємозв'язків та формування діагностичних матриць дисбалансів людського капіталу.*

Ключові слова: *людський капітал, освітньо-компетентнісний капітал, капітал здоров'я, соціальний капітал, психологічний капітал, економіка знань, структурно-функціональний підхід, економічний ефект.*

Формули: 0; Рис.: 0; Табл.: 1; Бібл.: 12

Abstract. *Contemporary socio-economic transformations, digitalisation, and labour market instability highlight the need to reconsider the traditional understanding of human capital as a stock of knowledge, skills, competencies, and professional experience. The linear relationship between investment in education and expected economic returns does not fully explain differences in the effectiveness of human capital realisation. The study aims to provide a theoretical and methodological substantiation and conceptualisation of human capital architecture as a nonlinear, relational, and emergently organised system by identifying the structural and functional roles of its endogenous components in generating economic effects. The methodological framework is based on the structural-functional approach, complemented by the principles of complexity economics, complex adaptive systems theory, behavioural economics, and causal analysis. Four interrelated components are distinguished within the structure of human capital: educational-competency capital, health capital, social capital, and psychological capital. The study substantiates the transition from an additive interpretation of human capital towards its understanding as an integrated system whose economic performance depends on the internal coherence of its components. The concept of endogenous harmony of human capital*

is introduced. Health capital is conceptualised as a primary mediator of the realisation of educational-competency potential, while social capital acts as a subsequent mediator enabling its practical externalisation through social and institutional interactions. Psychological capital performs a moderating function by influencing the strength of the economic effect depending on an individual's motivation, adaptability, resilience, and other psychological resources. Human capital should be considered a complex self-regulating system whose effectiveness is determined not only by the level of development of its individual components but also by the nature of their interaction and functional coherence. Further research should focus on empirical validation of the proposed model, development of quantitative indicators for its components, mathematical modelling of nonlinear relationships among them, and construction of diagnostic matrices for identifying internal human capital imbalances.

Keywords: *human capital, educational-competence capital, health capital, social capital, psychological capital, knowledge economy, structural-functional approach, economic effect.*

Formulas: 0; Fig.: 0; Tab.: 1; Bibl.: 12

Вступ. Теорія людського капіталу, у її класичному трактуванні, спирається на оперування такими поняттями, як накопичений запас знань, умінь та навичок. Йдеться насамперед про освітньо-професійну складову як результат інвестування у сферу освіти та професійної підготовки, а також суміжні заходи з розвитку соціальної сфери, охорони здоров'я та рекреації. Водночас за поточних умов стрімкої цифровізації, трансформації ринків праці, тривалих і неочікуваних регресивних змін та асиметричних тенденцій у соціальному й економічному середовищах усе більш очевидним стає те, що усталені погляди на проблему людського капіталу потребують перегляду, адже почасти формально ідентичні освітньо-професійні атрибути продукують принципово різний економічний ефект. Показовим у цьому сенсі є те, що традиційні економічні моделі, побудовані на припущенні сталості граничної віддачі освіти, систематично демонструють дисперсію результатів, яку неможливо пояснити виключно різницею у формальних освітньо-професійних характеристиках. Тож підхід до аналізу цього феномену поза проблематикою ролі соціально-інституційного поля формування та реалізації людського капіталу, ролі психологічних детермінант та детермінант здоров'я, у тому числі психічного, вважаємо звуженим та певною мірою обмеженим для практичного застосування.

Відтак у нашому дослідженні ми виходили з двох основних припущень. Перше стосується того, що людський капітал як економічний феномен є релятивістським за своєю природою, тобто виникнення відповідного ефекту залежить від низки факторів опосередкування. Друге припущення стосується того, що такі фактори мають різний генезис. Їх можна умовно поділити на ті, що мають екзогенну та ендогенну природу. Якщо взяти за основу подальших міркувань те, що ядром екзо-ендогенної дихотомії є індивід як носій людського капіталу, то закономірним є питання: чи не варто включити ендогенні детермінанти до складових останнього? Як наслідок, у такому контексті ми термінологічно розмежовуємо два поняття. Людський капітал у його традиційному розумінні – як накопичений запас знань, умінь, навичок і професійного досвіду – позначатиметься як «освітньо-компетентнісний капітал». Термін же «людський капітал» ми залишаємо для позначення значно ширшої, інтегральної архітектури. Ця архітектура охоплює освітньо-компетентнісний капітал разом із іншими складовими – капіталом здоров'я, соціальним та психологічним капіталом. Принципове значення цього розмежування полягає у тому, що тим самим феномен людського капіталу набуває комплексного характеру при визнанні того, що введені до його складу ендогенні детермінанти, будучи самі по собі об'єктами та наслідками інвестування, не здатні у відриві від освітньо-компетентнісної складової набувати статусу окремого носія економічного ефекту. Відповідно, дослідження взаємозв'язків між складниками людського капіталу, за його розширеного трактування, й було покладено в основу проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Фундаментальні засади теорії людського капіталу *(T. Schultz, 1961; G. Becker, 1964)* сформували домінуючу парадигму, у межах якої інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку почали розглядатися як детермінанти зростання продуктивності праці та індивідуальних доходів. У подальшому ця концепція отримала математичне обґрунтування у моделях ендогенного економічного зростання *(P. Romer, 1986; R. Lucas, 1988)*, де людський капітал постає ключовим джерелом технологічних інновацій і довгострокової динаміки ВВП.

Разом з тим розвиток напряму складних адаптивних систем та економіки складності *(W. B. Arthur, 1999)* засвідчив обмеженість лінійних моделей, які не враховують ефекти емерджентності, зворотні зв'язки та нелінійну динаміку внутрішньосистемної взаємодії. Важливий внесок у розуміння еволюції складних систем зробила концептуалізація Закону зростання функціональної інформації *(M. Wong, R. Hazen et al., 2023)*, згідно з яким складні системи еволюціонують у напрямку підвищення своєї функціональної організованості за наявності багатьох внутрішніх ступенів свободи та системного добору. У контексті проблеми людського капіталу це означає, що його продуктивність визначається не просто сумою складових, а ступенем їхньої функціональної узгодженості та структурованості.

Паралельно з цим у науковому дискурсі поглибилася полеміка щодо окремих ендогенних детермінант. Зокрема, концепція капіталу здоров'я *(M. Grossman, 1972)* аргументувала, що соматичний стан є не лише споживчим благом, а й базовим активом, який визначає фонд робочого часу та фізичну спроможність до реалізації компетентностей. Дослідження ж проблем соціального капіталу *(J. Coleman, 1988; R. Putnam, 1993)* висвітлили роль мережевих взаємодій, довіри та інституційних норм. Натомість концептуалізація психологічного капіталу *(F. Luthans et al., 2007)* у межах концепції HERO (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism) обґрунтувала, що психологічні ресурси індивіда виступають потужним каталізатором продуктивності та адаптивності в умовах високої невизначеності.

Втім, незважаючи на значний масив праць, присвячених окремим різновидам капіталу, існуючі парадигми, попри свою фундаментальність, розглядають складові людського капіталу переважно ізольовано одна від одної та описують їхній вплив на кінцевий результат за адитивною логікою, залишаючи поза увагою механізми взаємного опосередкування цих складових. Останнє аргументує доцільність застосування структурно-функціонального підходу до розв'язання відповідної наукової задачі.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що, попри вагомий доробок різних наукових шкіл щодо окремих складових людського капіталу, наразі відсутня цілісна концептуальна модель, яка б розглядала освітньо-компетентнісний капітал, капітал здоров'я, соціальний та психологічний капітали не як паралельні, самостійні предмети дослідження, а як єдину архітектуру ендогенних детермінант із чітко розмежованими методологічними функціями медіації та модерації. Саме ця обставина, а також потреба подальшої формалізації нелінійного характеру взаємодії зазначених складових, зумовили актуальність та спрямованість цього дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та концептуалізація архітектури людського капіталу як нелінійної, релятивної системи через визначення структурно-функціональних ролей її ендогенних детермінант у процесі генерування економічного ефекту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– здійснити критичний аналіз обмежень класичної лінійної парадигми людського капіталу в умовах високої невизначеності;

– обґрунтувати термінологічне розмежування між «освітньо-компетентнісним капіталом» та інтегральним «людським капіталом» як цілісною емерджентною системою;

– концептуалізувати структурно-функціональний характер взаємозв'язків між підсистемами людського капіталу, розкривши специфіку капіталу здоров'я та соціального капіталу як послідовних медіаторів, а психологічного капіталу – як модератора взаємодії ендогенних складових.

Зважаючи на визначені мету та завдання, це дослідження свідомо окреслене трьома предметними межами. По-перше, основні положення статті стосуються архітектури людського капіталу та його ендогенних детермінант на особистісному (індивідуальному) рівні; агреговані характеристики колективних суб'єктів потребують принципово інших одиниць спостереження й окремого методологічного опрацювання. По-друге, дослідження зосереджене виключно на ендогенному контурі формування людського капіталу як економічного активу, тоді як екзогенний контур (інституційне середовище, підприємницька екосистема, технологічний уклад) залишається поза його межами. По-третє, капітал здоров'я, соціальний та психологічний капітали розглядаються у цій статті насамперед з позицій факту їхнього існування та функціональної ролі щодо освітньо-компетентнісного капіталу; розгорнуте змістовне розкриття внутрішньої структури, механізмів формування та специфічних індикаторів кожного з них залишається поза межами цього матеріалу.

Методологічним базисом дослідження обрано інструментарій структурно-функціонального підходу. У цьому дослідженні його економічний зміст полягає у поєднанні двох аналітичних ракурсів. Структурний ракурс передбачає ідентифікацію відносно автономних елементів системи людського капіталу: освітньо-компетентнісного капіталу, капіталу здоров'я, соціального капіталу та психологічного капіталу. Функціональний ракурс розкриває специфічну економічну роль кожного з цих елементів у процесі капіталізації. При цьому функції окремих елементів визначено через категорії теорії опосередкування, усталені у сучасній концептуальній методології причинно-наслідкового аналізу. Крім того, методологічний каркас роботи базується на міждисциплінарних положеннях сучасної економічної теорії, поведінкової економіки та менеджменту, що, серед іншого, дало змогу обґрунтувати функціональну роль психологічного капіталу як модератора економічної поведінки індивіда в умовах невизначеності та соціальних шоків.

Результати дослідження. У добу розбудови економіки знань, форсованих модернізаційних змін та стрімкого техніко-технологічного поступу, традиційні наукові інтерпретації досліджуваної проблеми дедалі більше демонструють гносеологічну та практичну обмеженість, закликаючи тим самим до глибокого теоретико-методологічного переосмислення феномену людського капіталу. У такому контексті застосування ключових принципів структурно-функціонального підходу дає змогу дослідити людський капітал як економічний актив з позицій цілісної системи, стійкість, продуктивність та економічна результативність якої зумовлюються характером взаємодії її підсистем: освітньо-компетентнісного капіталу, капіталу здоров'я, соціального та психологічного капіталів.

Структурно-функціональний підхід спирається на концепції Т. Парсонса та Р. Мертона, які охарактеризували поняття системи через взаємодію її елементів, акцентувавши увагу на ролі кожної з підсистем у збереженні цілісності та загальної рівноваги. Сутність такого підходу до аналізу соціально-економічних явищ полягає у дослідженні внутрішньої будови об'єкта та визначенні специфічних ролей його компонентів як підсистем, функціонування яких спрямоване на забезпечення реалізації загальносистемних цілей. З методологічної точки зору

використання структурно-функціонального підходу передбачає застосування низки фундаментальних принципів, які дають змогу виявити унікальність ендогенних взаємозв'язків в архітектоніці людського капіталу як системи (табл. 1).

Таблиця 1

Концептуалізація людського капіталу як системи у контексті принципів структурно-функціонального підходу

Принцип	Інтерпретація та системний ефект
Принцип системної цілісності	Властивості людського капіталу як емерджентного утворення не зводяться до арифметичної суми його складових, а економічний ефект від інвестицій в освітню, соматичну, соціальну та психологічну підсистеми виникає лише за умови їхньої узгодженості, що виступає безпосереднім виявом ендогенної гармонії системи
Принцип функціональної адаптивності та динамічної рівноваги	Спроможність людського капіталу як ендогенної системи протистояти зовнішнім деструктивним впливам та кризовим навантаженням досягається не стільки за рахунок ізольованого розвитку окремих елементів, скільки шляхом їхньої саморегуляції та збереження системного гомеостазу в умовах мінливого інституційного й ринкового середовища
Принцип структурної архітектоніки та ієрархічності	Внутрішня організація людського капіталу базується на чіткому поділі на відносно автономні підсистеми, специфічне місце кожної з яких у системній ієрархії визначається характером їхньої взаємної супідрядності (медіативного, модеративного чи мультиплікативного типу), що формує цілісну архітектоніку системи
Принцип функціональної підпорядкованості та спеціалізації	Функціонування кожного елемента в структурі людського капіталу є цілеспрямованим і орієнтованим на виконання унікального системного завдання, а невзаємозамінність його ендогенних підсистем робить кожен компонент однаково критичним для виникнення підсумкового економічного ефекту
Принцип ендогенної взаємозумовленості	Існування усталених прямих і зворотних зв'язків між складовими людського капіталу зумовлює те, що будь-яка якісна чи кількісна трансформація у межах однієї підсистеми неминуче спричиняє ланцюгову реакцію в інших, генеруючи позитивний або деструктивний кумулятивний ефект для всієї системи

Джерело: складено автором

Застосування принципів структурно-функціональної концептуалізації доводить, що генерування ефекту людського капіталу є неможливим за умови розкладання досліджуваного економічного феномену на ізольовані атрибути. Оскільки кожна ендогенна складова виконує чітко спеціалізовану, невзаємозамінну функцію, виникає методологічна необхідність розкриття системного призначення кожного з чотирьох елементів. Зважаючи на гносеологічну складність проблеми, нами введено категорію ендогенної гармонії людського капіталу, яка характеризує внутрішньосистемний стан пропорційності та супідрядності всіх його підсистем. Методологічна доцільність такого кроку полягає у тому, що він дає змогу охарактеризувати ту внутрішню якість системи, яка передує її функціональним виявам та адаптивним реакціям, виступаючи необхідною передумовою виникнення підсумкового економічного ефекту.

Фундаментальним підґрунтям для розкриття зазначеного механізму слугує парадигма Complexity Economics, відповідно до засад якої людський капітал постає як відкрита складна адаптивна система (Complex Adaptive System), де фокус аналізу зміщується з самих ендогенних складових на архітектуру та конфігурацію зв'язків між ними. Синтез структурно-функціонального аналізу та Complexity Economics дає змогу подолати статичність класичних моделей та розкрити глибинну причинно-наслідкову динаміку людського капіталу. Крім того, характеризуючи онтогенез людського капіталу у процесі його еволюції, яка

лонгітюдно синхронізується з еволюцією змісту соціально-економічних процесів, ми спираємося на загальний Закон зростання функціональної інформації (Law of Increasing Functional Information), сформульований у 2023 році групою міждисциплінарних науковців під керівництвом М. Вонга та Р. Гейзена. Згідно з цим законом, будь-яка складна система, що формується багатьма взаємодіючими компонентами, природним чином еволюціонує в бік зростання своєї складності, різноманітності та внутрішньої впорядкованості, якщо її конфігурації піддаються відбору за функціональністю.

В економічному вимірі носієм цієї універсальної закономірності виступає Людина. Людський капітал, уособлюючи єдність чотирьох базових підсистем (освітньо-компетентнісного капіталу, капіталу здоров'я, соціального та психологічного капіталів), зазнає суворого «функціонального відбору» під тиском вимог ринкового середовища. У відповідь на екзогенні шоки та кризові явища система людського капіталу досягає стабільності не через пасивне існування, а шляхом ендогенної самоорганізації – послідовного ускладнення внутрішньої архітектоніки, реконфігурації психосоматичних й інтелектуальних ресурсів для виконання своєї головної функції: повноцінної реалізації в економічній сфері. За таких умов ступінь ендогенної гармонії безпосередньо обумовлює якість системного гомеостазу – здатності людського капіталу зберігати функціональну стійкість, цілісність та показники продуктивності під дією інтенсивних екзогенних навантажень. Що вищим є рівень внутрішньосистемного балансу, то менш ресурсовитратним є процес збереження стійкості. Таким чином, гомеостаз постає закономірним функціональним наслідком та результатом досягнення ендогенної гармонії, розкриваючи людський капітал як самодостатню сутність, а не лише як реактивний механізм пристосування.

Важливо наголосити, що категорії ендогенної гармонії, гомеостазу та емерджентності відображають різні фази системної динаміки людського капіталу: якщо ендогенна гармонія характеризує якісний рівень внутрішньої впорядкованості, а гомеостаз – процесуальну стійкість системи, то емерджентність є атрибутом її цілісності, що виражає виникнення нової сукупної спроможності. Відтак ендогенна гармонія та гомеостатичні процеси передують повноцінній актуалізації емерджентності як її необхідні концептуальні та структурні передумови, тоді як економічний ефект – у формі ринкової віддачі та доходності інвестованих активів – виступає зовнішнім практичним наслідком реалізації цієї емерджентної якості.

Переходячи до формалізації методологічних функцій складових людського капіталу як системи, зазначимо, що хоча кожна з ендогенних детермінант здатна виконувати кілька ролей залежно від аспекту аналізу, для кожної з них існує провідна, домінантна специфіка. У пропонованій методологічній моделі капітал здоров'я, соціальний та психологічний капітали виступають системними детермінантами, що визначають підсумковий економічний ефект від реалізації освітньо-компетентнісного ядра в екзогенному контурі механізмами медіації та модерації.

Так, капітал здоров'я виконує функцію первинного медіатора. Він постає не зовнішнім регулятором сили зв'язку між знаннями та результатом, а необхідною внутрішньою ланкою, без проходження через яку освітньо-компетентнісний капітал не здатен реалізуватися. Дефіцит фізичного чи психічного здоров'я редукує спроможність індивіда капіталізувати накопичений інтелектуальний багаж незалежно від його абсолютного обсягу. Ця дія має виражений пороговий, нелінійний характер: висока кваліфікація не конвертується в економічний ефект за умов хронічного виснаження чи хвороби, що перетворює фактор здоров'я на критичну обмежувальну умову функціонування всієї системи.

Водночас соціальний капітал виступає другим послідовним медіатором у ланцюзі капіталізації. Якщо капітал здоров'я визначає психофізіологічну можливість використання знань, то соціальний капітал забезпечує їхню практичну екстерналізацію через інституційну довіру та розгалуженість комунікаційних мереж. Ця функція є для соціального капіталу визначальною, оскільки саме вона завершує трансляційний ланцюг, коли освітньо-компетентнісний капітал конвертується в економічний ефект безпосередньо через соціальне середовище індивіда.

Натомість психологічний капітал функціонально відрізняється від двох попередніх детермінант, адже його провідною рольовою специфікою є не медіація, а модерація. Як модеративна змінна, він не генерує ефект безпосередньо, а визначає межі та умови, за яких зв'язок між причиною і наслідком посилюється, слабшає або змінює спрямованість. У межах концептуальної структури HERO психологічний капітал виступає внутрішнім регулятором, який визначає здатність людини мобілізувати освітньо-компетентнісний актив під тиском неочікуваних шоків. Відтак за умов високого рівня розвитку складових HERO той самий обсяг знань дає максимальну економічну віддачу, тоді як за умов деструкції психологічного стану (демотивації, апатії чи зневіри) капіталізація інтелектуального ресурсу блокується, що й пояснює нелінійну дисперсію підсумкового економічного ефекту.

Висновки. Таким чином, важливим слід вважати перегляд класичної науково-методологічної парадигми, яка висвітлює проблему людського капіталу з позицій статичного, абсолютного запасу індивідуальних якостей. Цей перегляд має спиратися на доказову економіко-статистичну базу, оперувати сучасними методами наукового пошуку, а найважливіше – мати чітку прикладну спрямованість.

У сучасному постіндустріальному світі можливість виявлення ефекту людського капіталу залежить не лише від кількісного нарощування його ендогенних складових, а й від їх комбінації та рекомбінації і, як наслідок, впорядкованості та узгодженості їхньої взаємодії. Концептуалізація людського капіталу з позицій принципів структурно-функціонального підходу дає змогу реалізувати фундаментальний методологічний перехід від його спрощеного ресурсноподібного трактування до осмислення як архітектонічно складної, саморегульованої системи зі специфічними ендогенними законами формування та розвитку. Зокрема, застосування принципів структурно-функціонального підходу доводить, що дискретне інвестування в окремі підсистеми людського капіталу без урахування вимоги структурної узгодженості не гарантує бажаного приросту продуктивності, а інвестиційний процес перетворюється на фінансове марнотратство.

Запропонована за результатами дослідження структурно-функціональна інтерпретація дає змогу подолати звужений адитивний підхід і формує концептуальну основу для подальшої емпіричної оцінки й математичного моделювання нелінійної віддачі від людського капіталу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, що визначає перспективні напрями наукових пошуків. У свою чергу, практична цінність розробленого підходу полягає у можливості його використання для побудови комплексних діагностичних матриць внутрішніх дисбалансів людського капіталу, а також для обґрунтування пріоритетів інвестиційної та антикризової політики в умовах невизначеності.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати дослідження або їх інтерпретацію.

Фінансування. Дослідження виконано без зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження ґрунтується на аналізі відкритих наукових, нормативно-правових та статистичних джерел і не передбачало проведення досліджень за участю людей або тварин, тому окреме етичне схвалення не вимагалося.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки рукопису інструменти генеративного штучного інтелекту не використовувалися. Автор несе повну відповідальність за зміст рукопису.

Внесок авторів. Концептуалізація, методологія, аналіз джерел, формування результатів, написання та редагування рукопису будуть належать автору одноосібно.

Література:

1.Arthur, W. B. (1999). Complexity and the economy. *Science, 284*(5411), 107–109. https://doi.org/10.1126/science.284.5411.107

2.Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.

3.Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95–S120. https://doi.org/10.1086/228943

4.Grossman, M. (1972). On the concept of health capital and the demand for health. *Journal of Political Economy, 80*(2), 223–255. https://doi.org/10.1086/259880

5.Lucas, R. E., Jr. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics, 22*(1), 3–42. https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7

6.Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

7.Merton, R. K. (1949). *Social theory and social structure: Toward the codification of theory and research*. Free Press.

8.Parsons, T., & Smelser, N. J. (1956). *Economy and society: A study in the integration of economic and social theory*. Free Press.

9.Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400820740

10.Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy, 94*(5), 1002–1037. https://doi.org/10.1086/261420

11.Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review, 51*(1), 1–17. https://www.jstor.org/stable/1818907

12.Wong, M. L., Cleland, C. E., Arend, D., Jr., Bartlett, S., Cleaves, H. J., Demarest, H., Prabhu, A., Lunine, J. I., & Hazen, R. M. (2023). On the roles of function and selection in evolving systems. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 120*(43), e2310223120. https://doi.org/10.1073/pnas.2310223120

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 338.43:339.137.2
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-31-41

Дата надходження:31.08.2026
Дата прийняття до друку: 23.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Ірина Петрова[1], Галина Пекна[2]

[1]Д-р екон. наук, професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4206-5403

[2]Канд. екон. наук, доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4902-6052

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING FOOD SECURITY

Iryna Petrova[1], Halyna Pekna[2]

[1]Doctor of Science (Economics), Professor, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4206-5403

[2]Ph.D. (Economics), Associate Professor, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4902-6052

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування міжнародної конкурентоспроможності агропромислових підприємств у контексті забезпечення продовольчої безпеки. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах глобалізації, високої волатильності світових аграрних ринків, трансформації логістичних ланцюгів, посилення конкурентного тиску та зростання зовнішньоекономічних ризиків конкурентоспроможність визначається не лише масштабами виробництва, а й здатністю підприємства адаптувати бізнес-модель до змін міжнародного середовища, забезпечувати стійкість операційної діяльності та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. Метою статті є визначення особливостей формування міжнародної конкурентоспроможності агропромислових підприємств на прикладі Kernel Holding S.A. Об'єктом дослідження виступають економічні відносини з приводу формування та забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств у системі продовольчої безпеки. Теоретичну основу статті становлять положення економічної теорії, праці українських і зарубіжних учених, що пов'язані з дослідженнями формування конкурентних переваг компаній з позицій продовольчої безпеки. Використанні методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичні методи, абстрагування та узагальнення. Акцентовано увагу на масштабах міжнародної діяльності Kernel Holding S.A., продукція якої реалізується більш ніж у 80 країнах світу, та на значенні розвиненої логістичної інфраструктури для підтримання стабільності експортних потоків. Досліджено конкурентне середовище агропромислового сектору України та проведено порівняльну оцінку конкурентних позицій Kernel Holding S.A., МХП, НІБУЛОН, Астарти, ІМС і Cygnet за системою ключових критеріїв, серед яких експортний потенціал, логістична інфраструктура, переробні потужності, масштаб земельного банку, міжнародна присутність, фінансова стійкість, технологічність виробництва, диверсифікація діяльності, інвестиційна привабливість та адаптивність до кризових умов. Наукова новизна результатів полягає в обґрунтуванні закономірностей формування стійких конкурентних позицій вертикально інтегрованих бізнес-моделей. Практичне значення полягає у можливості використання досвіду формування сильних конкурентних позицій Kernel Holding S.A. іншими учасниками ринку. Висновки статті можуть бути використані для зміцнення міжнародної конкурентоспроможності агропромислових підприємств на основі розширення виробництва продукції з більшою доданою вартістю, поглиблення експортної диверсифікації, впровадження інноваційних і цифрових рішень, підвищення ефективності управління та посилення стійкості до макроекономічних і воєнних ризиків.*

Ключові слова*: міжнародні конкурентоспроможність, агропромислові підприємства, продовольча безпека, конкурентні переваги, експортний потенціал, міжнародні ринки, вертикальна інтеграція, логістична інфраструктура.*

Формул: 1, рис.: 5; табл.: 3; бібл.:18

Abstract*. The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of international competitiveness of agro-industrial enterprises in the context of ensuring food security. The relevance of this topic stems from the fact that, in the context of globalization, high volatility in global agricultural markets, the transformation of*

logistics chains, intensifying competitive pressure, and growing foreign economic risks, competitiveness is determined not only by the scale of production but also by a company's ability to adapt its business model to changes in the international environment, ensure the stability of its operations, and effectively utilize its available resource potential. The purpose of this article is to identify the characteristics of how agro-industrial enterprises develop international competitiveness, using Kernel Holding S.A. as a case study. The object of the study is the economic relationships involved in developing and ensuring the competitiveness of agro-industrial enterprises within the framework of food security. The theoretical foundation of the article consists of the principles of economic theory and the works of Ukrainian and foreign scholars related to research on the development of companies' competitive advantages from the perspective of food security. The methods used include analysis and synthesis, comparison, statistical methods, abstraction, and generalization. Particular attention is paid to the scale of Kernel Holding S.A.'s international operations, with its products being sold in more than 80 countries worldwide, as well as to the importance of developed logistics infrastructure for maintaining the stability of export flows. The competitive environment of Ukraine's agro-industrial sector is examined, and a comparative assessment of the competitive positions of Kernel Holding S.A., MHP, NIBULON, Astarta, IMC, and Cygnet is carried out using a system of key criteria, including export potential, logistics infrastructure, processing capacities, land bank size, international presence, financial stability, technological level of production, diversification of activities, investment attractiveness, and adaptability to crisis conditions. The scientific novelty of the findings lies in the substantiation of the patterns underlying the formation of sustainable competitive positions for vertically integrated business models. The practical significance lies in the possibility for other market participants to draw on Kernel Holding S.A.'s experience in building strong competitive positions. The conclusions of this article can be used to strengthen the international competitiveness of agribusiness enterprises by expanding the production of higher-value-added products, deepening export diversification, implementing innovative and digital solutions, improving management efficiency, and enhancing resilience to macroeconomic and military risks.

Keywords: *international competitiveness, agro-industrial enterprises, food security, competitive advantages, export potential, international markets, vertical integration, logistics infrastructure.*

Formulas: 1, fig.: 5; tab.: 3; bibl.:18

Вступ. Сучасний світовий агропродовольчий ринок характеризується посиленням міжнародної конкуренції, нестабільністю зовнішньоекономічного середовища, трансформацією логістичних ланцюгів і зростанням вимог до ефективності, технологічності та адаптивності підприємств. За таких умов міжнародна конкурентоспроможність агропромислових компаній визначається їх здатністю зберігати та розширювати позиції на зовнішніх ринках, формувати стійкі конкурентні переваги та швидко реагувати на зміни глобальної кон'юнктури. Особливої актуальності ця проблематика набуває для України, де агропромисловий сектор відіграє важливу роль у формуванні експортного потенціалу економіки та забезпеченні продовольчої безпеки держави. Показовим прикладом є провідна агропромислова компанія України Kernel Holding S.A., діяльність якої поєднує агровиробництво, переробку олійних культур, зернотрейдинг, логістику та експорт. Вертикально інтегрована бізнес-модель агропромислового підприємства, розвинена логістична інфраструктура та значний експортний потенціал формують основу її конкурентних переваг на міжнародних ринках. Отже, дослідження діяльності успішних агропромислових компаній дає можливість визначити пріоритетні напрями та шляхи підвищення ефективності їх роботи, що є необхідною умовою для побудови стійкої системи продовольчої безпеки в умовах війни та забезпечення економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень. Наукові праці та аналітичні матеріали, присвячені різним аспектам формування міжнародної конкурентоспроможності агропромислових підприємств і питанням забезпечення продовольчої безпеки, за останні роки набули важливого значення не лише в дослідженнях українських науковців, а й зарубіжних учених. Це пов'язано, насамперед, зі складнощами гарантувати своєчасні експортні логістичні маршрути з України до країн Європи, що значним чином впливає на формування світової продовольчої безпеки.

Теоретико-методичні основи цієї проблематики становлять праці зарубіжних дослідників Damodaran (2002), а також Koller, Goedhart, & Wessels (2020), у яких розглядаються підходи до оцінювання вартості, фінансової результативності та інвестиційної привабливості компаній як

важливих складових їх конкурентного потенціалу.

Проблематику загроз продовольчій безпеці України та методичні підходи до її оцінювання досліджували Румик (2012, 2021), Горбачьов (2025), наукові праці яких доводять, що розробка довгострокових прогнозів розвитку агропромислового виробництва має стати постійним і надзвичайно важливим напрямком діяльності Уряду України.

При аналізі статистичних даних значний масив інформації формують аналітичні матеріали KSE Institute (2026), Latifundist (2026), ProAgro (2026), АПК-Інформ (2026) та Українського клубу аграрного бізнесу (2026), у яких висвітлюються сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України, стан експортних ринків, зміни логістики та особливості функціонування агропромислових підприємств в умовах високої зовнішньої невизначеності.

Для аналізу макроекономічного та галузевого середовища важливо використовувати інформацію державних органів, зокрема Державної служби статистики України (2026) та Міністерства аграрної політики та продовольства України (2026). Окреме практичне значення для дослідження мають офіційні матеріали та річні звіти Kernel Holding S.A. за 2021-2024 роки, які дають змогу оцінити динаміку діяльності компанії, її експортний потенціал, виробничі та логістичні можливості, а також ключові чинники міжнародної конкурентоспроможності. Для порівняльної оцінки конкурентного середовища доцільно використовувати аналітичні матеріали компаній, що здійснюють таку ж діяльність, зокрема Астарта (2026) та НІБУЛОН (2026).

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей формування міжнародної конкурентоспроможності агропромислових підприємств на прикладі Kernel Holding S.A.

Методичну основі дослідження становив комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів пізнання: аналіз і синтез – для аналізу конкурентних позицій компанії на міжнародних ринках; метод порівняння – для визначення ключових конкурентних переваг; статистичні методи – для оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності; абстрагування та узагальнення – для окреслення напрямів зміцнення міжнародних позицій підприємства.

Результати дослідження. Kernel Holding S.A. є однією з провідних агропромислових компаній України та вагомим учасником світового ринку соняшникової олії. Заснована у 1994 році, компанія сформувала вертикально інтегровану бізнес-модель, що охоплює агровиробництво, переробку олійних культур, виробництво соняшникової олії, зернотрейдинг, логістику та експорт. Продукція Kernel постачається більш ніж до 80 країн світу, а частка компанії на глобальному ринку соняшникової олії становить близько 8%. Попри пандемію COVID-19 та виклики повномасштабної війни, Kernel Holding S.A. (2026) зберегла операційну стійкість і продовжує утримувати значні конкурентні позиції на міжнародних аграрних ринках.

Kernel Holding S.A. посідає провідні позиції серед виробників і експортерів соняшникової олії в Україні та є важливим учасником міжнародної торгівлі зерновими й олійними культурами. За підсумками 2022 фінансового року обсяг постачання аграрної продукції українського походження перевищив 10 млн тонн. Компанія представлена на споживчому ринку низкою відомих торгових марок, зокрема «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Premi», «Olio», «Blanc» та «Marinado». Важливою складовою її конкурентоспроможності є інтегрованість у міжнародне фінансове та аграрне середовище: акції Kernel Holding S.A. понад 15 років торгуються на Варшавській фондовій біржі, що свідчить про орієнтацію на міжнародні стандарти корпоративного управління та відкритість для інвесторів. Діяльність групи охоплює різні напрями від виробництва до експорту, а операційна

діяльність в Україні здійснюється через мережу дочірніх підприємств, серед яких ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Розвиток Kernel Holding S.A. супроводжувався поступовим нарощуванням виробничих потужностей, модернізацією олійноекстракційних підприємств, розширенням елеваторної мережі, удосконаленням логістичної інфраструктури та збільшенням земельного банку. Це сприяло формуванню ефективної вертикально інтегрованої бізнес-моделі та посиленню конкурентних позицій компанії на міжнародному аграрному ринку. Kernel Holding S.A. також активно взаємодіє з міжнародними й національними професійними об'єднаннями, зокрема Європейською Бізнес Асоціацією, Українською зерновою асоціацією та Американською торговельною палатою в Україні. Значну увагу компанія приділяє принципам сталого розвитку, енергоефективності, екологічній відповідальності та впровадженню сучасних технологій виробництва відповідно до міжнародних стандартів.

Стратегічні орієнтири Kernel Holding S.A. базуються на принципах сталого розвитку, технологічного оновлення та підвищення ефективності бізнес-процесів. Компанія приділяє значну увагу розвитку людського капіталу, впровадженню інновацій і цифрових технологій, а також здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сукупність цих чинників сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії та забезпеченню довгострокового розвитку бізнесу.

Kernel Holding S.A. застосовує лінійно-функціональну (дивізійну) модель організаційного управління, яка передбачає розподіл повноважень між окремими департаментами та функціональними напрямами. Кожен структурний підрозділ має визначену сферу відповідальності та координує свою діяльність із керівництвом компанії. Водночас Kernel Holding S.A. приділяє увагу розвитку внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та професійних компетентностей працівників, що сприяє узгодженій взаємодії між підрозділами та підвищенню результативності їх спільної роботи.

Для подальшого дослідження особливостей функціонування компанії доцільно перейти до аналізу її бізнес-моделі, представленої на рис. 1.



Рис. 1. Структура бізнес-моделі Kernel Holding S.A.

Джерело: створено авторами на основі даних Kernel Holding S.A. (2026)

Представлена бізнес-модель Kernel Holding S.A. відображає повний виробничо-логістичний ланцюг діяльності компанії – від вирощування та закупівлі сільськогосподарської сировини до її зберігання, переробки, експорту та використання власної портової інфраструктури. Ключовими складовими цієї моделі є агровиробництво, закупівля зернових і олійних культур, елеваторне зберігання, переробка сировини, експорт готової продукції та логістичне забезпечення через портові термінали.

Для поглибленої оцінки виробничого потенціалу Kernel Holding S.A. доцільно розглянути структуру

основних сільськогосподарських культур, що формують базу виробничої діяльності компанії. Відповідні дані наведено на рис. 2.

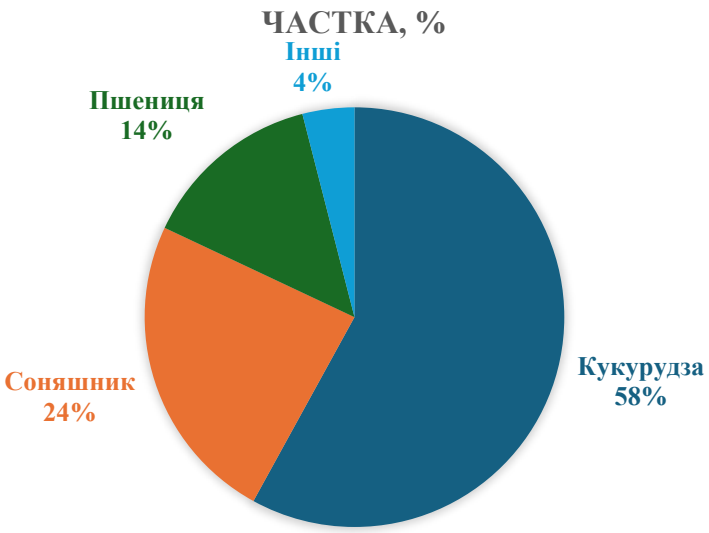


Рис. 2. Структура виробництва основних сільськогосподарських культур Kernel Holding S.A. у 2024 році, %

Джерело: створено авторами на основі даних річних звітів Kernel Holding S.A. (2024)

Аналіз структури виробництва у 2024 році свідчить про домінування кукурудзи, частка якої становить 58% загального обсягу. Соняшник формує 24%, пшениця – 14%, тоді як на інші культури припадає 4%. Такий розподіл характеризує виробничу спеціалізацію Kernel Holding S.A. та підтверджує значну орієнтацію компанії на вирощування культур, що мають високий попит на зовнішніх ринках.



Рис. 3 Структура ринку переробки олійних культур за основними учасниками у 2024 році, %

Джерело: створено авторами на основі даних Kernel Holding S.A. (2026), Астарта (2026), Latifundist (2026), АПК-Інформ (2026), Українського клубу аграрного бізнесу (2026)

Для визначення конкурентних позицій Kernel Holding S.A. в агропромисловому секторі та впливу агропромислової компанії на продовольче забезпечення доцільно розглянути розподіл основних учасників ринку переробки олійних культур, наведений на рис. 3.

Для характеристики міжнародної спрямованості діяльності Kernel Holding S.A. та ступеня диверсифікації її зовнішніх ринків доцільно розглянути регіональну структуру експорту продукції компанії, представлену на рис. 4.

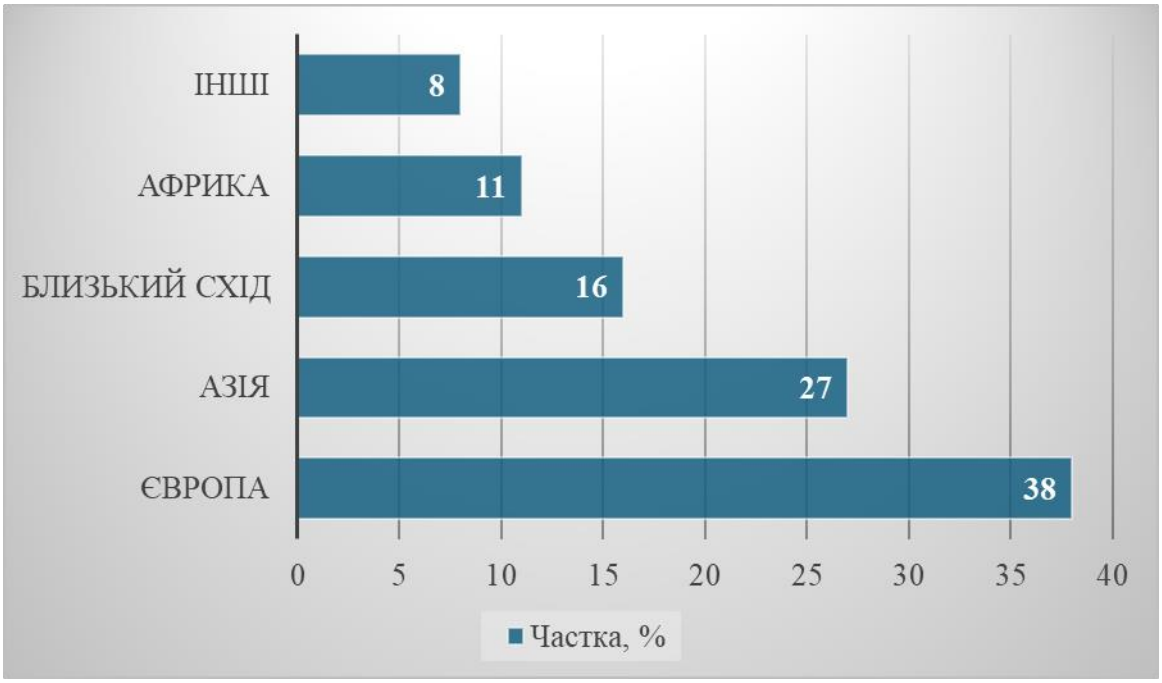


Рис. 4. Розподіл експорту продукції Kernel Holding S.A. за регіонами світу у 2024 році, %

Джерело: створено авторами на основі даних річних звітів Kernel Holding S.A. (2024), Latifundist (2026), ProAgro (2026)

У регіональній структурі експорту Kernel Holding S.A. у 2024 році найбільшу частку формували країни Європи – 38%, що свідчить про значну орієнтацію компанії на європейський ринок. Вагомими напрямами збуту також залишалися країни Азії, на які припадало 27% експорту, та Близького Сходу – 16%. Такий розподіл експортних потоків характеризує достатньо високий рівень географічної диверсифікації та сприяє зменшенню залежності компанії від окремих регіональних ринків.

На ринку переробки олійних культур України Kernel Holding S.A. також посідає одну з провідних позицій, контролюючи близько 18% ринку. Водночас найбільшу сукупну частку формують транснаціональні компанії – 22%, тоді як частки інших великих агропромислових підприємств, зокрема МХП та Астарти, є нижчими. Це підтверджує високий рівень конкурентної насиченості ринку та вагоме місце Kernel серед його ключових учасників.

Таким чином, Kernel Holding S.A. функціонує як вертикально інтегрована агропромислова компанія з розвиненими виробничими, логістичними та експортними можливостями, що формують основу її стійких конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках. Разом із тим результати діяльності компанії значною мірою залежать від стану зовнішнього економічного середовища, макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків і змін кон'юнктури світового аграрного ринку. З огляду на це наступним етапом дослідження є оцінювання середовища функціонування компанії. Для

узагальнення масштабів її діяльності та ключових ресурсно-виробничих характеристик відповідні показники представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Ресурсно-виробничі та експортні можливості Kernel Holding S.A

Показник	Характеристика
Земельний банк	понад 300 тис. га
Основні культури	соняшник, кукурудза, пшениця, соя, ячмінь
Елеваторні потужності	понад 30 елеваторів
Потужності з переробки соняшнику	близько 3,5 млн т на рік
Логістична інфраструктура	портові термінали, вагонний парк, елеваторні комплекси
Географія експорту	понад 80 країн світу
Основна експортна продукція	соняшникова олія, зернові та олійні культури

Джерело: створено авторами на основі даних річних звітів Kernel Holding S.A. (2022, 2023, 2024)

Kernel Holding S.A. здійснює діяльність у висококонкурентному агропромисловому середовищі, динаміка якого значною мірою визначається змінами світових цін на аграрну продукцію, станом логістичної інфраструктури, валютними коливаннями та загальною зовнішньоекономічною кон'юнктурою. Додатковим чинником невизначеності стала повномасштабна війна, яка спричинила порушення традиційних логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат, посилення ризиків господарської діяльності аграрних підприємств та актуалізацію питання продовольчої безпеки.

Важливою складовою оцінювання умов функціонування Kernel Holding S.A. є дослідження її конкурентного оточення на внутрішньому та зовнішніх ринках. Основними конкурентами компанії виступають великі агропромислові підприємства України, діяльність яких охоплює агровиробництво, зернотрейдинг, логістику та експорт сільськогосподарської продукції. Для визначення позицій Kernel Holding S.A. відносно ключових учасників ринку та зіставлення їх конкурентних переваг відповідні характеристики узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Конкурентні позиції основних учасників аграрного ринку України

Компанія	Ключова спеціалізація	Основні конкурентні переваги
Kernel Holding S.A.	Переробка олійних культур, зернотрейдинг, експорт аграрної продукції	Вертикальна інтеграція, розвинена логістична система, значний експортний потенціал
МХП	Птахівництво та агропромислове виробництво	Впізнаваний бренд, диверсифіковане виробництво, сильні експортні позиції
НІБУЛОН	Зернотрейдинг і логістичне забезпечення	Власна логістична інфраструктура, значний досвід роботи на експортних ринках
Астарта	Цукрове виробництво та диверсифікований агробізнес	Широка диверсифікація діяльності, інтеграція виробничих напрямів
IMC	Рослинництво та вирощування зернових і олійних культур	Ефективне використання земельного банку, технологічність агровиробництва
Cygnet	Рослинництво та аграрне виробництво	Застосування сучасних агротехнологій, ефективна організація виробничих процесів

Джерело: створено авторами на основі даних Damodaran (2002), Kernel Holding S.A. (2024), KSE Institute (2026), Астарта (2026), НІБУЛОН (2026)

Для більш наочного зіставлення конкурентних позицій Kernel Holding S.A. та основних підприємств-конкурентів доцільно провести бальне оцінювання їх ключових конкурентних переваг за основними напрямами діяльності. Оцінювання здійснювалось експертним методом за універсальною десятибальною шкалою, де 1-3 бали відповідають низькому рівню конкурентної переваги (повна невідповідність критеріям, відсутність позитивного результату), 4-6 балів – середньому (суттєві недоліки в діяльності, результати потребують значного покращення), 7-8 балів – вище середнього (стабільний результат, недоліки відсутні або незначні, завдання виконуються якісно), 9-10 балів – високому рівню конкурентоспроможності (повна відповідність вимогам, максимальна ефективність). Результати порівняльної оцінки наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняльна оцінка конкурентних переваг основних учасників аграрного ринку України

Критерії конкурентоспроможності	Kernel Holding S.A.	МХП	НІБУЛОН	Астарта	IMC	Cygnet
Експортний потенціал	10	8	7	6	5	4
Розвиненість логістичної інфраструктури	9	7	10	6	5	4
Переробні потужності	10	8	6	7	4	3
Масштаб земельного банку	9	9	7	8	8	6
Рівень міжнародної присутності	10	8	7	6	5	4
Фінансова стійкість	8	9	6	8	7	6
Технологічний рівень виробництва	9	8	7	8	7	7
Рівень диверсифікації діяльності	10	8	7	8	5	5
Інвестиційна привабливість	8	8	6	7	6	5
Адаптивність до кризових умов	9	8	7	7	6	5

Джерело: створено авторами на основі даних Damodaran (2002), Kernel Holding S.A. (2024), KSE Institute (2026), Астарта (2026), НІБУЛОН (2026)

Для наочного представлення результатів порівняльного оцінювання конкурентних переваг провідних учасників аграрного ринку доцільно використати павутинчасту діаграму, що дає змогу зіставити конкурентні позиції досліджуваних підприємств за визначеними критеріями (рис. 5).

Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що Kernel Holding S.A. утримує сильні позиції на аграрному ринку України, сприяє зміцненню продовольчої безпеки, що значною мірою зумовлено вертикально інтегрованою моделлю ведення бізнесу, потужною логістичною інфраструктурою та високим рівнем експортного потенціалу.

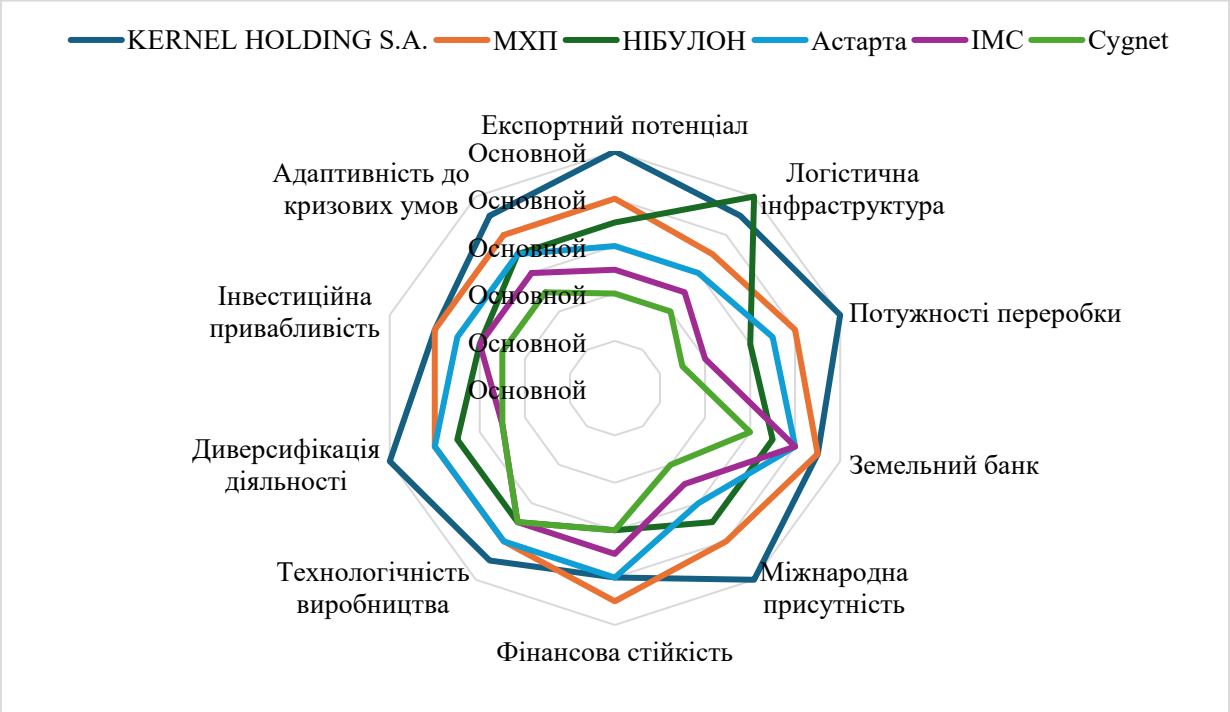


Рис. 5. Порівняльна оцінка конкурентних позицій основних учасників аграрного ринку

Джерело: створено авторами на основі даних Damodaran (2002), Kernel Holding S.A. (2024), KSE Institute (2026), Астарта (2026), НІБУЛОН (2026)

Висновки. Проведене дослідження дало змогу отримати наукові результати щодо міжнародної конкурентоспроможності агропромислових підприємств і сукупності виробничих, фінансових, логістичних, технологічних і зовнішньоекономічних чинників, під впливом яких вона формується. В умовах високої мінливості світових аграрних ринків і загострення проблеми продовольчої безпеки особливого значення набувають здатність підприємства адаптуватися до змін кон'юнктури, диверсифікувати географію експорту, забезпечувати стабільність логістичних потоків та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні закономірностей формування стійких конкурентних позицій вертикально інтегрованих бізнес-моделей, в основі яких знаходяться значні виробничі потужності, розвинена логістична інфраструктура, широка географія збуту та високий експортний потенціал. За допомогою порівняльного аналізу, проведеного на прикладі агропромислової компанії Kernel Holding S.A., було встановлено, що за рахунок поєднання агровиробництва, зберігання, переробки, зернотрейдингу, логістики та експорту компанія має змогу контролювати значну частину ланцюга створення вартості та зменшувати залежність від зовнішніх посередників. Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні концептуальних засад дослідження конкурентних позицій Kernel Holding S.A., що створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень експортних можливостей і структури зовнішніх ринків збуту компанії. Результати статті мають безпосереднє практичне застосування, адже порівняння з основними учасниками аграрного ринку України показало переваги Kernel Holding S.A. за такими критеріями, як експортний потенціал, міжнародна присутність, потужності переробки, технологічність виробництва, диверсифікація діяльності та адаптивність до кризових умов. У сукупності це підтверджує, що

конкурентоспроможність компанії базується не на окремій перевазі, а на комплексному поєднанні виробничих, логістичних та управлінських можливостей. Результати порівняльної оцінки дозволяють досягти соціально-економічного ефекту, а саме: підтверджують, що в сучасних умовах стійка міжнародна конкурентоспроможність агропромислового підприємства значною мірою визначається здатністю поєднувати масштаб виробничої діяльності з вертикальною інтеграцією, логістичною автономністю, експортною диверсифікацією, технологічністю та високою адаптивністю до зовнішніх ризиків. Отримані результати можуть бути використані для формування практичних підходів до підвищення міжнародної конкурентоспроможності інших українських агропромислових підприємств в умовах динамічного міжнародного середовища та військових чинників.

Подальші дослідження доцільно здійснювати у контексті аналізу можливостей переходу від ресурсно-експортної моделі до розширення частки продукції з більшою доданою вартістю, посиленням присутності на перспективних міжнародних ринках та подальшим впровадженням інноваційних і цифрових рішень.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів під час підготовки та публікації статті.

Фінансування. Дослідження виконано без фінансової підтримки грантових, державних або комерційних організацій.

Етична заява. Під час підготовки статті дотримано етичних принципів академічної доброчесності, вимог щодо авторського права та недопущення плагіату.

Декларація щодо використання ШІ. Автори статті не використовували ШІ при формуванні концепції та структури статті, у розрахунках та при побудові рисунків (графіків) і таблиць, а також в аналізі літератури. Автори несуть повну відповідальність за зміст, достовірність та наукову новизну дослідження.

Література:

1. АПК-Інформ. (2026). АНАЛІТИКА. URL: https://www.apk-inform.com/uk/analitycs (дата звернення: 30.08.2026).
2. Астарта-Київ: агропромхолдинг. (2026). ПРОДУКЦІЯ. URL: https://astartaholding.com/produkcziya/ (дата звернення: 30.08.2026).
3. Горбачьов, М. (2025). ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ГАРАНТУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Вчені записки Університету «КРОК»,* *1*(77), 137-146. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-137-146 (дата звернення: 28.08.2026).
4. Damodaran, A. (2002). INVESTMENT VALUATION: TOOLS AND TECHNIQUES FOR DETERMINING THE VALUE OF ANY ASSET (2ND ED.). URL: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25540w/D1FZ114_S3_INVESTMENT.pdf (дата звернення: 28.08.2026).
5. Держстат. (2026). СІЛЬСЬКЕ, ЛІСОВЕ ТА РИБНЕ ГОСПОДАРСТВО. URL: https://stat.gov.ua/uk/topics/silske-lisove-ta-rybne-hospodarstvo (дата звернення: 30.08.2026)/
6. Kernel Holding S.A. (2026). Official website. URL: https://www.kernel.ua/ (дата звернення: 30.08.2026).
7. Kernel Holding S.A. (2022). ANNUAL REPORT 2022. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/k/kernel_2022.pdf (дата звернення: 30.08.2026).
8. Kernel Holding S.A. (2023). ANNUAL REPORT 2023. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/k/kernel_2023.pdf (дата звернення: 30.08.2026).
9. Kernel Holding S.A. (2024). ANNUAL REPORT 2024. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/kernel_2024.pdf (дата звернення: 30.08.2026).
10. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). VALUATION: MEASURING AND MANAGING THE VALUE OF COMPANIES (7TH ED.). Wiley. URL: https://books.google.com.ua/books?id=gGXjDwAAQBAJ&pg=PR5&hl=uk&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
11. KSE Institute. (2026). UKRAINE MONTHLY ECONOMIC UPDATE. URL:

https://kse.ua/macroeconomic-analysis-hub/ (дата звернення: 30.08.2026).
12. Latifundist. (2026). ОГЛЯД РИНКІВ: АНАЛІТИКА. URL: https://latifundist.com/market-review (дата звернення: 30.08.2026).
13. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2026). Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua/ (дата звернення: 30.08.2026).
14. НІБУЛОН. (2026). АГРОВИРОБНИЦТВО. URL: https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/ahrovyrobnytstvo/ (дата звернення: 30.08.2026).
15. ProAgro. (2026). ЕКОНОМІКА. URL: https://proagro.com.ua/category/ekonomika/ (дата звернення: 30.08.2026).
16. Румик, І.І. (2012). ОЦІНКА ЗАГРОЗ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. *Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК», 32*(2), 137-143. URL: https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/199-otsinka-zahroz-prodovolchoi-bezpeky-ukrainy (дата звернення: 28.08.2026).
17. Rumyk, I. (2021). MODELING THE IMPACT OF ECONOMIC INDICATORS ON FOOD SECURITY. *Economics, Finance and Management Review, 2,* 4-13. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-4 (дата звернення: 28.08.2026).
18. Український клуб аграрного бізнесу (2026). Офіційний сайт. URL: https://ucab.ua/ (дата звернення: 30.08.2026).

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 336.12:330.43:355.233(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-42-50

Дата надходження: 20.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

МОДЕЛЮВАННЯ КАНАЛІВ ВПЛИВУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

Ірина Радіонова,[1] Юрій Піта[2]

[1]Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана м. Київ, Україна; професор кафедри економіки та фінансів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: irina.radionova@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0941-2867

[2]Аспірант програми PhD 051 «Економіка» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, Екс-президент «Асоціації фахівців з нерухомості (рієлторів) України», e-mail: yuriy.pita@kpp-kiev.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2010-8735

MODELING THE CHANNELS OF INFLUENCE OF THE REAL ESTATE MARKET ON THE NATIONAL ECONOMY

Iryna Radionova,[1] Yurii Pita[2]

[1] Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irina.radionova@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0941-2867

[2] Postgraduate student of the PhD 051 «Economics» program of KROK University, Kyiv, Ukraine, Ex-President of the Ukrainian Realtors Association, e-mail: yuriy.pita@kpp-kiev.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2010-8735

Анотація. *У статті досліджено наукову проблему моделювання впливу ринку нерухомості на національну економіку. Метою дослідження є оцінювання відгуків ключових макроекономічних змінних – рівня інфляції, реальної заробітної плати, курсу національної валюти та безробіття – на зміни пропозиції на ринку нерухомості. Для цього створений, обґрунтований та практично реалізований алгоритм оцінювання агрегованої пропозиції на ринку нерухомості, на основі даних Системи національних рахунків (СНР). Об'єктом дослідження є вплив ринку нерухомого майна на ключові макроекономічні параметри національної економіки. Предметом дослідження стали канали впливу ринку нерухомості на національну економіку. В дослідженні використаний інструментарій VAR-аналізу. На основі побудованої VAR-моделі зроблені висновки про існування певного трансмісійного каналу передавання імпульсу від пропозиції на ринку нерухомості до інших макроекономічних змінних. Обґрунтований, на основі фактичних українських даних за 54 квартали, канал трансмісії імпульсів від ринку нерухомості. Цей канал верифікований з використанням базових макроекономічних теорій про зв'язки між ключовими макроекономічними змінними. У процесі дослідження використані загальнонаукові методи: системний підхід – при обґрунтуванні сукупності макроекономічних показників, які сприймають імпульс від ринку нерухомості, підхід верифікації отриманих результатів моделювання на основі теоретичних концепцій (ідей). Основним інструментом прикладного економетричного аналізу, який застосований в процесі дослідження, є векторна авторегресія. В статті ілюстрований цикл реалізації векторної авторегресії з дотриманням основних етапів побудови VAR-моделі. На основі проведеного аналізу сформульовані висновки про характер та інтенсивність зв'язків між пропозицією на ринку нерухомості, з однієї сторони, та чотирма ключовими макроекономічними змінними, - з іншої. Обґрунтовано послідовність відгуків цих макроекономічних змінних на імпульс від ринку нерухомості. Практичне значення дослідження полягає у тому, що зроблені висновки можуть бути використані при підготовці рішень в сфері макроекономічної політики, дотичної до функціонування українського ринку нерухомості.*

Ключові слова*: ринок нерухомості, національна економіка, канали трансмісії імпульсів, VAR-модель, макроекономічні змінні.*

Формул: 1; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 14

Abstract. *The article investigates the scientific problem of modeling the impact of the real estate market on the national economy. The purpose of the study is to assess the responses of key macroeconomic variables - the level of inflation, real wages, the exchange rate of the national currency and unemployment - to changes in supply in the real*

estate market. For this purpose, an algorithm for estimating aggregate supply in the real estate market is substantiated and practically implemented, based on data from the System of National Accounts (SNA). The object of the study is the impact of the real estate market on key macroeconomic parameters of the national economy. The subject of the study is the channels through which the real estate market influences the national economy. The study uses the VAR analysis toolkit. Based on the constructed VAR model, conclusions are drawn about the existence of a certain transmission channel for transmitting impulses from the supply in the real estate market to other macroeconomic variables. The channel for transmitting impulses from the real estate market is substantiated, based on actual Ukrainian data for the 54th quarter. This channel is verified using basic macroeconomic theories about the relationships between key macroeconomic variables. In the process of research, general scientific methods were used: a systemic approach - when substantiating a set of macroeconomic indicators that perceive an impulse from the real estate market, an approach to verifying the obtained modeling results based on theoretical concepts (ideas). The main tool of applied econometric analysis, which is used in the process of research, is vector autoregression. The article illustrates the cycle of implementing vector autoregression in compliance with the main stages of building a VAR model. Based on the analysis, conclusions were formulated about the nature and intensity of the relationship between the supply on the real estate market, on the one hand, and four key macroeconomic variables, on the other. The sequence of responses of these macroeconomic variables to the impulse from the real estate market is substantiated. The practical significance of the study is that the conclusions drawn can be used in preparing decisions in the field of macroeconomic policy related to the functioning of the Ukrainian real estate market.

***Keywords**: real estate market, national economy, impulse transmission channels, VAR model, macroeconomic variables.*

Formulas: 1; fig.: 2; tab.: 1; bibl.: 14

Вступ. В цій статті моделюються відгуки національної економіки на імпульси, які формуються на ринку нерухомості. Для цього використаний інструментарій векторної авторегресії (VAR-аналіз).

Ринок нерухомості виконує особливу роль в функціонуванні будь-якої економіки. Він може стимулювати її зростання через галузі, повязані зі створенням, обслуговуванням, вдосконаленням та реалізацією обєктів нерухомості. Впливи цього ринку на економіку здійснюються й через фінансовий сектор, оскільки нерухомість є одним з активів. Аналіз каналів впливу ринку нерухомості є важливим і для економічної теорії, і для практики прийняття управлінських рішень.

Науковою проблемою цього дослідження є обгрунтування одного з найважливіших каналів трансмісії імпульсу від пропозиції на ринку нерухомості на ключові макроекономічні показники (змінні) та оцінювання особливостей їх реакцій (відгуків).

Аналіз останніх досліджень. В статті презентовані результати моделювання відгуків національної економіки на імпульси від ринку нерухомості, з використанням інструментарію векторної авторегресії (VAR-аналізу). Відтак, в цьому дослідженні автори спирались на ті роботи попередників, у яких моделюються або пояснюються впливи ринку нерухомості на різні параметри національної економіки.

В багатьох дослідженнях, VAR-аналіз використовується при дослідженні імпульсних відгуків на зміни, повязані зі здійсненням макроекономічної політики - у витратах державного бюджету, податковому навантаженні, грошовій пропозиції, ключовій ставці Національного банку тощо. Результати таких досліджень містяться в роботах Barrett P., Platzer J. (2024), Lü Z., Xu J., Liu L. (2024), Ali S., Hussein D. (2025), Sznajderska A., Szafranek K., Haug A.A. (2026).

В той же час, імпульсні впливи можуть формуватись й поза (або, частково, поза) цілеспрямованими діями уряду на здійснення макроекономічної політики. До прикладу, імпульси формуються автоматичними змінами цін, технологій і продуктивності, уподобань споживачів тощо. Аналіз імпульсних впливів такого типу, наприклад, міститься в роботах Arsalane, S., & Kim, Y. M. (2024), Adolfsen, J. F., Ferrari Minesso, M., Mork, J. E., & Van Robays, I. (2024), Değirmen, S., Tunç, C., Saltık, Ö., & ul Rehman, W. (2023)..

Приклади досліджень впливів, сформованих на українському ринку нерухомості, знаходимо в роботах вітчизняних дослідників, зокрема,

Pomortseva, O., Kobzan, S., & Pankiv, V. (2024), Shandrivska, O. Ya., & Mrochko, O. (2025).

Постановка завдання. Основною метою цього дослідження є ідентифікація та оцінювання, на основі моделювання, каналів впливу ринку нерухомості на національну економіку. В дослідженні використаний теоретичний метод – метод дослідження каналів трансмісії імпульсів, які отримує національна економіка, з урахуванням базових макроекономічних залежностей. Дослідження здійснене на основі прикладного економетричного інструментарію векторної авторегресії, який дає можливість підтвердити або спростувати існування відгуків та оцінити силу реагування певних змінних на ці впливи.

Результатидослідження. Здійснюючи аналіз впливу ринку нерухомості на національну економіку, з використанням VAR-моделі, ми спираємося на такі припущення:

-цей вплив має оцінюватись з точки зору реакції ключових макроекономічних показників на зміни параметрів ринку нерухомості;

-в цьому впливові доцільно спробувати віднайти певну логіку й певну послідовність проходження імпульсів;

-для використання результатів побудови VAR-моделі при прийнятті управлінських рішень, важливо мати інформацію про характер відгуків ключових макроекономічних змінних на імпульси від ринку нерухомості.

Як відомо, повний цикл реалізації VAR-аналізу, охоплює декілька етапів, а саме:

-підготовку динамічних рядів даних та перевірку їх на стаціонарність й обробку даних з метою забезпечення стаціонарності рядів;

-діагностику моделі, за ключовими економетричними характеристиками, що підтверджують її стабільність;

-перевірку даних на відсутність автокореляції в залишках та наявність причинно-наслідкових залежностей;

-побудову графіків на основі функції імпульсних відгуків (IRF);

-декомпозицію дисперсії помилок прогнозу (FEVD-аналіз);

-прогнозування динаміки реагуванні окремих змінних моделі на імпульси.

В цій статті презентовані не всі етапи створення складної конструкції VAR-моделі, а лише ті основні, які дають відповідь на питання: яким, за формою, силою впливу та послідовністю трансмісії імпульсу, є відгук національної економіки на зміни пропозиції на ринку нерухомості.

В дослідженні, для моделювання впливу на національну економіку імпульсів від ринку нерухомості, використаний один з найважливіших параметрів цього ринку - пропозиція на ринку нерухомості (AS_{RE}).

Національна економіка отримує імпульси від ринку нерухомості не лише через пропозицію. Імпульсні впливи здійснює також попит на цьому ринку, агреговані ціни та ціни на окремі групи обєктів ринку нерухомості тощо. Вибір саме пропозиції, а не іншого параметру, пояснюється такими обставинами:

а) наявністю достатньо обгрунтованих уявлень про спосіб оцінювання агрегованої пропозиції на цьому ринку;

б) можливістю використання достовірних офіційних статистичних даних у вигляді достатньо довгих квартальних рядів інформації про AS_{RE} та відсутністю таких даних щодо інших змінних.

Для оцінювання показника пропозиції на ринку нерухомості (AS_{RE}), від якого, за змістом моделі, походить імпульс, використана така формула:

$$AS_{RE} = Cnstr + Tr'_{RE} \quad (1)$$

(де AS_{RE} – агрегована пропозиція на ринку нерухомости, Cnstr – випуск сфери будівництва, Tr'_{RE} – *додана вартість*, за операціями з нерухомим майном)

Джерелом інформації для оцінювання агрегованої пропозиції на ринку нерухомості (AS_{RE}) є таблиці ВВП, за видами економічної діяльності, з Системи національних рахунків (СНР). Згідно з

методологією CHP, в структурі двох презентованих у формулі (1) видів діяльності – будівництва Cnstr та операцій з нерухомим майном Tr'_{RE} - обліковуються такі складники:

-«Будівництво»: житлові та нежитлові будівлі, інженерні споруди, капітальний ремонт;

-«Операції з нерухомим майном»: купівля та продаж власного нерухомого майна, надання майна в оренду та експлуатацію, послуги рієлторів, брокерів, консультантів та оцінщиків нерухомості, умовна житлова оренда (*imputed rent*).

Використання в формулі (1) показника *доданої вартості* (Tr'_{RE}), а не валового випуску, за «операціями з нерухомим майном», пояснюється особливістю офіційного статистичного оцінювання цих «операцій». Вони оцінюються у такий спосіб, що продукт «будівництва» імплементований в їх валовий випуск, виконуюючи роль, подібну до «проміжного споживання». Тому, для уникнення «подвійного рахунку», при визначенні AS_{RE}, більш релевантним є показник *доданої вартості* за «операціями з нерухомим майном».

В якості змінних, які отримують імпульс від пропозиції на ринку нерухомості, в створеній VAR-моделі використані ключові макроекономічні показники. Це – рівень інфляції (індекс споживчих цін CPI), рівень безробіття (unemp), загальна реальна заробітна плата (wage) та курс гривні до долара США (rate). Згадані змінні використані в моделі не лише через їх важливість для аналізу національної економіки, але й через наявність довгих рядів квартальних даних.

Необхідність використання саме квартальних даних пояснюється вимогою VAR-аналізу: ряди даних мають бути якомога довшими й охоплювати, принаймні, 50-60 спостережень. Річні дані української статистики не забезпечують виконання цієї вимоги.

Вихідні дані для VAR-моделі мають бути «однорідними» в сенсі однакового способу вимірювання. Офіційні статистичні дані про відібрані для моделі змінні є, в цьому сенсі, «неоднорідними». Адже, дані про інфляцію (CPI), рівень безробіття (unemp) та курс національної валюти (rate) подаються як відносні показники. Натомість, реальна заробітна плата (wage) і пропозиція $AS_{RE,}$ за формулою (1), початково подаються в абсолютних значеннях. Тому, для змінної wage в моделі використані значення її логарифму, а змінна AS_{RE} подана як відносний показник - частка до ВВП.

Створена VAR-модель побудована на основі бази даних, за період: 1-й квартал 2012 – 3-й квартал 2025, тобто, охоплюють 54 спостереження для всіх змінних.

Перевірка рядів даних на стаціонарність засвідчила таке:

а) існування стаціонарності в «перших різницях» для AS_{RE} , CPI, rate, unemp, що дозволяє використання цих даних в моделі;

б) нестаціонарність в «першій різниці» для wage, що стало підставою для використання «других різниць».

Навчання VAR-моделі, як необхідний елемент її побудови, було здійснено, «за трьома лагами», при використанні яких досягались відносно задовільні статистичні характеристики щодо більшості рівнянь моделі. Це підтверджено статистично значущими лаговими коефіцієнтами ($p < 0,05$) й є ознакою динамічних взаємозв'язків між змінними моделі.

Перевірка *на стаціонарність всієї моделі* здійснена на основі «власних чисел» (eigenvalues), так званої «матриці компаньйона», яка має розмірність: «5 змінних моделі» * «3 лаги» = 15 «власних чисел».

Власні числа, якими оцінюється стабільність побудованої VAR-моделі, презентовані у таблиці 1.

Таблиця 1

«Власні числа» VAR-моделі, за «матрицею компаньона»

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
«Власні числа»	0.979	0.776	0.776	0.765	0.829	0.829	0.416	0.522	0.522	0.146	0.702	0.702	0.658	0.658	0.425

Джерело: розраховано на основі Валовий внутрішній продукт (у цінах попереднього року): статистична інформація // Державна служба статистики України; *Індекси споживчих цін. Макроекономічні показники* // Національний банк України.; *Індекси реальної заробітної плати. Макроекономічні показники* // Національний банк України. UR; *Офіційний курс гривні щодо іноземних валют* // Національний банк України, *Трекер економіки України під час війни // Центр економічної стратегії в середовищі Python*

Як свідчать дані з табл.1, всі власні числа є меншими від 1, що відповідає вимозі: вони, за модулем, мають бути: $\lambda_i | < 1$. Ці числа демонструють тенденцію до зменшення. Отже, результати розрахунків дають підстави робити висновки: 1) VAR-модель є стабільною; 2) імпульсні відгуки в системі взаємозв'язків між змінними моделі є поступово згасаючими.

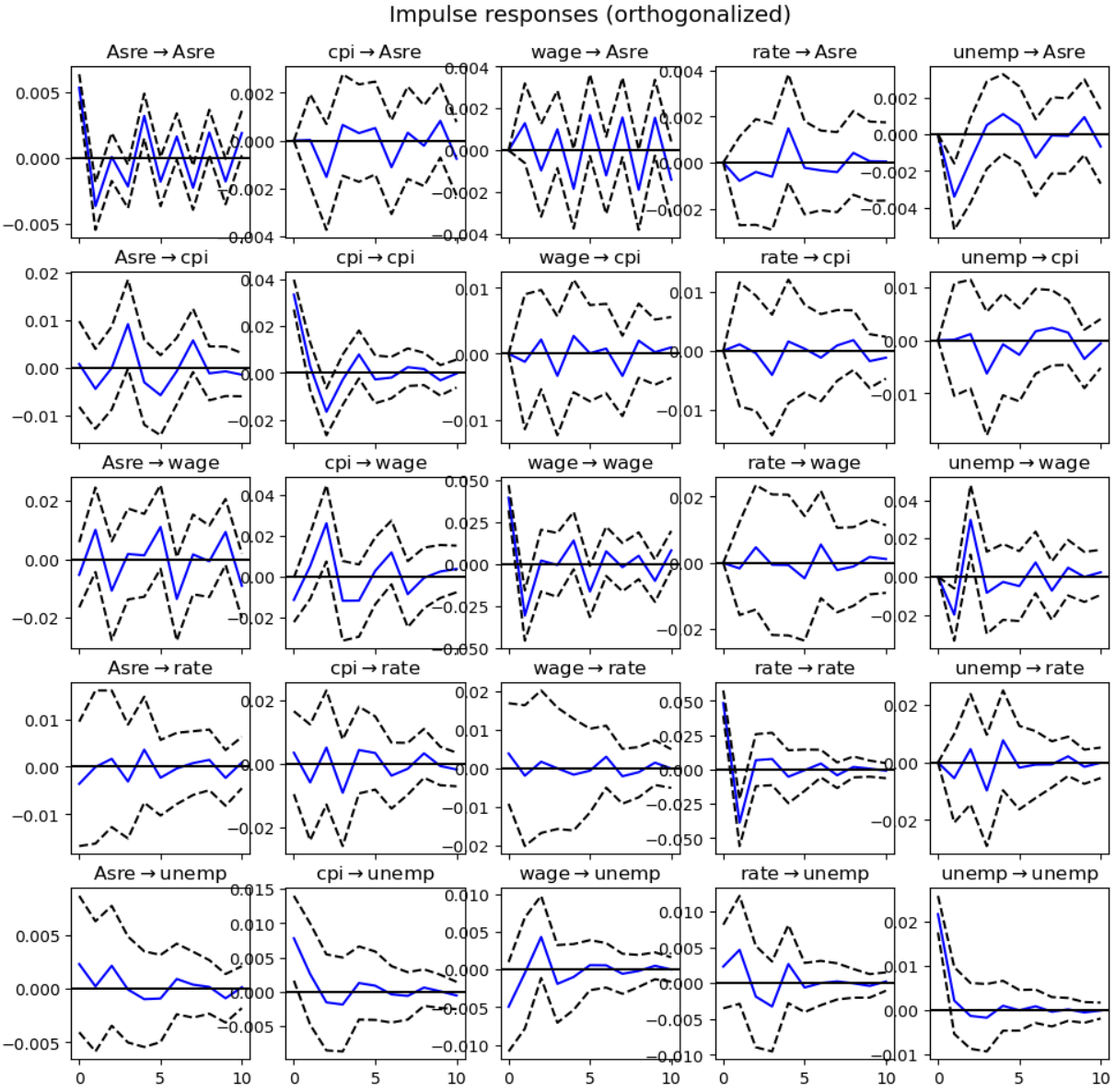


Рис.1. Результати моделювання імпульсних відгуків змінних, за функцією імпульсних відгуків (IRF)

Джерело: розраховано на основі даних до табл.1 в середовищі Python

Перевірка на автокореляцію залишків тестом Портманта, засвідчила відсутність автокореляції, отже, підтвердила те, що VAR-модель гарно специфікована й адекватно описує динамічні взаємозв'язки між змінними.

В нашому дослідженні, здійснене моделювання (симуляція) імпульсних відгуків, за функцією IRF (Impulse Response Function) п'ятьох макроекономічних змінних: AS_{RE}, CPI, wage, rate, unemp в межах 10-х кварталів – від 0-го до 9-го. Результати моделювання презентовані на рис.1.

Графіки, які презентовані на рис.1 у формі матриці, ілюструють, по-перше, реакцію (відгук) всіх змінних моделі на імпульс від однієї зі змінних (інформація по стовпчиках матриці). По-друге, реакцію кожної змінної на імпульси від усіх інших змінних (інформація по стрічках матриці).

Суцільні лінії на графіках рис.1 демонструють динаміку імпульсного відгуку, а пунктирні - «коридор» відхилень в межах довірчого інтервалу.

Для аналізу каналів впливу пропозиції на ринку нерухомості (AS_{RE}) на національну економіку, найбільш важливою є інформація, презентована у *першій колонці* та *першій стрічці* матриці з рис.1.

Моделювання відгуків на імпульс, що походить від AS_{RE} (*перша колонка матриці*), з боку чотирьох макроекономічних змінних, свідчить про такі особливості напрямку, характеру та сили реагування цих змінних:

-реагування AS_{RE} на зміни самої AS_{RE} характеризується чергуванням спадів та піднесень без ознак затухання в межах досліджуваного часового інтервалу - 10-х кварталів;

-реагування індексу споживчих цін CPI на імпульс від AS_{RE} відбувається у формі чергуванням піднесень та спадів з затуханням після *восьмого* кварталу;

-реагування заробітної плати wage на імпульс від AS_{RE} виявляє певну циклічність з чергуванням піднесень та спадів без ознак затухання в межах 10 кварталів та є відносно сильнішим, ніж для інших змінних,

-реагування курсу валюти rate на імпульс від AS_{RE} є затухаючим коливанням без ознак циклічності й слабшим, ніж для CPI та wage,

-реагування безробіття unemp на імпульс від AS_{RE} характеризується декількома спадами та піднесенням в межах перших п'ятьох кварталів з подальшим затуханням.

Змодельовані відгуки самої пропозиції на ринку нерухомості AS_{RE} на зміни інших макроекономічних змінних (перша стрічка матриці) свідчить про таке:

-реакція (відгук) AS_{RE} на зміни CPI та wage демонструє певну циклічність з чергуванням піднесень та спадів;

-реакція (відгук) AS_{RE} на зміни rate та unemp є затухаючими при досягненні піку найбільших значень: по rate у 4-му кварталі, по unemp - у 1-му кварталі.

Дослідження зв'язків між змінними моделі на основі FEVD (Forecast Error Variance Decomposition) є особливим інструментом зі значним аналітичним потенціалом. Ми припускаємо, що результати FEVD можуть використовуватись для формування гіпотези про послідовність проходження трансмісійного каналу, отриманого від AS_{RE}.

Висновки про послідовність (логіку) проходження імпульсу були зроблені на основі оцінки FEVD для AS_{RE} (рис.2). Пояснюючи результати FEVD для змінної AS_{RE} та використовуючи їх в тлумаченні трансмісійного каналу, ми робимо *таке припущення*. Змінні, для яких середній внесок шоку у дисперсію помилки прогнозу є вищим, характеризуються *інтенсивнішою* реакцією на імпульс. І саме тому вони можуть розглядатися як більш ранні ланки відгуку на імпульс у трансмісійному механізмі. Натомість, ті змінні, внесок у дисперсію яких є *меншим*, демонструють меншу інтенсивність реагування. Відповідно, вони є більш віддаленими ланками в каналі трансмісії імпульсу.

Результати FEVD для змінної пропозиції на ринку нерухомості AS_{RE} презентовані на рис.2.

FEVD for ASre

	ASre	CPI	wage	rate	unemp
0	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
1	0.751846	0.000011	0.030077	0.011273	0.206793
2	0.685502	0.037846	0.042338	0.012954	0.221360
3	0.685961	0.040448	0.053050	0.017215	0.203327
4	0.668604	0.033428	0.081687	0.039557	0.176724
5	0.655198	0.034046	0.106735	0.037262	0.166758
6	0.635614	0.044135	0.113446	0.035737	0.171069
7	0.636401	0.041929	0.128382	0.034718	0.158570
8	0.627506	0.039551	0.150875	0.033969	0.148100
9	0.616370	0.042865	0.162058	0.031995	0.146711

Рис.2 Дисперсія помилки прогнозу макроекономічних змінних VAR моделі для змінної AS_{RE}

Джерело: розраховано на основі дани, зазначених для табл.1 в середовищі Python

Інформація, подана на рис.2, свідчить про те, що найбільшим, окрім власних значень, є відносний внесок в дисперсію змінної AS_{RE} саме змінної безробіття unemp (15,99% - середнє значення та 22,14 – максимальне значення). Наступним, за інтенсивністю, є внесок зарплати wage (8,69 - середнє значення та 16,21% - максимальне значення). Наступними після wage в ієрархії є внесок індексу споживчих цін CPI (3,14% - середнє значення та 4,41% - максимальне значення) та внесок курсу валюти rate (2,55% - середнє значення та 3,96% - максимальне значення). Ці дані засвідчують, що найбільш інтенсивно сприймає імпульс від AS_{RE} саме безробіття. А пік цього реагування досягається в 2-му кварталі.

Якщо наше припущення про оцінювання каналу трансмісії, з використанням FEVD, є правильним, то проходження імпульсу від AS_{RE} може подаватись таким логічним ланцюжком:

AS_{RE} ⇒ unemp ⇒ wage ⇒ CPI ⇒ rate

Узагальнення щодо каналу трансмісії спираються на фактичні дані й розрахунки. Однак, для його верифікації доцільно скористатись теоріями (ідеями) економічної науки. Верифікація може спиратись на низку теорій (ідей):

-Ланка трансмісійного каналу **AS_{RE} ⇒ unemp** має теоретичне пояснення згідно з *неокласичною теорією*. Йдеться про те, що зміни пропозиції на будь-якому ринку, включно з ринком нерухомості, корелюють зі змінами попиту на виробничі ресурси, передусім, - на ресурс праці. В свою чергу, зміни попиту на працю у будь-якій сфері впливають на рівень зайнятості й безробіття.

-Ланка трансмісійного каналу **unemp ⇒ wage** пояснюється у декількох теоріях, як обернена залежність: u↑→w↓. Це, передусім, початкова (1958 р.) версія кривої Філіпса, яка подавалась, як функція: $w'=f(u)$ (де w' - відносний показник заробітної плати, u – рівень безробіття). Це також теорія «пропорції встановлення зарплати» («Wage-setting relation»), в якій функція зарплати подається так: $W=P^e F(u,z)$ (де W – заробітна плата, u – рівень безробіття, z - інші, крім безробіття фактори впливу, P^e – очікуваний рівень цін) тощо.

-Ланка трансмісійного каналу **wage ⇒ CPI,** відповідно до неокласичної теорії загальної економічної рівноваги, може пояснюватися з огляду на те, що агреговані ринки взаємодіють між собою, відповідно, ціни цих ринків є взаємопов’язаними й пропорційними. Тому існує зв'язок між рівнем споживчих цін (CPI) агрегованого

товарного ринку та рівнем цін агрегованого ринку праці (зарплатою wage),

-Ланка трансмісійного каналу **CPI ⇒ rate** може пояснюватись з позицій відносного паритету купівельної спроможності (Relative PPP), відповідно до якого зміна курсу національної валюти визначається розривом між темпом інфляції всередині країни та темпом інфляції в іншій країні, щодо якої вимірюється курс національної валюти ($\Delta rate=\pi_t-\pi_t*$, де $\Delta rate$ – зміна курсу національної валюти, π_t, π_t* - відповідно, темп інфляції у власній країні та темп інфляції в іншій країні).

Висновки. За результатами аналізу українського ринку нерухомості та побудови VAR-моделі й відповідного моделювання (симуляції) відгуків на імпульс від пропозиції ринку нерухомості чотирьох ключових макроекономічних змінних, можна зробити такі узагальнення:

По-перше, основним науковим результатом, відповідно, науковою новизною дослідження, є обгрунтування та реалізація особливого підходу до визначення впливу ринку нерухомості на національну економіку саме через відгук на зміни пропозиції на ринку нерухомості (AS_{RE}). Таким науковим результатом є також власне оцінювання цієї пропозиції з використанням даних CHP. Прикладне значення цього підходу повязане з можливістю його відтворення та обгрунтування, на основі результатів розрахунків, управлінських рішень національних регуляторів.

По-друге, створена VAR-модель пояснює взаємозв'язки тих змінних, між якими дійсно існують статистично значущі зв'язки. Це – пропозиція на ринку нерухомості, рівень інфляції, рівень реальної заробітної плати, курс національної валюти, рівень безробіття. Відтак, згадані змінні взаємозалежні й вони можуть передавати імпульси від пропозиції на ринку нерухомості (AS_{RE})

По-третє, VAR-модель є стабільною. Тому узагальнення про канал впливу на національну економіку ринку нерухомості та про характер відгуків змінних на основі цієї моделі є достатньо обгрунтованими. Отже, вони можуть братись до уваги при формуванні урядових політик, які стосуються ринку нерухомості.

По-четверте, узагальнення про існування каналу трансмісії імпульсу від ринку нерухомості, а саме: AS_{RE} ⇒ unemp ⇒ wage ⇒ CPI ⇒ rate ґрунтується на оцінюванні інтенсивності зв'язків між AS_{RE} та іншими змінними моделі. Отриманий результат оцінювання, загалом, не суперечить фундаментальним теоріям (ідеям) економічної науки.

Перспективи подальших досліджень каналів впливу ринку нерухомості на національну економіку можуть бути пов'язані з уточненням алгоритмів оцінювання сукупної пропозиції та сукупного попиту на ринку нерухомості. Не виключено, що окремим напрямком досліджень може стати й визначення соціально-економічної ефективності аналізу каналів трансмісії імпульсів, отриманих економікою від ринку нерухомості.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що фінансували публікацію статті самостійно.

Етична заява. Усі процедури, здійснені в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки рукопису цієї статті.

Внесок авторів. Автори зробили однаковий внесок у формулювання концепції дослідження, підготовку тексту, формулювання висновків та узгодження остаточної версії рукопису.

Література:

1.Barrett, P., & Platzer, J. (2024). *Has the Transmission of US Monetary Policy Changed Since 2022?* IMF Working Paper No. 2024/129. International Monetary Fund. https://doi.org/10.5089/97984002810 51.001

2.Lü, Z., Xu, J., & Liu, L. (2024). *The Interest Rate Transmission Mechanism and Transmission Efficiency of Monetary Policy in China: Empirical Analysis Based on TVP-SV-VAR* Model. Journal of the Asia Pacific Economy, 29(4), 1960-1994. https://doi.org/10.1080/13547860.2023.2206691

3.Ali, S., & Hussein, D. (2025). *Analyzing the Effectiveness of Monetary Policy Transmission Mechanism in Ethiopia: A VAR Model Approach*. International Journal of Advanced Research, 13(6), 1172-1181. https://doi.org/10.21474/IJAR01/21179

4.Sznajderska, A., Szafranek, K., & Haug, A. A. (2026). *The Effects of Fiscal Policy Shocks: Evidence from a Bayesian SVAR Model with Uncertain Identifying Assumptions. Macroeconomic Dynamics, 30, e4, 1-24.* Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/S1365100525100771.

5.Arsalane, S., & Kim, Y. M. (2024). *Macroeconomic Impact of Oil Shocks: A Large-Scale Bayesian SVAR Approach in South Korea*. Journal of Economic Integration, 39(4), 899-920. https://doi.org/10.11130/jei.2024040

6.Adolfsen, J. F., Ferrari Minesso, M., Mork, J. E., & Van Robays, I. (2024). *Gas Price Shocks and Euro Area Inflation*. ECB Working Paper Series No. 2905. European Central Bank. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2905~6b246d6bf4.en.pdf .

7.Değirmen, S., Tunç, C., Saltık, Ö., & ul Rehman, W. (2023). *Do Oil Price Shocks Differently Matter for Oil Exporter and Importer Developing Countries*? Journal of Economic Studies, 50(8), 1775-1788. https://doi.org/10.1108/JES-10-2022-0543.

8.Pomortseva, O., Kobzan, S., & Pankiv, V. (2024). *Retrospective of the Ukrainian Real Estate Market. Changes and Trends.* Municipal Economy of Cities, 3(184), 162-168. https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-3-184-162-168

9.Shandrivska, O. Ya., & Mrochko, O. (2025). *Research of the Real Estate Market of Ukraine in Conditions of Economic Instability.* Socio-Economic Problems and the State, 9(1), 112-129. https://doi.org/10.23939/semi2025.01.112

10.*Валовий внутрішній продукт (у цінах попереднього року)*: статистична інформація // Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=4e6eeef6be8e33200fd94923f065c9e0 (дата звернення: 23.07.2026).

11.*Індекси споживчих цін. Макроекономічні показники* // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators (дата звернення: 17.06.2026).

12.*Індекси реальної заробітної плати. Макроекономічні показники* // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators (дата звернення: 17.06.2026).

13.*Офіційний курс гривні щодо іноземних валют* // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart (дата звернення: 17.06.2026).

14.Трекер економіки України під час війни // Центр економічної стратегії: вебсайт. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення: 13.08.2026).

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 339.727.2:338.124.4(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-51-61

Дата надходження: 18.08.2026
Дата прийняття до друку:22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЛАТІЖНОГО БАЛАНСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Сергій Кульбачний[1], Олексій Мельник[2], Максим Руженський[3]

[1]Канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, serhii.kulbachnyi@kneu.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/*0000-0001-6556-2379*

[2]Доктор екон. наук, професор кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, melnyk.oleksii@kneu.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/*0000-0002-7162-3462*

[3]Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри транспортного будівництва та управління майном, Національний транспортний університет, Київ, Україна, max.ruzhensky@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/*0000-0002-8034-1790*

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S BALANCE OF PAYMENTS UNDER FULL-SCALE WAR: MECHANISMS FOR ENSURING MACRO-FINANCIAL STABILITY

Serhii Kulbachny[1], Oleksiy Melnyk[2], Maksym Ruzhensky[3]

[1]Ph.D., Associate Professor, Department of Economic Theory, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, serhii.kulbachnyi@kneu.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/*0000-0001-6556-2379*

[2]Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economic Theory, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, melnyk.oleksii@kneu.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/*0000-0002-7162-3462*

[3]Ph.D., Associate Professor, Department of Transport Construction and Property Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, max.ruzhensky@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/*0000-0002-8034-1790*

Анотація. *Повномасштабна війна докорінно змінила логіку функціонування платіжного балансу України, перетворивши його з традиційного індикатора зовнішньоекономічної рівноваги на показник фінансової життєздатності держави в умовах бойових дій. Актуальність дослідження визначається тим, що офіційна статистика зовнішнього сектору дедалі частіше фіксує явища, які не вкладаються у класичні моделі: стійке зростання дефіциту торгівлі товарами супроводжується накопиченням міжнародних резервів, а не їх виснаженням, тоді як фінансовий рахунок формується здебільшого за рахунок офіційних трансфертів, а не приватного капіталу. Метою роботи є розкриття економічної природи цих зрушень та визначення меж стійкості моделі воєнної макрофінансової стабілізації. Об'єктом дослідження виступає платіжний баланс України у 2022–2024 роках, а предметом — механізми фінансування дефіциту поточного рахунку в умовах воєнного часу. Теоретичною основою слугували методологія BPM6, звітність Національного банку України, Державної служби статистики та Міністерства фінансів, а також аналітичні матеріали Міжнародного валютного фонду, Світового банку та ОЕСР; застосовано методи структурного, порівняльного та причинно-наслідкового аналізу. Встановлено, що погіршення торговельного балансу відображає передусім вимушену логістичну та товарну адаптацію економіки до блокади морських портів і руйнування транспортної інфраструктури, а не втрату конкурентоспроможності виробників. Доведено, що зростання імпорту значною мірою має інвестиційний та оборонний характер і фінансується за рахунок грантів і пільгових кредитів, які компенсують дефіцит валютних надходжень від експорту. Водночас показано, що чинна модель тримається на зовнішніх джерелах фінансування, обсяг яких залежить від політичних рішень партнерів, а не від ринкових механізмів, що істотно обмежує її довгострокову стійкість після завершення бойових дій. Практичне значення результатів полягає у можливості використання отриманих висновків для вдосконалення аналітичних підходів Національного банку України до оцінювання зовнішньої стійкості економіки та для обґрунтування пріоритетів післявоєнної валютно-фінансової політики держави.*

Ключові слова: *платіжний баланс, воєнна економіка, макрофінансова стабільність, торговельний баланс, міжнародна фінансова допомога, міжнародні резерви, зовнішнє фінансування, валютна лібералізація.*

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 11

***Abstract**. The full-scale war has fundamentally changed the logic underlying Ukraine's balance of payments, turning it from a conventional indicator of external equilibrium into a measure of the state's financial viability under wartime conditions. The relevance of the study stems from the fact that official external-sector statistics increasingly record phenomena that classical models cannot explain: a persistent widening of the goods-trade deficit coincides with the accumulation, rather than depletion, of international reserves, while the financial account is shaped mainly by official transfers instead of private capital. The purpose of the study is to uncover the economic nature of these shifts and to identify the limits of sustainability of the wartime macro-financial stabilization model. The object of the research is Ukraine's balance of payments in 2022–2024, while the subject is the mechanisms of financing the current-account deficit under wartime conditions. The theoretical basis comprises the BPM6 methodology, reporting by the National Bank of Ukraine, the State Statistics Service and the Ministry of Finance, together with analytical materials of the International Monetary Fund, the World Bank and the OECD; methods of structural, comparative and causal analysis were applied. The deterioration of the trade balance is shown to reflect primarily forced logistical and commodity adaptation to the blockade of seaports and the destruction of transport infrastructure rather than a loss of producer competitiveness. Import growth is demonstrated to be largely investment- and defense-driven and financed through grants and concessional loans that offset the shortfall in export earnings. At the same time, the current model is shown to rest on external financing whose volume depends on partners' political decisions rather than market mechanisms, which substantially constrains its long-term sustainability once hostilities end. The practical significance of the results lies in their applicability for refining the National Bank of Ukraine's analytical approaches to assessing external sustainability and for substantiating the priorities of the state's post-war monetary and financial policy.*

***Keywords:** balance of payments, war economy, macro-financial stability, trade balance, international financial assistance, international reserves, external financing, currency liberalization.*

Formulas: 0, fig.: 1, tab.: 1, bibl.: 11

Вступ. Повномасштабне вторгнення росії поставило перед українською економікою завдання, які виходять далеко за межі традиційного макроекономічного регулювання. Одним із найчутливіших індикаторів стану зовнішнього сектору став платіжний баланс, показники якого протягом 2022–2024 рр. демонструють поведінку, що суперечить класичним уявленням про зв'язок торговельного дефіциту, валютного курсу та обсягу міжнародних резервів. Замість очікуваного виснаження резервів на тлі рекордного від'ємного сальдо торгівлі товарами Україна фіксує їх стабільне нарощення, а національна валюта уникає некерованої девальвації. Це породжує наукову проблему: аналітичні рамки, розроблені для мирної відкритої економіки, недостатньо пояснюють механізми, які утримують зовнішню рівновагу держави в умовах війни.

Розв'язання цієї проблеми має як наукове, так і прикладне значення. З наукового погляду йдеться про уточнення теоретичних уявлень про функції платіжного балансу воєнної економіки та про межі застосовності класичних моделей зовнішньої рівноваги до країни, що перебуває у стані повномасштабного збройного конфлікту. З практичного боку — про потребу органів грошово-кредитного та фіскального регулювання розуміти, наскільки чинна модель фінансування зовнішнього дефіциту стійка у часі та які ризики вона накопичує для післявоєнного періоду. Тому дослідження цієї проблематики безпосередньо пов'язане з найважливішими завданнями економічної політики держави — збереженням макрофінансової стабільності під час війни та підготовкою підґрунтя для сталого відновлення економіки після її завершення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика платіжного балансу традиційно посідає важливе місце в дослідженнях міжнародної макроекономіки. Теоретичні засади його формування та методологія статистичного обліку ґрунтовно викладені у працях фахівців Міжнародного валютного фонду, насамперед у виданні Balance of Payments and International Investment Position Manual (International Monetary Fund [IMF], 2009), а також в аналітичних матеріалах Світового банку (World Bank et al., 2025), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2022) і Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD, 2022).

Після початку повномасштабної війни науковий інтерес закономірно змістився від традиційного аналізу структури платіжного балансу до вивчення впливу міжнародної фінансової допомоги,

трансформації логістичних ланцюгів, міграційних процесів, накопичення міжнародних резервів і підтримання валютної стабільності. Вагомий внесок у висвітлення цих процесів зробили аналітичні матеріали Національного банку України (Національний банк України [НБУ], 2024), Міжнародного валютного фонду (IMF, 2025), Світового банку (World Bank et al., 2025) та ОЕСР (OECD, 2022), а також роботи українських учених, присвячені функціонуванню зовнішнього сектору економіки в умовах війни.

Разом з тим більшість наявних досліджень зосереджена переважно на аналізі окремих статистичних показників, прогнозуванні їх динаміки або оцінюванні ефективності міжнародної фінансової підтримки. Питання про те, наскільки офіційна статистика платіжного балансу здатна адекватно відобразити реальні фінансові потоки воєнної економіки, залишається на периферії наукового інтересу. Практично відсутні комплексні дослідження розриву між офіційними показниками платіжного балансу та фактичними фінансовими потоками, що проходять через готівковий валютний обіг, криптоактиви, гуманітарні канали фінансування чи інші неформальні механізми.

Здійснений огляд літератури засвідчує ґрунтовну розробленість методологічних і статистичних аспектів платіжного балансу, водночас виявляючи істотну прогалину у вивченні його економічної природи в умовах повномасштабної війни. Невирішеним залишається питання про те, якою мірою чинна модель фінансування зовнішнього дефіциту є стійкою у часі та які ризики вона накопичує для післявоєнного періоду. Саме ця обставина визначає наукову нішу цієї роботи й зумовлює необхідність подальшого дослідження, зосередженого не лише на констатації статистичних зрушень, а й на розкритті механізмів, які їх спричиняють.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття економічної природи трансформації платіжного балансу України в умовах повномасштабної війни та визначення меж стійкості моделі воєнної макрофінансової стабілізації. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань: з'ясувати причини зростання дефіциту торгівлі товарами та його зв'язок із логістичними й структурними обмеженнями воєнного часу; визначити роль офіційного зовнішнього фінансування у компенсації дефіциту поточного рахунку; кількісно оцінити співвідношення між обсягами торговельного дефіциту, офіційного фінансування та міжнародних резервів; оцінити чинники, що обмежують довгострокову стійкість чинної моделі фінансування зовнішнього сектору.

У роботі застосовано загальнонаукові методи структурного, порівняльного та причинно-наслідкового аналізу. Кількісна складова дослідження реалізована за допомогою коефіцієнтного аналізу (розрахунок коефіцієнта покриття імпорту експортом, частки грантового фінансування в загальному обсязі зовнішніх надходжень, співвідношення офіційного фінансування та торговельного дефіциту) і трендового аналізу динаміки міжнародної фінансової допомоги Україні за 2023–2027 рр. (включно з прогнозними оцінками). Інформаційною базою слугували статистичні дані та звітність Національного банку України, Державної служби статистики, Міністерства фінансів України, а також аналітичні матеріали Міжнародного валютного фонду, Світового банку та ОЕСР.

Результати дослідження. Повномасштабна війна кардинально змінила економічну природу платіжного балансу України. У мирний період його основною функцією було відображення результатів зовнішньоекономічної діяльності держави, тоді як після 2022 р. він дедалі більше почав характеризувати здатність економіки підтримувати макрофінансову стабільність в умовах масштабних воєнних потрясінь. Унаслідок цього традиційна інтерпретація його показників уже не дає змоги повною мірою пояснити процеси, що відбуваються у зовнішньому секторі.

Класична модель функціонування платіжного балансу ґрунтується на припущенні, що стан поточного рахунку відображає конкурентоспроможність національної економіки, а фінансовий рахунок забезпечує перерозподіл міжнародного капіталу відповідно до ринкових механізмів (IMF, 2009). За таких умов тривалий дефіцит поточного рахунку, як правило, супроводжується послабленням національної валюти, скороченням міжнародних резервів та потребою в жорсткій макроекономічній корекції.

Український воєнний досвід істотно відрізняється від цієї моделі. Попри різке скорочення виробництва, втрату частини промислового потенціалу, блокування традиційних логістичних маршрутів та суттєве погіршення торговельного балансу, країні вдалося уникнути класичної валютної кризи. Вирішальну роль у цьому відіграли безпрецедентні обсяги міжнародної фінансової допомоги, грантового фінансування, пільгових кредитів та програм реструктуризації зовнішнього боргу, які фактично компенсували дефіцит зовнішньоторговельних надходжень (World Bank et al., 2025; IMF, 2025).

Відтак платіжний баланс України дедалі більше виконує функцію індикатора фінансової стійкості держави, а не лише статистичного відображення її зовнішньоекономічної діяльності. Якщо до війни позитивна динаміка фінансового рахунку здебільшого була наслідком припливу приватного капіталу та іноземних інвестицій, то нині вона значною мірою формується за рахунок офіційних трансфертів міжнародних партнерів, кредитів міжнародних фінансових організацій та міжурядового фінансування (НБУ, 2024; IMF, 2025).

У цьому контексті доречно говорити про появу своєрідного «балансу війни», у якому традиційні економічні закономірності частково втрачають свою пояснювальну силу: стійкість зовнішнього сектору дедалі менше визначається результатами функціонування внутрішньої економіки й дедалі більше залежить від масштабів і регулярності міжнародної підтримки. Позитивне сальдо окремих статей фінансового рахунку сьогодні є наслідком не зростання інвестиційної привабливості країни, а безпрецедентного рівня зовнішньої солідарності з Україною. Відповідно, аналітичний акцент зміщується з оцінювання збалансованості зовнішньоекономічних зв'язків на оцінку стійкості механізмів фінансування дефіциту поточного рахунку: питання полягає вже не в тому, чи має Україна дефіцит торговельного балансу, а в тому, наскільки довго міжнародні партнери здатні забезпечувати його фінансування без критичних ризиків для післявоєнної макроекономічної стабільності.

Кількісно ця трансформація підтверджується таким фактом: за даними НБУ (2024), міжнародні резерви країни на кінець 2024 р. становили 43,8 млрд дол. США, збільшившись за рік на 8,1 %, тоді як дефіцит торгівлі товарами за той самий період залишався рекордним — 41,733 млрд дол. США експорту проти 70,751 млрд дол. США імпорту, тобто близько 29 млрд дол. США від'ємного сальдо (Державна служба статистики України [Держстат], 2025). Коефіцієнт покриття імпорту експортом товарів у 2024 р. становив, за нашими розрахунками на основі даних Держстату (2025), лише 59 % (41,733 / 70,751), що за класичною логікою мало б супроводжуватися виснаженням резервів, а не їх приростом. Це протиріччя є емпіричним підтвердженням того, що традиційні критерії оцінювання платіжного балансу в умовах війни потребують суттєвого переосмислення й що резерви й надалі накопичуються не завдяки торговельній діяльності, а завдяки офіційному зовнішньому фінансуванню.

Узагальнена картина трансформації платіжного балансу України у 2022–2024 рр. представлена в таблиці 1, яка відображає три фази адаптації економіки до умов війни: від первинного шоку повномасштабного вторгнення у 2022 р. до нинішньої структурної залежності від офіційного зовнішнього фінансування

(НБУ, 2025). На відміну від наведених вище даних Держстату (2025) про торгівлю товарами, показники таблиці 1 охоплюють баланс товарів і послуг та узагальнюють основні статті платіжного балансу за методологією НБУ.

Таблиця 1

Ключові макропоказники платіжного балансу України, млрд дол. США

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рахунок поточних операцій (сальдо)	+8,0	–9,8	–13,4
у т. ч. баланс торгівлі товарами та послугами	–14,8	–37,2	–40,5
у т. ч. вторинні доходи (гранти та перекази)	+26,3	+26,5	+23,1
Фінансовий рахунок (чистий приплив капіталу)	–11,1	+19,3	+13,2
Зведений платіжний баланс	**–2,9**	**+9,5**	**≈0,0**

Джерело: складено за даними НБУ (2025) з урахуванням подальших коригувань методології

Торговельний дефіцит товарів і послуг стрімко зростав протягом аналізованого періоду. У 2022 р. він залишався відносно помірним (–14,8 млрд дол. США) через різке падіння споживання й імпорту на тлі шоку повномасштабного вторгнення. Натомість у 2023–2024 рр. розрив збільшився більш ніж удвічі — до –37,2 та –40,5 млрд дол. США відповідно, оскільки експорт залишався пригніченим через втрачені виробничі потужності й логістичні обмеження, тоді як імпорт зростав під впливом оборонних потреб, відбудови інфраструктури та закупівель енергоносіїв (НБУ, 2025).

Рахунок поточних операцій змінив знак: 2022 рік став єдиним роком із профіцитом (+8,0 млрд дол. США) завдяки масштабним міжнародним грантам і тимчасовому скороченню імпорту, тоді як у 2023–2024 рр. рахунок перейшов у дефіцит (–9,8 та –13,4 млрд дол. США відповідно), оскільки зростання імпорту перевищило як внутрішні експортні можливості, так і обсяги вторинних доходів у формі грантів і переказів (НБУ, 2025).

Фінансовий рахунок, навпаки, пройшов протилежну трансформацію. У 2022 р. він фіксував чистий відплив капіталу (–11,1 млрд дол. США), оскільки приватний сектор виводив кошти в умовах невизначеності. Проте вже у 2023 р. (+19,3 млрд дол. США) та 2024 р. (+13,2 млрд дол. США) сальдо фінансового рахунку стало глибоко профіцитним завдяки масштабним пільговим кредитам Європейського Союзу, МВФ та США, які компенсували торговельний дефіцит і практично звели зведений платіжний баланс 2024 р. до нуля (НБУ, 2025).

Отже, динаміка зведеного платіжного балансу — від дефіциту 2,9 млрд дол. США у 2022 р. через профіцит 9,5 млрд дол. США у 2023 р. до практичної рівноваги (≈0,0) у 2024 р. — унаочнює зміну ролі його окремих складових: якщо в перший рік війни стабільність забезпечували гранти на тлі стиснутого імпорту, то в наступні роки її гарантом став фінансовий рахунок, наповнений офіційними позиками, що системно компенсує поглиблення торговельного дефіциту. Це підтверджує зроблений вище висновок про перехід платіжного балансу від індикатора зовнішньоторговельної рівноваги до індикатора стійкості моделі зовнішнього фінансування воєнної економіки.

Однією з найдискусійніших особливостей функціонування української економіки в умовах повномасштабної війни стало істотне погіршення торговельного балансу. Традиційно перевищення імпорту над експортом розглядається як ознака втрати конкурентоспроможності національної економіки, посилення зовнішньої залежності та потенційного джерела валютної нестабільності. Проте застосування такого підходу до сучасних українських реалій є недостатньо коректним, оскільки воєнна економіка функціонує за принципово іншими закономірностями.

Передусім варто враховувати, що скорочення експорту України було зумовлене переважно не погіршенням конкурентних позицій на світових ринках, а масштабними фізичними обмеженнями зовнішньої торгівлі. Блокування морських портів, руйнування транспортної інфраструктури, окупація окремих промислових територій та зростання вартості логістики істотно звузили можливості експортерів щодо поставок продукції традиційними маршрутами. За оцінками RDNA4, станом на 31 грудня 2024 р. прямі збитки транспортному сектору України перевищували 38 млрд дол. США, а потреби у відновленні транспортної інфраструктури вимірюються десятками мільярдів доларів (World Bank et al., 2025).

У цих умовах підприємства були змушені швидко адаптувати виробничу та експортну політику: частина продукції, що вимагала значних транспортних потужностей, поступилася місцем товарам із вищою питомою вартістю або більшою часткою переробки, а значення альтернативних логістичних маршрутів через дунайські порти та сухопутні коридори до країн ЄС істотно зросло. За даними ОЕСР, до війни Україна була одним із провідних світових експортерів зернових та олійних культур: у 2021 р. агропродовольчий експорт досяг 26,7 млрд дол. США, а у 2022 р., попри війну, зберігся на рівні 23,7 млрд дол. США, тобто скоротився лише на 11 % завдяки Чорноморській зерновій ініціативі та європейським «шляхам солідарності» (OECD, 2022). Отже, зміна структури експорту стала наслідком вимушеної логістичної адаптації, а не втрати виробничого потенціалу як такого.

Не менш важливим чинником було суттєве зростання імпорту. Детальний аналіз його товарної структури свідчить, що значну частину сформували енергоносії, обладнання для відновлення критичної інфраструктури, транспортні засоби, генератори, засоби зв'язку, медичне обладнання та продукція оборонного призначення, яка часто фінансувалася за рахунок міжнародної допомоги або спеціальних державних програм (НБУ, 2024; IMF, 2025). Таким чином, значна частина імпорту мала інвестиційний або стратегічний характер і була безпосередньо пов'язана із забезпеченням обороноздатності держави та підтриманням функціонування економіки, а не з ослабленням внутрішнього виробництва, як могло б здаватися на перший погляд.

Показово, що суттєве збільшення імпорту не супроводжувалося класичною валютною кризою: зростання попиту на іноземну валюту значною мірою компенсувалося масштабними надходженнями офіційного міжнародного фінансування. За даними Міністерства фінансів України (Міністерство фінансів України [Мінфін], 2024), у 2024 р. до державного бюджету надійшло 41,7 млрд дол. США зовнішнього фінансування, з яких близько 12,6 млрд дол., або 30 %, становили грантові кошти. Порівняння цієї суми з дефіцитом торгівлі товарами (близько 29 млрд дол. США) показує, що обсяг офіційного фінансування перевищив торговельний дефіцит приблизно в 1,4 раза — саме це кількісне співвідношення пояснює, чому дефіцит зовнішньої торгівлі супроводжувався не скороченням, а приростом міжнародних резервів.

Фактично міжнародна фінансова допомога (рис. 1) виконувала функцію своєрідного компенсатора негативного торговельного сальдо, дозволяючи уникнути різкого скорочення резервів або неконтрольованої девальвації гривні; частина цього фінансування спрямовується безпосередньо на оборонні видатки (Білоус, 2025).

У цьому контексті дефіцит зовнішньої торгівлі варто розглядати не як свідчення макроекономічної слабкості, а як прояв структурної трансформації економіки, яка вимушено пристосовується до функціонування в умовах воєнного часу.

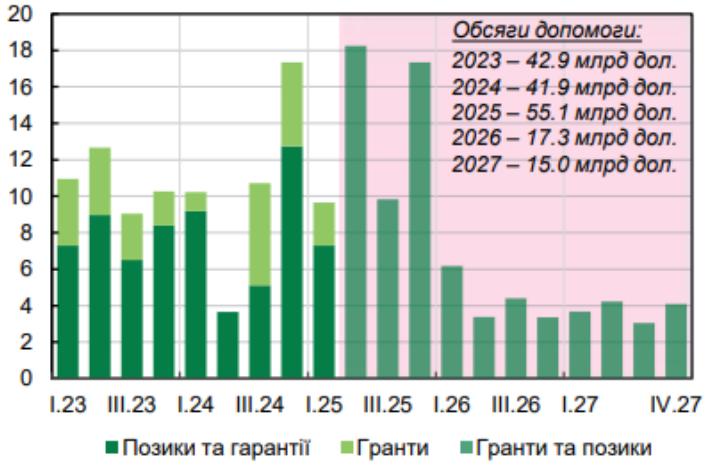


Рис. 1. Міжнародна фінансова допомога, млрд дол. США

Джерело: побудовано за даними НБУ, МФУ. Дані за 2025–2027 рр. — оцінка станом на 2024 р. (НБУ, 2024)

Подібні процеси спостерігалися й в інших країнах, що переживали масштабні воєнні конфлікти: зростання імпорту було необхідною умовою функціонування економіки, а його фінансування здійснювалося за рахунок міжнародної підтримки, а не виключно власних експортних надходжень (IMF, 2009; World Bank et al., 2025). Водночас значна частина імпорту — обладнання для енергетики, транспортної інфраструктури, цифрових комунікацій та виробничих потужностей — фактично створює передумови для майбутнього економічного відновлення, а тому частину нинішнього дефіциту торговельного балансу доцільно розглядати як інвестицію в майбутню економічну стійкість, а не як ознаку втрати конкурентоспроможності.

Загалом аналіз зовнішньоторговельних процесів свідчить, що зростання дефіциту торговельного балансу України в умовах війни має переважно адаптаційний характер: воно відображає структурну перебудову економіки, зміну логістичних маршрутів, трансформацію товарної структури імпорту й експорту та безпрецедентну роль міжнародної фінансової підтримки у забезпеченні макроекономічної стабільності.

Однією з найсуттєвіших змін, що визначили трансформацію платіжного балансу України після початку повномасштабної війни, стала кардинальна перебудова логістичної моделі зовнішньої торгівлі. До 2022 р. основний обсяг експорту здійснювався через морські порти Чорного моря; їх блокування спричинило різке подорожчання транспортних перевезень, збільшення часу доставки продукції та суттєве скорочення фізичних можливостей експорту. Як уже зазначалося, прямі збитки транспортної інфраструктури, за оцінками RDNA4 (World Bank et al., 2025), перевищили 38 млрд дол. США, що істотно підвищило логістичні витрати експортерів і фактично змінило географію зовнішньої торгівлі.

Особливого значення набув аграрний сектор, продукція якого традиційно характеризується значними фізичними обсягами перевезень та відносно невисокою питомою вартістю. Після блокування традиційних морських маршрутів значна частина потоків була переорієнтована на залізничний транспорт, автомобільні перевезення та альтернативні морські маршрути (OECD, 2024). ОЕСР наголошує, що відновленню українського експорту сприяли як Чорноморська зернова ініціатива, так і європейські «шляхи солідарності», а з 2023 р. — власний морський коридор до портів Одеської області. Показово, що вже протягом 2023–2024 рр. було сформовано альтернативну систему логістичних маршрутів через порти Ізмаїла, Рені та Усть-Дунайська, а також сухопутні транспортні коридори до країн Європейського Союзу, тобто

адаптація відбулася значно швидше, ніж очікували міжнародні експерти.

Не менш важливими були зміни у товарній структурі експорту: висока вартість логістики стимулювала підприємства збільшувати частку продукції з більшою доданою вартістю або вищою питомою ціною на одиницю ваги. Хоча ця тенденція ще не набула системного характеру, вона демонструє потенціал структурної модернізації українського експорту. Водночас частину втрат було компенсовано підвищенням світових цін на окремі види аграрної продукції та збереженням експорту послуг: за даними НБУ (2024), сектор інформаційних технологій демонстрував значну стійкість і залишався важливим джерелом валютних надходжень.

У сукупності ці процеси свідчать, що трансформація експорту була не проявом деградації економіки, а реакцією на безпрецедентні логістичні обмеження. Погіршення торговельного балансу слід розглядати як результат вимушеної структурної адаптації до нових умов функціонування економіки, а платіжний баланс — як індикатор здатності економічної системи швидко перебудовувати виробничі та логістичні зв'язки.

У класичній макроекономіці стале перевищення імпорту над експортом традиційно розглядається як негативна характеристика зовнішньоекономічного становища держави. Проте воєнна економіка суттєво змінює економічний зміст цього показника: значна частина імпорту України не є наслідком зростання споживчого попиту або втрати конкурентоспроможності вітчизняних виробників, а безпосередньо пов'язана із забезпеченням обороноздатності держави, функціонуванням критичної інфраструктури та підтриманням базових умов економічної діяльності.

Як уже зазначалося, дефіцит торгівлі товарами у 2024 р. становив майже 29 млрд дол. США (Держстат, 2025). Детальний аналіз структури імпорту показує, що левову частку приросту сформували закупівлі енергетичного обладнання, генераторів, трансформаторів, продукції машинобудування, транспортних засобів, медичного обладнання, палива та товарів подвійного призначення, значна частина яких фінансувалася за рахунок міжнародної бюджетної підтримки або грантових програм (World Bank et al., 2025; НБУ, 2024). Економічний ефект цих поставок виходить далеко за межі поточного споживання: фактично йдеться про імпорт, який забезпечує відновлення виробничих потужностей, підтримання функціонування енергетичної системи та створення умов для подальшого економічного розвитку.

У цьому контексті дефіцит торговельного балансу доцільно трактувати як своєрідну інвестицію у збереження економічної стійкості, а не лише як показник зовнішньоекономічного дисбалансу — подібно до післявоєнних програм відбудови європейських країн у другій половині XX ст. Фінансування такого імпорту стало можливим саме завдяки безпрецедентним обсягам офіційної міжнародної допомоги, яка компенсувала нестачу валютних надходжень від експорту, і саме ця обставина пояснює, чому різке збільшення імпорту не призвело до класичної валютної кризи чи стрімкого скорочення міжнародних резервів.

Отже, оцінювання дефіциту зовнішньої торгівлі лише як негативного явища не враховує специфіки функціонування воєнної економіки: у сучасних умовах він відображає не лише дисбаланс між експортом та імпортом, а й масштаби структурної перебудови економіки, спрямованої на забезпечення її життєздатності в умовах війни.

Проведений аналіз свідчить, що сучасний стан платіжного балансу України не можна оцінювати виключно крізь призму традиційних критеріїв зовнішньоекономічної рівноваги. Логістична перебудова експорту, структурна трансформація імпорту, масштабна міжнародна фінансова підтримка та активна валютна політика НБУ сформували нову модель

функціонування зовнішнього сектору, ключовою особливістю якої стало забезпечення макрофінансової стабільності навіть за умов істотного дефіциту зовнішньої торгівлі та високого рівня бюджетного дефіциту.

Разом з тим ця модель має очевидні межі, оскільки, на відміну від класичних механізмів саморегулювання платіжного балансу, спирається переважно на зовнішні джерела фінансування. Як уже зазначалося, у 2024 р. до державного бюджету надійшло 41,7 млрд дол. США зовнішнього фінансування, з яких 12,6 млрд дол. становили гранти (Мінфін, 2024), а міжнародні резерви на кінець 2024 р. досягли 43,8 млрд дол. США (НБУ, 2024). Однак ці показники самі по собі ще не свідчать про формування стійкої довгострокової рівноваги: значна частина валютних надходжень має позиковий або грантовий характер і не є результатом розширення експортного потенціалу економіки. Гранти не створюють боргового навантаження, проте їхні обсяги визначаються політичними рішеннями міжнародних партнерів, тоді як кредитні ресурси, навіть на пільгових умовах, формують майбутні боргові зобов'язання держави, що потребуватимуть обслуговування після завершення війни (IMF, 2025).

Найпереконливішим кількісним підтвердженням обмеженості чинної моделі є прогнозна динаміка міжнародної фінансової допомоги (рис. 1): якщо у 2023–2025 рр. її річний обсяг оцінюється на рівні 42,9–55,1 млрд дол. США, то, за прогнозними оцінками станом на 2024 р., у 2026 р. він має скоротитися до 17,3 млрд дол. США, а у 2027 р. — до 15,0 млрд дол. США, тобто приблизно втричі порівняно з піковим 2025 р. (НБУ, 2024). Таке різке очікуване падіння обсягів офіційної підтримки за збереження значного торговельного дефіциту створює прямий ризик для стійкості накопичених міжнародних резервів і актуалізує потребу завчасного пошуку альтернативних джерел фінансування зовнішнього сектору.

МВФ у сьомому огляді програми EFF наголошує на необхідності своєчасного та повного надходження зовнішньої підтримки для збереження макрофінансової стабільності, одночасно пов'язуючи подальшу стійкість із фіскальною та борговою стабільністю (IMF, 2025). Додатковим фактором невизначеності є поступова лібералізація валютного регулювання: у воєнний період адміністративні валютні обмеження стали важливим інструментом стримування відпливу капіталу, проте в міру нормалізації економічної ситуації НБУ буде змушений поступово пом'якшувати ці обмеження відповідно до міжнародних зобов'язань, що може активізувати відкладений попит на іноземну валюту, прискорити репатріацію прибутків іноземними інвесторами та змінити структуру фінансового рахунку платіжного балансу.

Істотний вплив на майбутню динаміку платіжного балансу матиме й відновлення приватної інвестиційної активності, яка, на відміну від офіційної міжнародної допомоги, орієнтується насамперед на оцінку економічних ризиків, рівень інституційної довіри та прогнозованість державної політики. Тому поступове заміщення офіційного фінансування приватними інвестиціями стане одним із ключових індикаторів переходу від моделі воєнної стабілізації до моделі сталого економічного розвитку.

Проведений аналіз дав змогу отримати такі основні результати:

1) встановлено, що погіршення торговельного балансу України у 2022–2024 рр. (дефіцит торгівлі товарами близько 29 млрд дол. США у 2024 р. за коефіцієнта покриття імпорту експортом лише 59 %) зумовлене передусім вимушеною логістичною адаптацією до блокади портів і руйнування інфраструктури (прямі збитки транспортному сектору понад 38 млрд дол. США), а не втратою конкурентоспроможності виробників;

2) доведено, що приріст імпорту має переважно інвестиційний та оборонний

характер і фінансується за рахунок офіційної допомоги, а не свідчить про послаблення внутрішнього виробництва;

3) кількісно обґрунтовано, що обсяг офіційного зовнішнього фінансування (41,7 млрд дол. США у 2024 р., з яких 30 % — гранти) перевищив торговельний дефіцит приблизно в 1,4 раза, чим пояснюється одночасне зростання міжнародних резервів (+8,1 % за рік, до 43,8 млрд дол. США) на тлі рекордного дефіциту торгівлі товарами;

4) виявлено ключовий ризик моделі: за прогнозними оцінками, обсяг міжнародної фінансової допомоги може скоротитися з 55,1 млрд дол. США у 2025 р. до 15,0 млрд дол. США у 2027 р. (майже втричі), що ставить під сумнів довгострокову стійкість чинного механізму компенсації торговельного дефіциту без розширення приватних інвестицій та відновлення власного експортного потенціалу:

5) простежено трифазну динаміку платіжного балансу за 2022–2024 рр.: від профіцитного поточного рахунку та відпливу приватного капіталу в 2022 р. до дефіцитного поточного рахунку, дедалі повніше компенсованого профіцитом фінансового рахунку за рахунок офіційних позик у 2023–2024 рр., що практично звело зведений платіжний баланс 2024 р. до нуля (НБУ, 2025).

Висновки. *Основні наукові результати*. Проведене дослідження показало, що платіжний баланс України в умовах повномасштабної війни трансформувався з класичного індикатора зовнішньоекономічної рівноваги на показник фінансової стійкості держави. Погіршення торговельного балансу зумовлене логістичними та структурними обмеженнями воєнного часу, тоді як зростання імпорту має переважно інвестиційний та оборонний характер; стабільність зовнішнього сектору забезпечується безпрецедентними обсягами офіційного міжнародного фінансування, яке, за проведеними розрахунками, перевищує торговельний дефіцит приблизно в 1,4 раза.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше платіжний баланс воєнної економіки розглянуто не лише як статистичну категорію, а як індикатор фінансової життєздатності держави, і запропоновано кількісний інструментарій (коефіцієнт покриття імпорту експортом, співвідношення обсягу офіційного фінансування та торговельного дефіциту) для оцінювання меж стійкості моделі воєнної макрофінансової стабілізації; удосконалено наукові уявлення про економічну природу дефіциту зовнішньої торгівлі в умовах бойових дій як форми вимушеної структурної адаптації, а не ознаки макроекономічної слабкості.

Теоретичне значення результатів полягає в уточненні меж застосовності класичних моделей платіжного балансу до економіки, що функціонує в умовах повномасштабного збройного конфлікту, та у формуванні концептуальної основи для подальшого вивчення «балансу війни» як специфічного стану зовнішнього сектору.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання Національним банком України та Міністерством фінансів для вдосконалення аналітичних підходів до оцінювання зовнішньої стійкості економіки, завчасного виявлення ризиків різкого скорочення обсягів офіційного фінансування (прогнозоване падіння з 55,1 млрд дол. США у 2025 р. до 15,0 млрд дол. США у 2027 р.) та обґрунтування пріоритетів післявоєнної валютно-фінансової політики.

Соціально-економічний ефект від застосування отриманих висновків полягає у підвищенні обґрунтованості рішень щодо управління резервами та зовнішнім боргом, що сприяє збереженню курсової й цінової стабільності, а отже — купівельної спроможності населення та стабільності умов ведення бізнесу в умовах війни і в період повоєнного відновлення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом розриву між офіційною статистикою платіжного балансу та фактичними фінансовими потоками воєнної економіки, що дедалі

частіше формуються поза межами традиційних банківських механізмів (готівковий валютний обіг, криптоактиви, гуманітарні канали фінансування), а також з розробкою сценарних моделей заміщення офіційного фінансування приватними інвестиціями після завершення бойових дій.

Таким чином, парадокс сучасного платіжного балансу України полягає в тому, що він досить точно відображає макрофінансову стабільність держави, але лише частково характеризує реальні фінансові потоки воєнної економіки. Усвідомлення цієї подвійності є необхідною передумовою для правильної інтерпретації офіційної статистики та вироблення ефективної макроекономічної політики.

Конфлікт інтересів. Конфлікти інтересів, що можуть вплинути на результати дослідження або публікацію статті, а також джерела фінансування публікації відсутні.

Етична заява. Дослідження проводилося згідно з етичними стандартами.

Заява щодо генеративного ШІ. Під час підготовки рукопису автори використовували генеративний штучний інтелект для обговорення структури статті, стилістичного редагування окремих фрагментів тексту та вдосконалення академічних формулювань а також для допомоги з визначенням індексу УДК. Усі факти і дані, висновки, інтерпретації та остаточна редакція рукопису були перевірені й затверджені авторами, які несуть повну відповідальність за зміст публікації.

Внесок авторів: автори однаковою мірою відповідають за ідею, методологію, збір даних, аналіз, написання та редагування статті.

Література:

1.International Monetary Fund. (2009). Balance of payments and international investment position manual (6th ed.). https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/bopman6.htm

2.International Monetary Fund. (2025). Ukraine: Seventh review under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility, requests for modification of a performance criterion, rephasing of access, and financing assurances review—Press release; staff report; and statement by the Alternate Executive Director for Ukraine (IMF Country Report No. 2025/078). https://doi.org/10.5089/9798229007122.002

3.OECD. (2022). The impacts and policy implications of Russia's aggression against Ukraine on agricultural markets (OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0030a4cd-en

4.OECD. (2024). Agricultural policy monitoring and evaluation 2024: Innovation for sustainable productivity growth. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/74da57ed-en

5.UNCTAD. (2022). Maritime trade disrupted: The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics (UNCTAD/OSG/INF/2022/2). United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/publication/maritime-trade-disrupted-war-ukraine-and-its-effects-maritime-trade-logistics

6.World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2025). Ukraine fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank. https://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf

7.Білоус, О. (2025, 25 квітня). Україна отримає рекордну фінансову допомогу: як це вплине на валютний ринок. РБК-Україна. https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayina-otrimae-rekordnu-finansovu-dopomogu-1745583578.html

8.Державна служба статистики України. (2025, 14 лютого). Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік: експрес-випуск. https://stat.gov.ua/uk/news/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk

9.Міністерство фінансів України. (2024, 30 грудня). У 2024 році Мінфін України залучив 41,7 млрд дол. США зовнішнього фінансування, із яких 30 % у грантовій формі. https://mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972

10.Національний банк України. (2024). Статистика зовнішнього сектору України: платіжний баланс, міжнародна інвестиційна позиція, прямі інвестиції, зовнішній борг та міжнародні резерви (статистичні дані за методологією BPM6). https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external

11.Національний банк України. (2025). Статистика зовнішнього сектору: Платіжний баланс України (аналітична форма) за 2022–2024 роки. bank.gov.ua

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК: 336.021.4::336.2(439)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-62-70

Дата надходження: 20.08.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

НОВА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УГОРЩИНИ: ПЕТЕР МАДЯР, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯ ОРБАНА

Дмитро Іванович Ткач[1], Дмитро Костянтинович Ткач[2]

[1]Д-р політ. наук, професор кафедри журналістики ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6947-2036

[2]Науковий співробітник, Центр інновацій та технологічного розвитку, Державна установа "Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України", м. Київ, Україна, e-mail:ditkach2017@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1401-3324

HUNGARY'S NEW ECONOMIC POLICY: PÉTER MAGYAR, EUROPEAN INTEGRATION, AND POST-ORBÁN ECONOMIC RECOVERY

Dmytro Ivanovych Tkach[1], Dmytro Kostiantynovych Tkach[2]

[1]Doctor of Political Sciences, Professor at the Department of Journalism, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID https://orcid.org/0000-0002-6947-2036

[2]Research Fellow, Center for Innovation and Technological Development, State Institution "G.M. Dobrov Institute for Scientific and Technological Potential and Science History Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine," Kyiv, Ukraine, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1401-3324

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена трансформацією політичного та економічного середовища Угорщини, конкуренцією між правоконсервативною моделлю Віктора Орбана та новими силами, зокрема партією «Тиса» Петера Мадяра. Мета - визначити риси нової економічної політики Угорщини, пов'язаної з діяльністю Мадяра, та проаналізувати перші напрями економічної політики уряду Петера Мадяра та визначити перспективи європейської інтеграції й економічного відновлення Угорщини після зміни політичного керівництва у 2026 році. Об'єкт - сучасна економічна політика Угорщини в контексті політичної трансформації та зміни взаємодії з ЄС. Теоретична основа - підходи до аналізу економічної політики, політичної конкуренції, європейської інтеграції та інституційних трансформацій. Використано системний, порівняльний, інституційний та політико-економічний методи, аналіз програм і заяв. Окрему увагу приділено аналізу політичних програм партії «Тиса» та заяв Петера Мадяра, які стосуються економічних реформ, боротьби з корупцією, дерегуляції, підтримки малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та відновлення довіри до державних інститутів. Результати дають змогу виявити відмінності між економічною моделлю урядів Орбана та заявленими і реалізованими на початковому етапі підходами уряду Петера Мадяра. Увагу приділено відносинам Угорщини з ЄС, доступу до європейських фінансів, інвестиціям, держуправлінню, боротьбі з корупцією, конкурентоспроможності та зростанню. Встановлено, що зміна керівництва не гарантує швидкої трансформації економічної моделі, адже результативність залежить від інституційної спроможності держави, відносин з ЄС та послідовності реформ. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для прогнозування економічного розвитку Угорщини, її відносин з ЄС та регіональної співпраці.*

Ключові слова: *Угорщина, Петер Мадяр, Віктор Орбан, економічна політика, європейська інтеграція, партія «Тиса», економічні реформи, Центральна Європа.*

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 18

Abstract. *The relevance of the study is determined by the transformation of Hungary's political and economic environment and by the competition between the right-wing conservative model of Viktor Orbán and new forces, in particular the Tisza Party of Péter Magyar. The aim is to identify the features of Hungary's new economic policy associated with Magyar's activities, to analyse the initial directions of the economic policy of Péter Magyar's government, and to determine the prospects for European integration and Hungary's economic recovery after the change of political leadership in 2026. The object of the study is Hungary's contemporary economic policy in the context of political transformation and changing interaction with the EU. The theoretical basis comprises approaches to the analysis of economic policy, political competition, European integration, and institutional transformations. The study employs systemic, comparative, institutional, and political-economic methods, as well as analysis of programmes and statements. Particular attention is paid to the analysis of the political programmes of the Tisza Party and the statements of Péter Magyar concerning economic reforms, anti-corruption efforts, deregulation, support for small and medium-sized*

businesses, attraction of investment, and restoration of trust in state institutions. The results make it possible to identify differences between the economic model of Orbán's governments and the approaches declared and implemented at the initial stage by Péter Magyar's government. Attention is paid to Hungary's relations with the EU, access to European funding, investment, public administration, anti-corruption efforts, competitiveness, and growth. It is established that a change of leadership does not guarantee a rapid transformation of the economic model, since effectiveness depends on the institutional capacity of the state, relations with the EU, and the consistency of reforms. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results to forecast Hungary's economic development, its relations with the EU, and regional cooperation.

Keywords: *Hungary, Péter Magyar, Viktor Orbán, economic policy, European integration, Tisza Party, economic reforms, Central Europe.*

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 1, bibl.: 18

Вступ. Угорщина наприкінці 2020-х років опинилася на роздоріжжі після майже півтора десятиліття правління Віктора Орбана та партії «Фідес». Зміна уряду Угорщини у 2026 році та формування кабінету на чолі з Петером Мадяром започаткували новий етап політичного та економічного розвитку країни. Станом на 31 серпня 2026 року вже можна оцінити перші рішення нового уряду, водночас довгострокові наслідки зміни економічного курсу залишаються предметом подальшого спостереження. Його програма передбачає відновлення довіри європейських партнерів, фіскальну стабілізацію та деолігархізацію.

Новій владі дістався складний економічний спадок: секторальні податки посилили інвестиційну невизначеність, концентрація ресурсів у наближених до влади бізнес-груп послабила конкуренцію, а висока інфляція та тиск на форинт погіршили макроекономічну ситуацію. Додатковим фактором стало блокування частини фінансування ЄС через проблеми з верховенством права.

У цих умовах економічна політика Мадяра орієнтується на розблокування європейських коштів, фіскальну консолідацію, реформу податкової системи та деолігархізацію. Серед інших напрямів - енергетична диверсифікація, можливе приєднання до єврозони та перегляд відносин із Китаєм.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика економічної спадщини уряду Орбана та перспектив реформ уряду Мадяра перебуває у центрі уваги як міжнародних, так і угорських та українських дослідників, причому більшість ключових праць з'явилася вже у 2025-2026 роках - що свідчить про надзвичайно активну наукову реакцію на зміну влади в Угорщині.

Серед фундаментальних зарубіжних досліджень особливого значення набуває праця Holzner M. 2026 (Holzner, 2026). з Віденського інституту міжнародних економічних досліджень (wiiw), який здійснив найбільш систематичний кількісний аналіз угорської економічної траєкторії за 2010-2025 роки.

Трансформаційний індекс Бертельсманна, BTI 2026 (Bertelsmann, 2026). фіксує, що негативні наслідки корупції та олігархізації пригнічують угорську економіку та суспільство. Ключовий внесок у розуміння монетарного виміру проблеми робить дослідження Саламі С., Татай Т., Казінчкі Е., Аміні М. (Salimi, Tatay, Kazinczy & Amini, 2026)., яке виявило, що Угорщина переважно функціонувала в умовах фіскального домінування, де фіскальна влада демонструвала нерікардіанську поведінку без реагування на накопичення боргу.

Макроекономічні прогнози для Угорщини в умовах нового уряду представлені у Весняному економічному прогнозі Єврокомісії, 2026 (European Commission, 2026), який прогнозує зростання ВВП на 1,8% у 2026 році та 2,1% у 2027 році, водночас констатуючи, що дефіцит бюджету розшириться до 6,2% ВВП у 2026 році через заходи, що збільшують дефіцит, ухвалені наприкінці 2025 - початку 2026 року.

Аналіз енергетичної вразливості Угорщини в умовах іранського конфлікту здійснює Угорський інститут міжнародних відносин (Pilkington, 2026), автор якого попереджає, що інфляція, яка на момент

публікації становила близько 2,1%, може зрости до 34-59% до середини 2027 року, що перевищило б попередній пік у 26%, зафіксований у січні 2023 року під час попередньої енергетичної кризи.

Критичний погляд на обмеженість «перемоги Тиси» пропонує соціалістичний аналітик Адам Новак (International Viewpoint, 2026), який наголошує, що соціальний запит, що живив орбанізм протягом шістнадцяти років описаний як антизахідництво, а не проросійськість не знімається зміною уряду.

Серед угорських наукових джерел варто відзначити дослідження GKI Economic Research Institute, що стежить за динамікою ділової активності та інвестиційного клімату(A GKI konjunktúra indexe, 2026).

В українській науковій літературі тема угорської економіки та її наслідків для двосторонніх відносин висвітлена у роботах Ратушного, 2024 (Ратушний, 2024), який аналізує політичний режим Угорщини крізь призму концепції «організованої клептократії», а також в аналітичних матеріалах вітчизняних дослідників зовнішньоекономічних відносин України з країнами ЦСЄ. Водночас комплексного дослідження економічної програми уряду Мадяра в українській науці ще не з'явилося - що підтверджує актуальність та своєчасність цієї статті.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз трансформації економічної політики Угорщини після зміни уряду у 2026 році, визначення перших економічних кроків кабінету Петера Мадяра та оцінка перспектив європейської інтеграції й економічного відновлення країни. Для досягнення поставленої мети необхідно: охарактеризувати економічну модель урядів Віктора Орбана; визначити програмні засади економічної політики Петера Мадяра та партії «Тиса»; проаналізувати перші рішення нового уряду станом на 31 серпня 2026 року; порівняти підходи попереднього та нового урядів до відносин з ЄС, бюджетної політики, інвестицій і державного управління; визначити перспективні напрями економічної трансформації Угорщини.

Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний, інституційний та політико-економічний підходи. Системний підхід використано для аналізу взаємозв'язку політичних та економічних процесів, порівняльний - для зіставлення моделей економічної політики Орбана та підходів Петера Мадяра, інституційний - для оцінки ролі державних і європейських інституцій, політико-економічний - для визначення впливу політичної конкуренції на економічні рішення. Теоретичну основу становлять концепції політичної економії, європейської інтеграції, інституційних змін та економічної модернізації. Аналіз ґрунтується на політичних програмах, офіційних документах, статистичних матеріалах і публічних заявах представників угорських політичних сил.

Результати дослідження. Уряд Орбана залишив уряду Мадяра економічний спадок, для здолання якого новій владі доведеться долати серйозні виклики. Фіскальна криза. Уряд Тиси успадкував важкий фінансовий тягар: дефіцит державного бюджету лише за перший квартал 2026 року склав 3 420 млрд форинтів (курс форинта до долара у I кварталі 2026 року ~320-330) - показник, накопичений переважно за часів уряду Орбана. Єврокомісія прогнозувала зростання бюджетного дефіциту до 5,2% ВВП у 2026 році, а відношення боргу до ВВП наближалося до 75%. За оцінкою МВФ, за збереження тодішньої політики дефіцит залишився б на рівні близько 4,5% ВВП у середньостроковій перспективі, а борг до ВВП зріс би до 79% до 2030 року(Fitch Ratings, 2026).

Борговий тягар. Номінальний борг майже потроївся за останні 15 років. У першому кварталі 2026 року відношення боргу до ВВП досягло 77,9% - на 3,3 відсоткових пункти вище, ніж наприкінці 2025 року, що нагадує фіскальні надзвичайні ситуації часів пандемії COVID-19(10. European Central Bank, 2026).

Стагнація економіки. МВФ попереджав, що угорська економіка опинилася на «складному роздоріжжі зі стагнацією виробництва протягом трьох років та інфляцією вище цільового рівня». Дані засвідчували, що економіка Угорщини перебуває в стані майже стагнації вже третій рік поспіль, відстаючи від сусідніх Польщі та Чехії (IMF, 2025).

Заморожені кошти ЄС. Станом на травень 2026 року Європейський Союз заморозив для Угорщини близько 17 млрд євро, з яких 10,4 млрд євро - це кошти Фонду відновлення та стійкості (6,5 млрд євро грантів і 3,9 млрд євро кредитів), а решта близько 7 млрд євро - когезійні фонди. Частину цих грошей Угорщина вже безповоротно втратила: на початку 2026 року - понад 1 млрд євро, а загалом втрати сягнули вже понад 2 млрд євро через механізм дворічного використання.

Новообраний прем'єр-міністр Петер Мадяр, вступивши на посаду, одразу вирушив до Брюсселя і на зустрічі з президенткою Єврокомісії Урсулою фон дер Ляєн 29 травня 2026 року наголосив, що без цих коштів угорську економіку неможливо перезапустити. Фон дер Ляєн висловила підтримку, але чітко поставила умовою виконання Угорщиною 27 «супер-маяків» - інституційних реформ у сфері верховенства права, незалежності судів та боротьби з корупцією. Головний ризик полягає в тому, що крайній термін подання заявки на 10,4 млрд євро спливає 31 серпня 2026 року, і якщо Угорщина не встигне виконати всі вимоги, ці кошти будуть втрачені назавжди(Ionta, 2026).

Передвиборче нецільове використання коштів урядом Віктора Орбана призвело до значного погіршення бюджетних показників Угорщини. У лютому 2026 року дефіцит державного бюджету сягнув 2,14 трлн форинтів (близько 6,4 млрд дол. США), що стало другим найбільшим місячним показником в історії країни. Вже за перший квартал 2026 року касовий дефіцит досяг 3,4 трлн форинтів (11,3 млрд дол. США), що становило 80% від річного цільового показника, залишивши новому уряду Петера Мадяра вкрай обмежений фіскальний простір для маневру.

Наприкінці попереднього року уряд Орбана підвищив цільові показники бюджетного дефіциту до 5% ВВП на 2025 рік і на виборчий 2026 рік. За оцінками Fitch Ratings, загальна вартість передвиборчих заходів (включно з 13-ю та 14-ю пенсіями, підвищенням зарплат вчителям та держслужбовцям, іпотечними субсидіями та податковими пільгами для матерів) становить 0,3% ВВП у 2025 році та 2,1% ВВП у 2026 році, причому більшість цих видатків мають постійний характер. Прогнозований дефіцит на 2026 рік було підвищено до 5,6% ВВП (майже вдвічі більше за середній показник для країн із рейтингом BBB, який становить 3%), що значно перевищує початкову ціль уряду на рівні 3,7% (Andrii Vodianyi, 2025.).

Це рішення спонукало міжнародне рейтингове агентство Fitch у грудні 2025 року змінити прогноз щодо угорського державного боргу зі «стабільного» на «негативний», підтвердивши довгостроковий рейтинг на рівні «BBB». Аналогічне попередження висловило й агентство S&P Global, яке у квітні 2025 року також переглянуло прогноз для Угорщини до «негативного» . Fitch попередило, що подальше зростання державного боргу (з 73,5% ВВП у 2024 році до прогнозованих 74,6% до кінця 2027 року) або відсутність кредитної стратегії його скорочення може призвести до повноцінного зниження рейтингу, що ускладнить залучення капіталу для країни(Than & Komuves, 2026).

Завдання нового уряду. Угорщина залишається під дією процедури надмірного дефіциту ЄС (EDP), і Угорська фіскальна рада у грудні 2025 року оцінила, що для відповідності фіскальним правилам ЄС знадобиться коригування у розмірі 1,7% ВВП. За оцінкою Oxford Economics, навіть часткове та поступове вивільнення коштів ЄС може забезпечити значний інвестиційний імпульс - розблокування лише структурних фондів може додати 0,5-0,7 відсоткового пункту до річного

зростання ВВП у 2027-2030 роках(Hungary Country Report, 2026).

Одним словом - уряд Мадяра успадкував рекордний дефіцит, майже потроєний державний борг, трирічну стагнацію економіки, заморожені кошти ЄС та структурні деформації, що накопичувалися 16 років.

Таблиця 1

Спадщина уряду Орбана (2010–2026): виклики для нової адміністрації

Категорія	Показник / Стан	Контекст та наслідки
Бюджетний дефіцит	Рекордний рівень (ціль 2026: 5,6% ВВП, фактично може перевищити)	Нецільове використання коштів (13-та пенсія, субсидії, податкові пільги) підвищило дефіцит майже вдвічі від середнього по країнах з рейтингом BBB (3%). Новий уряд змушений обирати між консолідацією та соціальними витратами.
Державний борг	Майже потроєний (з 52% ВВП у 2010 році до ~73,5% ВВП у 2026)	За 16 років абсолютна сума боргу зросла більш ніж у 5 разів. Прогнозується подальше зростання до 74,6% до 2027 року через високі відсоткові ставки та слабке зростання.
Економічне зростання	Трирічна стагнація (2023: -0,9%; 2024: 0,6%; 2025: 0,4%)	У 2026 році очікується прискорення до 1,6%, але це значно нижче за потенціал. Інвестиційний клімат був підірваний нестабільністю та конфліктами з ЄС.
Заморожені кошти ЄС	~17-19 млрд євро (близько 11% ВВП)	З них: 10,4 млрд євро (RRF) можуть бути втрачені до 31 серпня 2026, 7 млрд євро (когезія) заблоковані через порушення верховенства права. Уряд вже втратив понад 2 млрд євро безповоротно.
Інституційні деформації	Системна корупція, слабкі суди, політизовані медіа	Накопичувалися 16 років. ЄС вимагає виконання 27 "супер-маяків" (судова реформа, боротьба з корупцією) для розблокування коштів. Зміна цих структур потребує років, навіть за політичної волі.
Енергетична вразливість	Залежність від імпорту та шокові ціни	Енергетичний шок 2026 року (війна на Близькому Сході) додав 0,7-1,5% ВВП до дефіциту через субсидії (50 млрд форинтів на опалення, тимчасове фіксування цін на пальне). Форинт втратив 8% за два тижні.
Соціальні зобов'язання	Підвищення пенсій, зарплат, податкові пільги	Ключові передвиборчі обіцянки "Тиси", які прямо суперечать необхідності фіскальної консолідації. Потенційна ціна: збереження дефіциту на рівні 4-5% ВВП замість цільових 3%.

Джерело: сформовано авторами на основі European Commission, 2026

Економічна програма уряду Мадяра: завдання та перші кроки. Розблокування коштів ЄС - головний пріоритет. Новий уряд не має широкого вибору. Його програму визначають три обмеження, які діють одночасно. Фіскальне: дефіцит і державний борг Угорщини впродовж останніх років були одними з найвищих у регіоні, а обслуговування боргу поглинало кошти, які в інших країнах спрямовували на розвиток. Зовнішнє: значна частина належного країні європейського фінансування залишалася недоступною. Політичне: виборці очікують швидких зрушень, тоді як консолідація в перші роки означає передусім обмеження.

Завдання уряду розрізняються за часовим горизонтом, а не за галузевою належністю. Найближчий - відновити діалог з Європейською Комісією та зняти обмеження на виплати. Середньостроковий - знизити рівень інфляції, зменшити дефіцит, повернути передбачуваність монетарній політиці. Найдовший - демонтувати механізми політичної ренти, реформувати публічні закупівлі, відновити інвестиційну привабливість країни. Ці завдання не змінюють одне одного послідовно: вони розгортаються паралельно, але без просування в першому два інші лишаються без фінансування.

Розблокування коштів ЄС - головний пріоритет. Пріоритет тут суто арифметичний. Європейські фонди впродовж двох програмних періодів давали Угорщині надходження, еквівалентні кільком відсоткам ВВП щорічно, і були основним джерелом публічних інвестицій.

Жодне реалістичне підвищення податків такої суми не замінить. Підстави для призупинення виплат були різнорідними, і саме це визначає порядок дій уряду. Механізм загальної обумовленості та ухвалене на його підставі рішення Ради стосувалися системних ризиків для бюджету Союзу у сфері публічних закупівель і конфлікту інтересів. Окремо діяли горизонтальні базові умови Регламенту про спільні положення, які пов'язують доступ до коштів політики згуртованості з дотриманням Хартії основоположних прав. Третій режим - національний план відновлення і стійкості з набором «суперіндикаторів» щодо незалежності судової влади та антикорупції (Political & Policy Overview, 2026). Процедури зняття обмежень тут різні, тож виконання вимог за однією підставою не відкриває доступ до коштів за іншими.

Перше завдання уряду має переважно процедурний характер: розібрати пакет вимог за підставами й відокремити ті, що закриваються нормативним актом, від тих, які потребують доведеної правозастосовної практики. До першої групи належать приєднання до Європейської прокуратури, від якого Угорщина утримувалася попри участь переважної більшості держав-членів, перегляд правил щодо конфлікту інтересів у фондах управління майном публічного призначення, а також відновлення конкуренції в закупівлях, де частка тендерів з єдиним учасником стабільно перевищувала середній показник по ЄС (UNN Agency, 2026).

Відновлення суспільної довіри до судової системи та антикорупційних інституцій є тривалим процесом, результативність якого визначається насамперед ефективністю правозастосовної практики та якістю прийнятих рішень, а не формальним фактом ухвалення відповідних нормативно-правових актів.

Станом на кінець серпня 2026 р. вирішальним стає інший чинник - час. Фонд відновлення і стійкості (RRF) має жорсткий юридичний горизонт: виконання індикаторів обмежене серпнем 2026 р., після чого невикористані кошти на наступні періоди не переносяться. Уряд, сформований навесні того ж року, фізично не встигав закрити обсяг зобов'язань, розрахований на кілька років, хоч би якою була якість його програми. Ресурс RRF вичерпав успадкований графік, і відповідальність нової влади за це мінімальна. Публічна ж дискусія про «повернення заморожених мільярдів» стосується вже іншого джерела(Cseke, Király, 2026).

Реальним предметом переговорів залишаються кошти політики згуртованості чинної багаторічної фінансової рамки: правила автоматичного скасування зобов'язань діють і тут, але часу більше. Додається ще й позиція Угорщини в переговорах щодо наступної рамки. Розмежувати ці джерела варто публічно - обіцянка повернути всі заблоковані мільярди політично привабліва, але нездійсненна, і наслідки якої можуть проявитися у середньо - та довгостроковій перспективі вже в межах першого бюджетного циклу.

Залишається питання послідовності, поставлене на початку статті: розблокування фондів - це передумова реформ чи їхній наслідок? Досвід попередніх переговорних раундів свідчить на користь другого: обмеження знімали після ухвалення конкретних законодавчих змін, а не в обмін на наміри. Для уряду це створює несприятливу асиметрію в часі. Витрати на реформи виникають одразу, надходження ж відкладені й негарантовані. Тому перші місяці роботи кабінету варто оцінювати за технічними маркерами: чи ініційовано процедуру приєднання до Європейської прокуратури, чи змінено правила конфлікту інтересів у закупівлях, чи закладено відповідні зобов'язання в проєкт наступного бюджету - саме бюджет стане першим повноцінним тестом нового курсу.

Зміст першого етапу економічної програми - це відновлення інституційної кредитоспроможності країни. Власне економічні заходи розпочнуться пізніше.

Успіх вимірюватиметься не сумою коштів, отриманих у перший рік, а тим, чи вдасться перевести відносини з Брюсселем із режиму реагування на обмежувальні заходи в режим передбачуваного адміністрування.

Висновки. Проведене дослідження показало, що зміна політичного керівництва Угорщини у 2026 році започаткувала перегляд окремих складових економічної політики, сформованої за урядів Віктора Орбана. Станом на 31 серпня 2026 року уряд Петера Мадяра вже визначив основні напрями економічного курсу, зокрема відновлення доступу до фінансових ресурсів ЄС, фіскальну стабілізацію, реформування державного управління та посилення антикорупційних механізмів. Водночас оцінювати довгострокові результати цих заходів на цьому етапі передчасно. Уряд Петера Мадяра одночасно має вирішувати завдання бюджетної стабілізації, відновлення економічного зростання, підвищення прозорості державного управління та покращення відносин з Європейським Союзом. Встановлено, що важливим напрямом нової економічної політики є повернення доступу до фінансових ресурсів ЄС та поглиблення економічної інтеграції. Європейська підтримка може стати джерелом інвестицій у інфраструктуру, енергетику, цифровізацію та людський капітал, однак її ефективність залежатиме від проведення інституційних реформ і забезпечення прозорого використання коштів. З'ясовано, що зміни очікуються також у відносинах держави з великим бізнесом: перегляд державних контрактів, посилення конкуренції та боротьба з корупцією можуть поступово змінити економічне середовище, сформоване за попереднього уряду, водночас швидкий демонтаж існуючих економічних зв'язків може створити додаткові ризики для інвестицій та економічної стабільності. Окремо визначено, що фіскальна ситуація залишається проблемою: високий бюджетний дефіцит, державний борг та інфляційні ризики обмежують можливості уряду щодо одночасного збільшення соціальних видатків і фінансування масштабних реформ, тому подальша економічна політика потребуватиме поєднання бюджетної дисципліни та стимулювання економічного зростання.

Наукова новизна отриманих результатів. У дослідженні вперше комплексно проаналізовано економічну політику Угорщини в умовах переходу від правоконсервативної моделі Віктора Орбана до правоцентристського курсу Петера Мадяра та партії «Тиса». Обґрунтовано, що зміна політичного керівництва сама по собі не гарантує швидкої трансформації економічної моделі, оскільки її результативність залежить від інституційної спроможності держави, характеру відносин з ЄС та послідовності економічних реформ. Виявлено суперечність між необхідністю швидких реформ і обмеженнями, зумовленими фіскальною спадщиною попереднього уряду.

Теоретичне значення роботи. Результати дослідження поглиблюють теоретичні уявлення про взаємозв'язок політичної трансформації та економічної політики в державах Центрально-Східної Європи. Вони розширюють концептуальні засади аналізу постпопулістських переходів, зокрема в частині взаємодії національних економічних моделей із наднаціональними інтеграційними структурами. Дослідження доповнює науковий дискурс про межі та можливості зміни економічного курсу після тривалого перебування при владі однієї політичної сили та створює підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу аналогічних процесів у регіоні.

Практичне застосування. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для прогнозування економічного розвитку Угорщини, її відносин з ЄС та регіональної співпраці. Визначені сценарії економічної політики можуть бути застосовані урядовими установами, аналітичними центрами та міжнародними організаціями під час розроблення рекомендацій щодо

співпраці з Угорщиною. Отримані висновки також можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання курсів з політичної економії, європейської інтеграції та порівняльної політології.

Соціально-економічний ефект. Реалізація нової економічної політики Угорщини потенційно здатна забезпечити підвищення прозорості державного управління, покращення інвестиційного клімату та відновлення довіри з боку європейських партнерів. Повернення доступу до фінансових ресурсів ЄС створює передумови для інвестування в інфраструктуру, енергетику, цифровізацію та людський капітал, що може позитивно вплинути на зайнятість і добробут населення. Водночас успішність цих змін залежатиме від збалансування бюджетної дисципліни, соціальних видатків і стимулювання економічного зростання. Для України та інших держав регіону угорський досвід є важливим прикладом взаємодії політичних трансформацій з економічними реформами в умовах європейської інтеграції.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою фактичних результатів реформ уряду Петера Мадяра, впливу коштів ЄС на економічне відновлення, перспектив переходу до євро, трансформації енергетичної та промислової політики, а також зміни відносин між державою і великим бізнесом.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності авторів в університеті та інституті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що під час підготовки цієї статті використовували інструмент штучного інтелекту Perplexity AI (версія 2026) для пошуку джерел, перевірки фактів та редагування тексту. Усі підказки (prompts) були сформульовані авторами, а остаточний контент перевірено й адаптовано авторами. Автори несуть повну відповідальність за зміст роботи.

Внесок авторів. Ткач Д. К. – сформулював ідею та концепцію дослідження, визначив мету і завдання роботи, розробив методологічний підхід, здійснив аналіз політичних та економічних процесів в Угорщині, проаналізував перспективи європейської інтеграції та економічного розвитку країни, підготував основний текст статті та здійснив її наукове редагування. Ткач Д. І. – брав участь у зборі та систематизації статистичних, нормативних і аналітичних матеріалів, опрацював джерельну базу, здійснив додатковий аналіз економічних показників і політичних програм, брав участь у написанні та редагуванні тексту статті.

Література:

1. Holzner, M. (2026). *The illiberal economy: The long-term development of the Hungarian economy under Viktor Orbán* (wiiw Policy Note/Policy Report No. 107). Vienna Institute for International Economic Studies. https://wiiw.ac.at/the-illiberal-economy-the-long-term-development-of-the-hungarian-economy-under-viktor-orban-ps-25.html

2. Bertelsmann Stiftung. (2026). *BTI 2026 Hungary country report.* Bertelsmann Transformation Index. https://bti-project.org/en/reports/country-report/HUN.

3. Salimi, S., Tatay, T., Kazinczy, E., & Amini, M. (2026). Fiscal and Monetary Dominance in a Small Open Economy: A Markov-Switching VAR Approach to Hungarian Policy. *Economies*, 14(2), 42. https://doi.org/10.3390/economies14020042

4. European Commission. (2026). *Economic forecast for Hungary*. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/hungary/economic-forecast-hungary_en

5. Pilkington, P. (2026, May). Hungary May Face Galloping Inflation and Weakened Currency Due to Global Energy Crisis. *The European Conservative / Hungarian Institute of International Affairs (HIIA)*. Retrieved from https://europeanconservative.com/articles/news-

corner/hungary-energy-crisis-hiia-analysis-inflation-weakened-forint/
6. International Viewpoint. (2026, April 16). *Hungary 2026: An autopsy of sixteen years of illiberalism* (Interview with Adam Novak). https://internationalviewpoint.org/Hungary-2026-An-Autopsy-of-Sixteen-Years-of-Illiberalism
7. A GKI konjunktúra indexe májusban négyéves csúcsára emelkedett. https://researchgki.hu/2026/05/28/a-gki-konjunktura-indexe-majusban-negyeves-csucsara-emelkedett/
8. Ратушний, Д. М. (2024). Політичний режим Угорщини: від партократії до електоральної автократії та організованої клептократії. *Журнал політології та міжнародних відносин, (2).* https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.2.15
9. Fitch Ratings. Hungary Ratings Update // Fitch Ratings. - 2026. - URL: https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/hungary-ratings-update
10. European Central Bank. (2026, June 24). *Convergence Report, June 2026*. Frankfurt am Main: ECB. Retrieved from https://www.ecb.europa.eu/press/other-publications/convergence/html/ecb.cr202606~30e75ae1c2.en.html
11. IMF. (2025). *Hungary: 2025 Article IV Consultation - Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Hungary*. IMF Staff Country Reports, 025(250). DOI: 10.5089/9798229020619.002. https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2025/08/29/hungary-2025-article-iv-consultation-press-release-staff-report-and-statement-by-the-570029
12. Ionta, N. (2026). *Brussels cools hopes for Magyar breakthrough*. Euractiv. Retrieved from https://www.euractiv.com/news/rapporteur-brussels-cools-hopes-for-magyar-breakthrough/
13. Andrii Vodianyi. Fitch cuts Hungary's outlook to negative amid pre-election fiscal spending https://finance.liga.net/en/ekonomika/news/fitch-cuts-hungarys-outlook-to-negative-amid-pre-election-fiscal-spending
14. Hungary's Orban flags fourth year of 5% deficit as election spending bites. https://www.marketscreener.com/news/hungary-s-deficit-to-be-around-5-of-gdp-this-year-and-next-orban-says-ce7e5ad8de80f722?utm_source=copy&utm_medium=social&utm_campaign=share
15. Hungary 2026 Country Report. - Brussels: EC, 2026. - URL: https://ec.europa.eu/info/publications/hungary-2026-country-report_en
16. Péter Magyar's First 100 Days: Political & Policy Overview. https://areterapa.com/peter-magyars-first-100-days-political-policy-overview/
17. UNN Agency. (2026, March 9). *Hungarian Government Records Record Budget Deficit Due to Orbán's Pre-Election Spending*. https://unn.ua/news/uriad-uhorshchyny-zafiksuvav-rekordnyi-defitsyt-biudzhetu-cherez-peredvyborchi-vytraty-orbana
18. Cseke, Király. 2026. A propaganda beszántásával kezdene, az euró bevezetésének határáig jutna első ciklusában a Tisza. https://telex.hu/belfold/2026/02/07/tisza-part-teljes-program-vagyonado-euro-egeszsegugy-gyermekvedelem-propagandastop

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.35:338.2(438)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-71-79

Дата надходження: 04.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПОЛЬСЬКОГО БІЗНЕСУ: МЕХАНІЗМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ І СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ

***Пауліна Колісніченко*[1]**

[1]Кандидат економічних наук, проректорка з міжнародного співробітництва Академії прикладних наук WSHIU, Познань, Польща, e-mail: paulina.kolisnichenko@wshiu.pl, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6730-1236

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE ECONOMIC SECURITY OF POLISH BUSINESSES: RISK REDUCTION MECHANISMS AND A STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODEL

***Paulina Kolisnichenko*[1]**

[1]PhD in Economics, Vice Rector for International Cooperation, WSHIU Academy of Applied Science, Poznan, Poland, e-mail: paulina.kolisnichenko@wshiu.pl, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6730-1236

Анотація. *Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває значення для управління ресурсною залежністю, кадровою стійкістю, взаємовідносинами із зацікавленими сторонами та екологічними й регуляторними ризиками підприємств. Для польського бізнесу ці питання особливо актуальні в умовах високих витрат на енергію, дефіциту кваліфікованих працівників і порушення ланцюгів постачання. Мета дослідження полягає у визначенні механізмів можливого впливу КСВ на економічну безпеку підприємств та розробленні підходу до оцінювання пов'язаного з нею зниження ризиків. Об'єктом дослідження є економічна безпека підприємств, що працюють у Польщі, а предметом є зв'язок відповідальних бізнес-практик із фінансовою, операційною, кадровою, ринково-репутаційною та інституційною складовими безпеки. Методологія поєднує теорію зацікавлених сторін із системним, структурно-функціональним і ризик-орієнтованим підходами. Дослідження застосовує порівняльний аналіз документів та описовий аналіз опублікованих статистичних даних і опитування Європейського інвестиційного банку за 2025 рік, не змішуючи дані з різними генеральними сукупностями. Серед опитаних у 2025 році польських компаній 94% повідомили про заходи зі скорочення викидів парникових газів, 63% проводили енергетичний аудит, а 45% встановлювали цільові показники скорочення викидів. Водночас 64% зазначили вплив фізичних кліматичних ризиків, 46% впроваджували заходи кліматичної адаптації, 86% вказали на витрати на енергію та 81% на дефіцит кваліфікованого персоналу як перешкоди для інвестицій. За даними Статистичного управління Польщі, чиста рентабельність обороту охоплених спостереженням нефінансових підприємств зросла з 3,4% у 2024 році до 3,7% у 2025 році. Наведені показники характеризують бізнес-середовище, але не доводять причинного впливу КСВ на рентабельність. Дослідження пропонує авторське визначення економічної безпеки, орієнтованої на КСВ, та п'ятикомпонентну структурно-функціональну модель. Вона пов'язує відповідальне використання ресурсів, розвиток персоналу, перевірку постачальників, взаємодію із зацікавленими сторонами та прозоре управління з можливим зниженням фінансових, операційних, кадрових, ринкових і регуляторних ризиків. Практичне значення моделі полягає у виборі заходів КСВ за суттєвістю економічних загроз та оцінюванні результатів за вимірюваними показниками витрат, безперервності діяльності, кадрової стійкості й дотримання нормативних вимог. Подальші дослідження мають перевірити запропоновані зв'язки на рівні підприємств із урахуванням розміру, галузі та початкового фінансового стану.*

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, економічна безпека, польський бізнес, КСВ, управління зацікавленими сторонами, стійкість підприємства, ризик-менеджмент, сталий розвиток, фінансова стійкість.*

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 12

Abstract. *Corporate social responsibility (CSR) increasingly shapes how enterprises manage resource dependence, workforce continuity, stakeholder relationships, and exposure to environmental and regulatory risks. For Polish businesses, these issues are particularly relevant amid high energy costs, shortages of skilled employees, and disruptions to supply chains. This study aims to explain how CSR may influence enterprise economic security and to develop a framework for assessing the relevant risk-reduction mechanisms. The research examines the economic security of enterprises operating in Poland, with a focus on the relationship between responsible business practices and financial,*

operational, human capital, market-reputational, and institutional security. The study combines stakeholder theory with systemic, structural-functional, and risk-oriented approaches. It applies comparative document analysis and descriptive analysis to published Polish enterprise statistics and the 2025 European Investment Bank Investment Survey; it does not treat datasets with different populations as a single firm-level sample. Among Polish firms surveyed in 2025, 94% reported measures to reduce greenhouse gas emissions, 63% conducted energy audits, and 45% set emissions targets. At the same time, 64% reported exposure to physical climate risks, while 46% implemented climate adaptation measures; 86% identified energy costs and 81% the availability of skilled staff as investment obstacles. Statistics Poland reported that net turnover profitability among the non-financial enterprises covered by its surveys rose from 3.4% in 2024 to 3.7% in 2025. These indicators describe CSR-related practices and economic conditions but do not establish that CSR caused the change in profitability. The study proposes an original definition of CSR-oriented economic security and develops a five-dimensional structural-functional model. It links responsible resource use, workforce development, supplier due diligence, stakeholder dialogue, and transparent governance to potential reductions in financial, operational, personnel, market, and compliance vulnerabilities. The model's practical value lies in helping managers select CSR measures according to material economic risks and evaluate them using observable cost, continuity, staffing, and compliance indicators. Future firm-level research should test the proposed relationships while accounting for enterprise size, sector, and initial financial condition.

Keywords: *corporate social responsibility, economic security, Polish businesses, ESG, stakeholder management, enterprise resilience, risk management, sustainable development, financial stability.*

Formulas: 0; fig.: 0; tab: 3; bibl.: 12

Introduction. The role of corporate social responsibility (CSR) in enterprise economic security extends beyond philanthropy to environmental responsibility, employee welfare, stakeholder engagement, and corporate governance. By addressing resource dependence, workforce shortages, supply chain disruptions, and regulatory risks, CSR may strengthen organisational resilience. However, its economic contribution must be assessed against implementation costs and measurable outcomes. The OECD (2018) likewise emphasises the identification and mitigation of adverse impacts associated with business activities and relationships.

Poland provides a relevant context for this analysis. According to the European Investment Bank (2025), 86% of surveyed Polish firms identified energy costs as an investment obstacle, 81% reported shortages of skilled staff, 60% cited access to finance, and 59% experienced difficulties complying with new trade regulations. Although Mushafiq and Prusak (2023) identified an association between CSR and lower corporate default risk, its economic effects may differ across enterprises.

The research therefore examines the mechanisms through which CSR may contribute to the economic security of Polish businesses when integrated into resource management, stakeholder relationships, and risk management, with particular attention to measurable organisational and economic outcomes.

Literature Review. he relationship between CSR and enterprise economic security is grounded in stakeholder theory, corporate sustainability, and risk management. The OECD (2018) identifies due diligence as a mechanism for preventing and mitigating adverse impacts associated with business activities and relationships. These procedures may also help enterprises identify operational, reputational, and regulatory vulnerabilities, although responsible business conduct and economic security remain distinct concepts.

Velte (2022), reviewing 54 quantitative meta-analyses, identified a generally positive relationship between CSR and financial performance. Mushafiq and Prusak (2023), analysing 24 publications, reported an inverse association between CSR and corporate default risk, while Mushafiq et al. (2024), examining 497 S&P 500 companies over 2007–2021, highlighted the importance of firm and industry heterogeneity in interpreting this relationship.

Evidence from Poland is similarly differentiated. Buła et al. (2024), analysing Warsaw Stock Exchange companies over 2013–2022, did not establish an unequivocally positive relationship between aggregate ESG ratings and financial performance. Matuszewska-Pierzynka (2024), examining 21 WIG-ESG companies, identified positive associations between environmental sustainability and sales revenues, as well as between governance sustainability and return on sales. These findings indicate that

individual CSR dimensions may have different economic implications and that results for listed companies cannot automatically be generalised to all Polish enterprises. The European Commission (2026) also highlights the growing institutional significance of sustainability reporting, although compliance alone does not demonstrate improved economic security.

Despite these contributions, the mechanisms connecting CSR practices with the financial, operational, human capital, market, and institutional dimensions of economic security remain insufficiently integrated. This research addresses that gap by developing a structural-functional model that distinguishes CSR implementation, intermediate risk-reduction mechanisms, and measurable economic outcomes.

Aim and Methodology. The aim of the study is to develop a structural-functional model of the potential influence of corporate social responsibility (CSR) on the economic security of Polish enterprises. The research examines economic security as its object and the relationship between CSR practices and its financial, operational, human capital, market-reputational, and institutional dimensions as its subject.

The methodology integrates systemic, structural-functional, and risk-oriented approaches to identify the mechanisms through which CSR may reduce economic vulnerability and strengthen organisational resilience. Its theoretical foundation draws on the OECD (2018), Velte (2022), Mushafiq and Prusak (2023), Buła et al. (2024), and Matuszewska-Pierzynka (2024).

The empirical analysis uses secondary data from the European Investment Bank (2025), Statistics Poland (2025, 2026), and the Responsible Business Forum (2025, 2026). The research identifies CSR-related indicators, examines economic vulnerabilities and financial performance, and systematises their potential relationships within the proposed model. As the sources differ in their populations and measurement methods, their data are analysed separately. The study distinguishes observed statistical results from previously established empirical relationships and theoretically proposed mechanisms, which require subsequent firm-level validation.

Results. The assessment of CSR as a potential factor influencing economic security requires consideration of both the implementation of responsible business practices and the vulnerabilities experienced by enterprises. These characteristics should be examined separately because the presence of CSR initiatives does not independently demonstrate a reduction in economic risk.

The Responsible Business Forum documented 957 responsible business practices submitted by 265 enterprises in its report covering 2024 and 932 practices submitted by 263 enterprises in the subsequent report covering 2025 (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2025, 2026). Since these reports are based on voluntary submissions, their figures cannot be interpreted as representative estimates of national CSR adoption. Nevertheless, they provide evidence of responsible business initiatives covering environmental protection, employee development, community engagement, and corporate governance.

Additional statistical information is provided by the European Investment Bank Investment Survey 2025, which characterises responsible business practices, climate-related vulnerabilities, and investment constraints among Polish enterprises. Selected indicators are presented in Table 1.

The data presented in Table 1 demonstrate that the implementation of environmental measures coexists with considerable economic and climate-related vulnerabilities. Although 94% of surveyed Polish firms reported measures to reduce greenhouse gas emissions, smaller proportions had established emission targets or implemented climate adaptation measures. This difference indicates that individual environmental initiatives should not be equated with comprehensive sustainability or risk management.

Table 1

Selected indicators of responsible business practices and economic vulnerability among Polish enterprises, 2025

Indicator	Poland, %	EU, %
Firms implementing measures to reduce greenhouse gas emissions	94	92
Firms undertaking energy-efficiency measures	63	53
Firms conducting energy audits	63	56
Firms setting and monitoring greenhouse gas emission targets	45	47
Firms reporting physical climate risk exposure	64	68
Firms implementing climate adaptation measures	46	53
Firms identifying energy costs as an investment obstacle	86	75
Firms identifying access to finance as a long-term investment obstacle	60	45

Source: Compiled from European Investment Bank (2025), EIB Investment Survey 2025: Poland overview. The indicators refer to the survey populations and question-specific definitions used in EIBIS. The figures are value-added weighted

The scale of formalised environmental management also differs across enterprise size categories. According to the European Investment Bank (2025), emission targets were established by 62% of surveyed large Polish firms compared with 23% of SMEs, while energy audits were reported by 82% and 37%, respectively. These differences indicate uneven formalisation of sustainability management but do not establish that smaller enterprises are inherently less socially responsible.

Consequently, the contribution of CSR to economic security should be evaluated according to the capacity of responsible business practices to address material vulnerabilities rather than the number or formal complexity of implemented initiatives. Such an approach is consistent with the principle of proportionality underlying the OECD (2018) guidance on responsible business conduct.

The financial dimension of economic security reflects an enterprise's capacity to maintain liquidity, fulfil financial obligations, generate cash flows, and finance necessary investment. Official statistics provide information about the financial environment in which Polish enterprises implement responsible business practices, although they do not independently establish the economic effects of CSR.

According to Statistics Poland (2025), total revenues of surveyed non-financial enterprises decreased by 3.0% in 2024 compared with the previous year, while investment expenditure declined by 7.8%. In 2025, total revenues increased by 2.9%, and investment expenditure increased by 3.2% (Statistics Poland, 2026). The corresponding financial indicators are presented in Table 2.

Table 2

Financial performance of surveyed Polish non-financial enterprises, 2024–2025

Indicator	Poland, %	EU, %
Firms implementing measures to reduce greenhouse gas emissions	94	92
Firms undertaking energy-efficiency measures	63	53
Firms conducting energy audits	63	56
Firms setting and monitoring greenhouse gas emission targets	45	47
Firms reporting physical climate risk exposure	64	68
Firms implementing climate adaptation measures	46	53
Firms identifying energy costs as an investment obstacle	86	75
Firms identifying access to finance as a long-term investment obstacle	60	45

Source: Compiled from Statistics Poland (2025, 2026), Financial results of non-financial enterprises in 2024 and 2025. The indicators concern enterprises included in the respective official statistical surveys, not the entire population of Polish businesses

The indicators presented in Table 2 demonstrate an improvement in the aggregate financial performance of the surveyed enterprises in 2025. In particular, net turnover profitability increased from 3.4% to 3.7%, while the cost level indicator declined from 95.7% to 95.4%.

However, these results do not establish whether enterprises implementing CSR practices achieved greater improvements than those without such practices. Their interpretation must account for differences in enterprise size, sector, financial structure, and exposure to external risks. The findings of Buła et al. (2024) and Matuszewska-Pierzynka (2024) further indicate that individual sustainability dimensions may be associated with different financial outcomes.

Accordingly, the national statistical indicators provide a contextual basis for examining CSR-oriented economic security but do not constitute direct evidence of a causal relationship. Such a relationship requires consistent firm-level observations linking responsible business practices with financial and operational outcomes over comparable periods.

An exclusively financial interpretation of economic security does not fully reflect the dependence of enterprise viability on operational processes, human capital, stakeholder relationships, and institutional conditions. The integration of CSR into economic security analysis makes it possible to examine whether responsible business practices contribute to preventing vulnerabilities that may subsequently affect financial stability and business continuity.

The OECD (2018) emphasises preventive management of adverse impacts associated with corporate activities and relationships. Velte (2022) identifies the relevance of governance, legitimacy, and interactions between financial and non-financial performance, while Mushafiq and Prusak (2023) and Mushafiq et al. (2024) provide evidence of the relationship between CSR and financial vulnerability under different organisational and industry conditions.

The synthesis of these approaches provides the basis for the following original definition:

CSR-oriented economic security of an enterprise is the condition and adaptive capacity of its financial, operational, human capital, market, and institutional systems to maintain economic viability, fulfil obligations to stakeholders, prevent material losses, and recover from adverse events through the systematic integration of responsible business practices into strategic and operational management.

The proposed definition establishes four fundamental characteristics of CSR-oriented economic security: its multidimensional nature; the dependence of economic outcomes on identifiable risk-management mechanisms; the significance of implementation costs and organisational conditions; and the importance of adaptive capacity in maintaining business continuity and recovery.

An essential methodological distinction is therefore established between CSR as a system of responsible business practices and CSR-oriented economic security as a potential organisational outcome of their implementation. The existence of CSR policies or individual initiatives cannot be regarded as sufficient evidence of improved economic security. Their contribution should be assessed through observable changes in intermediate risk factors and corresponding economic indicators.

The proposed structural-functional model considers CSR as a set of management practices that may influence enterprise economic security through specific risk-reduction mechanisms. Its methodological foundation combines the responsible business conduct framework developed by the OECD (2018), the relationship between CSR and financial performance examined by Velte (2022), and evidence concerning CSR and corporate default risk presented by Mushafiq and Prusak (2023).

The findings of Buła et al. (2024) and Matuszewska-Pierzynka (2024) additionally substantiate the need to distinguish individual

sustainability dimensions and their potential economic effects. Accordingly, the model identifies five interconnected dimensions of CSR-oriented economic security: financial, operational, human capital, market-reputational, and institutional security.

Table 3

Structural-functional model of the influence of CSR on enterprise economic security

Economic security dimension	CSR practices	Potential risk-reduction mechanism	Suggested evaluation indicators
Financial security	Responsible investment, resource efficiency, transparent financial and sustainability disclosure	Reduction of resource-related costs, improved financial transparency, prevention of avoidable expenditure	Operating cash flow, liquidity ratios, energy costs as a share of revenue, debt-service coverage
Operational security	Environmental management, responsible procurement, supplier due diligence, resource conservation	Lower exposure to resource shortages, supplier disruptions, environmental incidents, and operational interruptions	Supplier concentration, production downtime, energy intensity, recovery time, critical supplier continuity
Human capital security	Occupational health and safety, responsible employment, training, employee welfare, equal opportunities	Reduced employee turnover, improved continuity of critical competencies, prevention of workplace-related losses	Staff turnover, absenteeism, occupational incidents, training coverage, vacancy duration
Market-reputational security	Consumer protection, responsible marketing, product quality, stakeholder dialogue, community engagement	Stronger stakeholder relationships, reduced reputational exposure, more stable customer and partner relationships	Customer retention, substantiated complaints, supplier continuity, revenue concentration
Institutional security	Ethical governance, anti-corruption measures, responsible reporting, regulatory compliance, stakeholder accountability	Prevention of compliance failures, improved decision transparency, reduction of legal and contractual uncertainty	Compliance incidents, material audit findings, corrective action completion, verified disclosure accuracy

Source: Original conceptual development based on OECD (2018), Velte (2022), Mushafiq and Prusak (2023), Buła et al. (2024), and Matuszewska-Pierzynka (2024)

The principal methodological distinction of the model presented in Table 3 lies in the use of economic vulnerability as the criterion for determining the functional contribution of CSR practices. Rather than classifying responsible business activities exclusively according to their environmental, social, or governance orientation, the model identifies the dimensions of economic security potentially influenced by their implementation.

Resource efficiency may contribute to financial and operational security through reductions in operating costs and resource dependence. Responsible procurement may reduce supply chain vulnerability, while employee-oriented practices may support the retention of critical competencies. Stakeholder engagement may strengthen market relationships, whereas transparent governance and effective compliance procedures may reduce institutional and regulatory exposure.

These relationships are potential rather than automatic economic effects. CSR implementation entails investment, organisational adjustments, and monitoring costs. Its contribution to economic security therefore depends on whether the resulting reduction in vulnerability and improvement in business continuity justify the associated expenditure.

Consequently, the practical application of the model requires the identification of economically material risks and the selection of CSR practices capable of addressing their underlying causes or mitigating their consequences.

The economic security implications of CSR for Polish businesses can be examined across five interconnected dimensions. First,

energy security and resource efficiency are particularly relevant, as 86% of surveyed Polish firms identified energy costs as an investment obstacle, while 63% implemented energy-efficiency measures (European Investment Bank, 2025). Such investments may reduce operating costs and exposure to energy price fluctuations, although their economic effectiveness depends on investment costs, payback periods, and actual savings (Matuszewska-Pierzynka, 2024).

Second, human capital security is affected by shortages of skilled employees, reported as an investment obstacle by 81% of surveyed firms (European Investment Bank, 2025). Responsible employment practices, occupational safety, and professional development may support workforce retention and business continuity, with their effects measurable through staff turnover, absenteeism, and recruitment costs.

Third, supply chain responsibility may reduce operational vulnerability. According to the European Investment Bank (2025), 38% of Polish firms experienced logistics disruptions, while 28% of Polish importers were diversifying their import sources. Supplier due diligence and responsible procurement may strengthen supply continuity and reduce contractual dependence, consistent with the OECD (2018) framework for responsible business conduct.

Fourth, institutional security depends on effective governance, regulatory compliance, and reliable corporate information. The sustainability reporting framework discussed by the European Commission (2026) reinforces the importance of proportionate reporting practices. Their economic contribution, however, depends on whether they improve risk identification and prevent regulatory or contractual losses.

Finally, responsible stakeholder relationships may contribute to market-reputational security by strengthening cooperation and limiting disputes. Although Velte (2022) and Mushafiq and Prusak (2023) provide evidence of potential economic benefits associated with CSR, these effects should be assessed through observable indicators, including customer retention, supplier continuity, and substantiated complaints.

Overall, CSR may reduce economic vulnerability through distinct organisational mechanisms. Its practical contribution depends on the alignment of responsible business practices with material enterprise risks and the measurable economic outcomes of their implementation.

The proposed structural-functional model integrates CSR into enterprise risk management by linking material vulnerabilities with relevant responsible business practices and measurable economic security indicators. Consistent with the OECD (2018), its application should distinguish between the implementation of CSR initiatives, changes in intermediate risk factors, and subsequent economic outcomes. For example, energy-efficiency measures should be evaluated through actual energy expenditure, while employee development programmes should be assessed in relation to workforce retention and business continuity.

The model should be adapted to enterprise size, sector, financial condition, and risk profile, given the heterogeneous relationships between ESG dimensions and financial performance identified by Buła et al. (2024) and the importance of firm and industry characteristics emphasised by Mushafiq et al. (2024). Large enterprises may incorporate CSR indicators into existing governance systems, whereas SMEs may prioritise a limited set of economically material practices.

The principal limitation is the absence of a representative, linked firm-level dataset combining CSR indicators with financial and operational security outcomes for Polish enterprises. The available secondary statistics and previous empirical studies do not permit a direct causal assessment of CSR's contribution to economic security. Consequently, the proposed model remains a theoretical and methodological framework requiring validation through consistent firm-level observations.

Conclusions. The research substantiates the relevance of analysing corporate social responsibility within a multidimensional framework of enterprise

economic security. Responsible business practices may contribute to the management of financial, operational, human capital, market-reputational, and institutional vulnerabilities, although the corresponding economic effects depend on their implementation and require empirical verification.

The analysis of statistical information indicates that CSR-related practices coexist with substantial economic constraints in Poland. In 2025, 94% of surveyed Polish firms reported measures to reduce greenhouse gas emissions, while 45% established emission targets and 46% implemented climate adaptation measures. At the same time, 86% identified energy costs and 81% identified skilled staff availability as investment obstacles (European Investment Bank, 2025). Official statistics additionally indicate an increase in net turnover profitability among surveyed Polish non-financial enterprises from 3.4% in 2024 to 3.7% in 2025 (Statistics Poland, 2026). However, these aggregate indicators do not establish a causal relationship between CSR and financial performance.

The principal scientific contribution consists of the original definition of CSR-oriented economic security and the development of a five-dimensional structural-functional model connecting responsible business practices with intermediate risk-reduction mechanisms and measurable economic outcomes. The model provides a methodological basis for integrating CSR into enterprise risk management while distinguishing the implementation of responsible initiatives from their potential contribution to economic viability and resilience.

Its practical significance lies in supporting the identification of economically material CSR priorities and the evaluation of their effects through financial and organisational indicators. Future research should employ consistent firm-level data and longitudinal methods to determine the direction and magnitude of CSR-related economic effects, account for enterprise and industry heterogeneity, and examine differences between SMEs and large businesses.

Conflict of Interest. The author declares no conflict of interest related to this research.

Funding. This research received no external funding.

Ethical Statement. The study is based exclusively on publicly available statistical data, institutional reports, and scientific publications. No research involving human participants or animals was conducted.

Declaration of Generative AI Use. Generative artificial intelligence (ChatGPT) was not used. The author is responsible for verifying the sources, statistical data, interpretations, and final content of the article.

Author Contributions. The author was responsible for the conceptualisation, methodology, data collection and analysis, development of the proposed model, writing, reviewing, and editing of the manuscript.

Data Availability Statement. The study uses publicly available secondary data. The sources are identified in the text and the reference list.

References:

1.Buła, R., Foltyn-Zarychta, M., & Krawczyńska, D. (2024). Disentangling ESG: Environmental, social and governance ratings and financial performance of Polish listed companies. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 86(1), 149–178. https://doi.org/10.14746/rpeis.2024.86.1.09

2.European Commission. (2026, July 3). Commission adopts revised sustainability reporting standards. https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-revised-sustainability-reporting-standards-2026-07-03_en

3.European Investment Bank. (2025). EIB Investment Survey 2025: Poland overview. https://doi.org/10.2867/0444372

4.Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2025). Odpowiedzialny biznes w Polsce 2024. Dobre

praktyki. https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2024/
5.Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2026). Odpowiedzialny biznes w Polsce 2025. Dobre praktyki. https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport2025/
6.Matuszewska-Pierzynka, A. (2024). Relationship between corporate sustainability performance and corporate financial performance: The case of companies from the WIG-ESG Index. Economics and Business Review, 10(4), 165–188. https://doi.org/10.18559/ebr.2024.4.1886
7.Mushafiq, M., & Prusak, B. (2023). Does being socially good save firms from bankruptcy? A systematic literature review and bibliometric analysis. Economics and Environment, 83(4), 35–59. https://doi.org/10.34659/eis.2022.83.4.514
8.Mushafiq, M., Prusak, B., & Markiewicz, M. (2024). Corporate social responsibility and forward default risk under firm and industry heterogeneity. Entrepreneurial Business and Economics Review, 12(1), 77–99. https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120105
9.OECD. (2018). OECD due diligence guidance for responsible business conduct. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en
10.Statistics Poland. (2025, March 24). Financial results of non-financial enterprises in 2024. https://stat.gov.pl/en/topics/economic-activities-finances/activity-of-enterprises-activity-of-companies/financial-results-of-non-financial-enterprises-in-2024,5,55.html
11.Statistics Poland. (2026, March 23). Financial results of non-financial enterprises in 2025. https://stat.gov.pl/en/topics/economic-activities-finances/activity-of-enterprises-activity-of-companies/financial-results-of-non-financial-enterprises-in-2025,5,59.html
12. Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. Management Review Quarterly, 72, 627–675. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 338.439.02:338.432
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-80-88

Дата надходження: 05.08.2026
Дата прийняття до друку: 23.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ІНВЕСТЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

***Ольга Чумаченко*[1]**

[1]Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Україна, e-mail: olgach@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3404-3976

INVESTMENT ACTIVITY AS A FACTOR IN ENSURING UKRAINE'S FOOD SECURITY: CHALLENGES, STRATEGIC PRIORITIES, AND EUROPEAN EXPERIENCE

***Olga Chumachenko*[1]**

[1]Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of economy and finance department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: olgach@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3404-3976

Анотація. *У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний та прикладний аналіз інвестиційної діяльності як фундаментального ендогенного чинника гарантування продовольчої безпеки України в умовах глобальної турбулентності та макроекономічних дестабілізаційних ризиків. Досліджено взаємозв'язок між динамікою капіталовкладень та структурною стійкістю агропродовольчих систем через призму чотирьох базових детермінант ФАО. Актуальність теми обумовлена тим, що інвестиційна діяльність в аграрному секторі є головним драйвером трансформації та ключовою детермінантою забезпечення продовольчої безпеки на сучасному етапі. Метою статті є обґрунтування стратегічної ролі інвестиційних процесів у забезпеченні продовольчої безпеки України в умовах сучасних глобальних і внутрішніх викликів. Об'єктом дослідження виступають економічні відносини з приводу здійснення інвестиційної діяльності як чинника забезпечення продовольчої безпеки. Теоретичну основу статті становить науково-методологічний базис аналізу продовольчої безпеки, який традиційно інтегрує уніфіковану концептуальну модель ФАО. Використані методи аналізу та синтезу, абстрагування та узагальнення, методи забезпечення академічної доброчесності. Інвестиційну діяльність в аграрному секторі визначено як першооснову для модернізації виробничої інфраструктури, впровадження інноваційних агротехнологій, мінімізації логістичних втрат та підвищення стійкості продовольчих ланцюгів до глобальних і локальних викликів. Наукова новизна результатів полягає в обґрунтуванні сутності продовольчої безпеки як динамічної соціоекономічної системи, що виходить за межі простого кількісного насичення ринку продуктами харчування та гарантує безперервний фізичний, соціальний та економічний доступ усіх верств населення до безпечної та поживної їжі, необхідної для підтримання активного і здорового життя. Обґрунтовано, що цільове фінансування та стимулювання капіталовкладень в аграрний сектор безпосередньо зумовлюють ринкову пропозицію продуктів харчування, рівень платоспроможного попиту через створення робочих місць, якість харчування та загальну макроекономічну стабільність держави. Практичне значення полягає у можливості використання результатів компаративного аналізу досвіду Франції та Польщі у сфері державного регулювання, інституційної підтримки та стимулювання інвестиційних процесів в аграрному секторі України. Висновки статті можуть бути корисними для обґрунтування стратегічних векторів диверсифікації капітальних потоків для України, орієнтованих на перехід від експортно-сировинної парадигми до моделі глибокої вертикальної інтеграції, технологічної модернізації та енергетичної автономізації суб'єктів агробізнесу.*

Ключові слова: *інвестиційна діяльність, продовольча безпека, аграрний сектор, вертикальна інтеграція, європейська інтеграція, досвід Франції, досвід Польщі, структурна модернізація.*

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 13

Abstract. *The article presents a comprehensive theoretical-methodological and applied analysis of investment activity as a fundamental endogenous factor in ensuring Ukraine's food security amidst global turbulence and macroeconomic destabilization risks. It examines the relationship between capital investment dynamics and the structural resilience of agri-food systems through the lens of the four key FAO determinants. The relevance of this topic stems from the fact that investment activity in the agricultural sector is the main driver of transformation and a key determinant of food security at this stage. The purpose of this article is to justify the strategic role of investment processes in ensuring*

Ukraine's food security in the context of current global and domestic challenges. The subject of this study is the economic relationships surrounding investment activities as a factor in ensuring food security. The theoretical foundation of this article is the scientific and methodological framework for analyzing food security, which traditionally incorporates the FAO's unified conceptual model. The methods used include analysis and synthesis, abstraction and generalization, as well as methods for ensuring academic integrity. Investment activity in the agricultural sector is identified as the cornerstone for modernizing production infrastructure, introducing innovative agricultural technologies, minimizing logistical losses, and enhancing the resilience of food supply chains to global and local challenges. The scientific novelty of the findings lies in the substantiation of the essence of food security as a dynamic socioeconomic system that goes beyond the mere quantitative saturation of the market with food products and guarantees continuous physical, social, and economic access for all segments of the population to safe and nutritious food necessary for maintaining an active and healthy life. It has been demonstrated that targeted funding and incentives for capital investment in the agro-industrial complex directly determine the market supply of food products, the level of effective demand through job creation, the quality of nutrition, and the country's overall macroeconomic stability. The practical significance lies in the possibility of using the results of a comparative analysis of the experiences of France and Poland in the areas of government regulation, institutional support, and the promotion of investment processes in Ukraine's agricultural sector. The conclusions of this article may be useful for justifying strategic directions for the diversification of capital flows in Ukraine, aimed at transitioning from an export-raw materials paradigm to a model of deep vertical integration, technological modernization, and energy self-sufficiency for agribusiness entities.

Keywords: *investment activity, food security, agricultural sector, vertical integration, European integration, the experience of France, the experience of Poland, structural modernization.*

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 2, bibl.: 13

Вступ. Проблема продовольчої безпеки на сьогоднішній день, як ніколи раніше, є однією з проблем національної безпеки. За останні п'ятдесят років сільське господарство Заходу було радикально перетворено. Воно відійшло від рук сімейних фермерів, які культивували змішані зернові культури та дбайливо вирощували домашню худобу, до рук гігантських глобальних концернів агробізнесу, де праця людини стала несуттєвим фактором вартості. Глобальна архітектура продовольчої безпеки у XXI столітті зазнає суттєвих трансформаційних зрушень під впливом синергетичного ефекту кліматичних змін, геополітичних конфліктів, волатильності сировинних ринків і деструкції традиційних логістичних ланцюгів. Для України, яка традиційно диверсифікує свій статус як одного з ключових гарантів світової продовольчої стабільності, внутрішній вимір продовольчої безпеки набув екзистенційного значення. Йдеться не лише про утримання провідних позицій у світовому розподілі праці, а й про безпосередній фізичний та економічний захист національного споживача від інфляційних шоків, дефіциту та логістичного ізоляціонізму.

Ефективне функціонування агропромислового сектору як базису продовольчої безпеки жорстко детерміноване інтенсивністю та якісною структурою інвестиційних процесів. Капіталовкладення в аграрну сферу за умов сучасних викликів перестають бути виключно інструментом максимізації корпоративного прибутку – вони трансформуються у стратегічний інструмент забезпечення живучості, адаптивності та суверенності національної економіки. З огляду на євроінтеграційний вектор України, критично необхідним стає переосмислення вітчизняної інвестиційної політики з урахуванням успішних практик країн Європейського Союзу, які змогли побудувати високотехнологічні та капіталомісткі аграрні системи, стійкі до зовнішніх збурень.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика гарантування продовольчої безпеки та її детермінація інвестиційними процесами перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні та прикладні засади формування стійких агропродовольчих систем досліджували такі провідні українські вчені, як Румик (2019), Саблук, & Хомин (2020), Бородіна (2023, 2024) та інші. У їхніх працях ґрунтовно висвітлено інституційні аспекти розвитку АПК, оцінено потенціал сільськогосподарських підприємств та визначено базові загрози для продовольчого суверенітету держави в умовах ринкових трансформацій.

Питання інвестиційного забезпечення та залучення капіталу в аграрний сектор економіки детально відображені в наукових розвідках Лупенка, & Захарчук (2018), де автори акцентують увагу на хронічному дефіциті довгострокових фінансових ресурсів та асиметрії розподілу капіталу між різними організаційно-правовими формами господарювання. Зарубіжний досвід, зокрема особливості функціонування Спільної аграрної політики ЄС (CAP) та механізми стимулювання агроінвестицій у розвинених країнах, детально проаналізовано у працях європейських дослідників, таких як Ehlers та ін. (2022). Вони доводять, що без активного державного інтервенціонізму та субсидування інвестиційних ставок аграрний сектор втрачає конкурентоспроможність.

Гривківська, Страшинська, & Томецький (2024) деталізують інструменти державної фінансової підтримки інвестиційної діяльності, зокрема такі, як звільнення від податків та мита, надання права на користування земельною ділянкою, забезпечення інфраструктурою, підтримки розвитку індустріальних парків у вигляді звільнення від оподаткування та інших механізмів фінансування. В своїх дослідженнях зупиняються на інструментах регулювання інвестиційної діяльності підприємств, які можуть бути використані для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану.

Lagodiienko, Franchuk, Dziurakh, Melnyk, Shuprudko, & Hobela (2022) розраховують індекс продовольчої безпеки України та порівнюють його із середньосвітовими та середньоєвропейськими даними; визначають основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають уплив на стан індексу продовольчої безпеки; акцентують увагу на основних напрями підвищення рівня продовольчої безпеки України.

Проте, попри наявність вагомих наукових здобутків, поза увагою дослідників часто залишається трансформація ролі інвестицій в умовах критичних екзогенних шоків. Більшість наявних праць розглядають інвестиційну діяльність виключно як фактор економічного зростання та максимізації прибутку в мирний час. В умовах воєнних руйнувань, логістичної ізоляції та дефіциту енергоресурсів виникає об’єктивна потреба у переосмисленні інвестиційної парадигми. Потребує глибшого наукового аналізу сутність інвестицій як чинника фізичного виживання продовольчої системи та механізм адаптації європейського досвіду (зокрема, Франції та Польщі) до специфічних реалій сучасного вітчизняного агробізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування стратегічної ролі інвестиційних процесів у забезпеченні продовольчої безпеки України в умовах сучасних глобальних і внутрішніх викликів, а також визначення необхідності переосмислення вітчизняної інвестиційної політики в аграрній сфері з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу для побудови стійкої, адаптивної та високотехнологічної системи аграрного сектору.

Об’єктивність та достовірність результатів дослідження забезпечено застосуванням системної методології, що інтегрує загальнонаукові та емпіричні методи пізнання. За допомогою *аналізу й синтезу* досліджено кореляцію між обсягами капіталовкладень та рівнем стійкості вітчизняних агропродовольчих систем (крізь призму чотирьох детермінант ФАО). Методи *абстрагування та узагальнення* дозволили обґрунтувати стратегічні орієнтири інвестиційної політики України в контексті євроінтеграційних процесів та досвіду ЄС. Важливе значення у методичній основі мають *методи забезпечення академічної доброчесності*: зокрема відкритості методологічного інструментарію, коректності компаративного аналізу, коректного цитування та повної верифікованості джерельної бази, що створює умови для реплікації отриманих результатів. Завдяки забезпеченню повної

транспарентності наукового інструментарію сформована методологія є відкритою для подальшої верифікації та реплікації іншими дослідниками.

Результати дослідження. У системі координат економічної науки продовольча безпека розглядається як багатоаспектна категорія, що інтегрує в собі фізичну наявність продуктів харчування, їх економічну й фізичну доступність для всіх верств населення, належну якість (утилізацію) та загальну стабільність системи у часі. Інвестиційна діяльність у цьому контексті виступає головним імпульсом, який активізує внутрішні резерви та нівелює системні загрози на кожному з чотирьох рівнів методології ФАО. На думку Чумаченко (2020), організація інвестиційних процесів в умовах глобальної економіки повинна виступати основою забезпечення економічної безпеки країни в цілому.

Теоретико-методологічний базис дослідження архітектоніки продовольчої безпеки традиційно спирається на уніфіковану концептуальну модель Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) (2026). У межах цієї методології продовольча безпека дефініюється не просто як стан насиченості ринку харчовими продуктами, а як багатоаспектна соціоекономічна система, що гарантує безперервний фізичний, соціальний та економічний доступ усіх верств населення до безпечної та поживної їжі в обсягах, необхідних для підтримання активного і здорового життя. Методологічна цінність підходу ФАО полягає в декомпозиції інтегрального поняття продовольчої безпеки на чотири фундаментальні взаємопов'язані детермінанти, кожна з яких перебуває у жорсткій функціональній залежності від динаміки та структури інвестиційної діяльності в агропромисловому комплексі. Першим базовим рівнем у структурі методології ФАО виступає фізична наявність продовольства (Food Availability), яка відображає сукупну пропозицію харчових продуктів на макро- та мікроекономічному рівнях. Даний вимір оперує суто виробничими показниками, такими як обсяги валового збору сільськогосподарських культур, продуктивність тваринництва, баланси імпорту та рівень чистих перехідних запасів у державних та приватних сховищах. Капіталовкладення на цьому етапі є першочерговим імпульсом для розширеного відтворення, оскільки інвестиції в основні фонди, інноваційну техніку, селекційну роботу та технології точного землеробства безпосередньо зумовлюють зростання врожайності та мінімізацію втрат під час первинного збирання біомаси. Обсяги та якість валового збору сільськогосподарських культур та продуктивності тваринництва перебувають у прямій функціональній залежності від рівня інвестицій в основні фонди. Техніко-технологічне оновлення парку агромашин, будівництво інноваційних елеваторних комплексів, фінансування селекційної роботи та систем точного землеробства формують підґрунтя для інтенсифікації виробництва та зменшення природно-кліматичної залежності.

Другим критичним компонентом методологічної матриці є економічний та фізичний доступ до продовольства (Food Access), який нівелює потенційну асиметрію між високими обсягами виробництва сировини та реальною спроможністю кінцевого споживача її отримати. Фізичний аспект доступу детермінований станом розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, наявністю дистриб’юторських хабів та оптово-роздрібних мереж, тоді як економічний аспект жорстко корелює з рівнем реальних доходів населення та купівельною спроможністю. Сама по собі наявність сировини не гарантує безпеки, якщо кінцева продукція є фінансово недосяжною для населення або не може бути доставлена у дефіцитні регіони У цьому контексті інвестиційна діяльність має бути спрямована на оптимізацію внутрішньої логістики, побудову мультимодальних логістичних центрів та зниження трансакційних витрат, що є

дієвим інструментом стримування роздрібних цінових шоків на внутрішньому ринку. Інвестиції у внутрішню транспортну інфраструктуру, оптово-роздрібні логістичні хаби та модернізацію торговельних мереж мінімізують трансакційні витрати й логістичні втрати, що безпосередньо стримує роздрібні ціни на харчові продукти.

Третій вимір методології ФАО – утилізація продовольства (Food Utilization) – переносить акцент із кількісних параметрів харчування на якісні та біомедичні характеристики. Даний компонент оцінює поживну цінність раціону (баланс калорійності, білків та мікроелементів), а також безпечність харчових продуктів для здоров'я людини, що прямо залежить від дотримання технологічних стандартів, санітарних умов та наявності чистої питної води. Напрям капіталу в модернізацію підприємств харчової та переробної промисловості, фінансування сучасних передових лабораторій контролю якості забезпечує відповідність харчових продуктів критеріям безпечності для здоров'я нації, а також впровадження міжнародних систем контролю якості (зокрема, HACCP та ISO) виступає головним чинником мінімізації ризиків надходження на ринок неякісного або фальсифікованого продовольства. Сучасне розуміння продовольчої безпеки виключає концепт насичення ринку низькоякісними сурогатами.

Наскрізним і стабілізуючим елементом зазначеної методологічної архітектури є четвертий стовп – стабільність продовольчого забезпечення (Stability), який інтегрує часовий фактор у функціонування всієї системи. Стабільність передбачає здатність національної агропродовольчої системи безперебійно виконувати свої функції на перших трьох рівнях навіть за умов виникнення циклічних сезонних коливань, кліматичних аномалій чи гострих екзогенних шоків військово-політичного або макроекономічного характеру. Капіталомісткі інвестиційні проєкти, орієнтовані на створення стратегічних довгострокових резервів зберігання продукції, відновлення зрошувальних і меліоративних систем, а також розбудову децентралізованих джерел автономної енергогенерації, виступають основним амортизатором кризових явищ та гарантують сталу живучість усієї системи продовольчої безпеки держави в довгостроковій перспективі. Системний дефіцит генеруючих та розподільчих потужностей в енергосистемі створює прямі технологічні ризики для підприємств із безперервним циклом виробництва (молокозаводи, м'ясокомбінати, птахофабрики, хлібопекарська галузь). Без додаткових капіталовкладень в автономізацію енергозабезпечення під загрозою опиняється фізичне збереження харчової сировини та готової продукції.

Таким чином, інвестиційна діяльність генерує мультиплікативний ефект, за якого кожен інвестований капітал не лише оновлює конкретне підприємство, а й підвищує загальний рівень резистентності всієї національної продовольчої системи.

Зупинимося на специфіці та деяких деструктивних чинниках інвестиційного процесу в аграрному секторі України. Вітчизняний аграрний сектор тривалий час розвивався переважно в межах експортно-орієнтованої сировинної моделі. Великі агрохолдинги концентрували інвестиційні ресурси у низькопереробних, але високомаржинальних сегментах (вирощування зернових та олійних культур). Проте сучасні реалії оголили критичну вразливість цієї стратегії, сформувавши комплекс деструктивних чинників для інвестиційного клімату (табл. 1):

Таблиця 1

Деструктивні чинники для інвестиційного клімату України

Чинник	Характеристика
Форс-мажорні та безпекові ризики	- Прямі руйнування виробничих активів - Замінування мільйонів гектарів родючих земель - Руйнування зрошувальних систем Каховського водосховища та постійна загроза акваторіальних блокад портів Радикально змінилися інвестиційні горизонти закордонного та внутрішнього приватного капіталу, який закладає безпрецедентно високу премію за ризик, що призводить до заморожування довгострокових інфраструктурних проєктів.
Дефіцит та асиметрія внутрішніх фінансових джерел	- Внаслідок логістичного подорожчання експорту та падіння внутрішніх закупівельних цін, більшість дрібних та середніх сільгоспвиробників втратили можливості для самофінансування - Комерційний банківський сектор, попри наявність ліквідності, суттєво обмежив ліміти незабезпеченого кредитування агровиробників, що перебувають у зонах підвищеного ризику Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» виконує роль фінансового буфера, проте її ресурсів недостатньо для покриття масштабного інвестиційного голоду в секторі капітального будівництва та переробки.
Інфраструктурний та енергетичний дисбаланс	- Системний дефіцит генеруючих та розподільчих потужностей в енергосистемі створює прямі технологічні ризики для підприємств із безперервним циклом виробництва (молокозаводи, м'ясокомбінати, птахофабрики, хлібопекарська галузь). - Без додаткових капіталовкладень в автономізацію енергозабезпечення під загрозою опиняється фізичне збереження харчової сировини та готової продукції.

Джерело: побудовано автором на основі Бородіна (2023, 2024); Гривківська & ін. (2024); Коритний, (2021); Лупенко, & Захарчук, (2018)

Для розробки ефективної архітектоніки інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки України критично важливо імплементувати досвід європейських країн, які успішно подолали етапи структурної перебудови АПК. У цьому розрізі репрезентативними, на нашу думку, є моделі Франції та Польщі.

Зупинимося на деяких особливостях цих моделей. Франція є найбільшим сільськогосподарським виробником у ЄС, чия модель базується на активній регуляторній ролі держави та глибокій інституціоналізації інвестицій. Французький уряд історично стимулював інвестиції не в поодинокі великі латифундії, а в потужні кооперативні об’єднання (на кшталт *InVivo* чи *Sodiaal*). Кооперативи, акумулюючи кошти тисяч фермерів, здійснюють масштабні інвестиції у переробні заводи, науково-дослідні інститути (R&D) та глобальну логістику. Держава при цьому надає кооперативам суттєві податкові преференції за умови реінвестування прибутку в модернізацію. Ключовим інструментом фінансової підтримки виступає банк Crédit Agricole, який за підтримки держави еволюціонував зі спеціалізованого кредитора аграріїв у глобальний фінансовий інститут. Франція активно використовує механізми субсидованих відсоткових ставок для молодих фермерів, коли ставка за інвестиційними кредитами на придбання землі чи модернізацію техніки може знижуватися майже до нуля за рахунок державних та європейських субсидій. Сучасна інвестиційна політика Франції жорстко прив’язана до Спільної аграрної політики ЄС (CAP). Капітал спрямовується на зменшення пестицидного навантаження, розвиток органічного виробництва та цифровізацію полів, що розглядається як інструмент довгострокової екологічної стійкості продовольчої системи.

Досвід Польщі є також надзвичайно цінним для України, оскільки країна пройшла шлях постсоціалістичної

трансформації та інтеграції до європейського ринку, здійснивши колосальний стрибок у залученні інвестицій. Після вступу до ЄС у 2004 році Польща максимізувала використання коштів Європейського сільськогосподарського фонду для розвитку сільських територій (EAFRD). Через Агентство з реструктуризації та модернізації сільського господарства (ARiMR) мільярди євро було спрямовано у вигляді безповоротних грантів (до 50-60% від вартості проєкту) на модернізацію приватних фермерських господарств. Польща зробила ставку на перетворення з експортера живої худоби та сирого молока на одного з найбільших у Європі виробників готових м'ясних виробів, молочної продукції, заморожених овочів та ягід. Інвестиційні субсидії надавалися насамперед тим підприємствам, які впроваджували передові технології пакування, шокової заморозки та логістичного контролю. Це дало змогу не лише наситити внутрішній ринок якісними продуктами тривалого зберігання, а й вийти на висококонкурентні ринки Західної Європи. Польська модель продемонструвала, що продовольча безпека неможлива без інвестицій у сільську інфраструктуру загалом (дороги, водогони, цифрові мережі). Це дозволило зберегти людський капітал у сільській місцевості та запобігти деградації малих фермерських господарств. Саме ці нюанси інвестиційної політики держави з підтримки аграрного сектору важливо застосувати в Україні в сучасних умовах (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти інвестиційної політики

	Модель Франції	Модель Польщі	Можливості для України
Джерела капіталу	Потужні кооперативи, національний капітал, субсидії ЄС	Структурні фонди ЄС, іноземні прямі інвестиції, державні гранти	Міжнародні донори, державні пільгові програми, приватний капітал зі страхуванням ризиків
Об'єкт інвестування	R&D, точне землеробство, екологізація, великі кооперативні переробні заводи	Модернізація малих/середніх ферм, цехи переробки, пакувальна індустрія, логістика	Глибока сировинна переробка, автономна енергетика, розмінування, «сухі порти»
Роль держави	Дирижистська (жорстке регулювання ринків, субсидування ставок молодим фермерам)	Інституційна (адміністрування європейських фондів, стимулювання експорту готової продукції)	Гарант безпеки (страхування воєнних ризиків, гранти на стартапи «єРобота»)

Джерело: побудовано автором на основі Вітер, (2024); Коритний, (2021); Стратегія 2027

Враховуючи специфіку національних викликів та адаптуючи передовий франко-польський досвід, можна визначити ключові стратегічні пріоритети інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки України:

- Україна має подолати сировинну залежність та перейти до моделі глибокої переробки сировини в готову продукцію. Інвестиційні преференції (податкові пільги, спрощений доступ до підключення інженерних мереж) мають надаватися проєктам із виробництва продукції з високою доданою вартістю: біоетанолу, крохмалів, амінокислот, глюкозних сиропів, м'ясо-молочної продукції преміум-сегмента. Це забезпечить продовольчу автономію внутрішнього ринку та знизить ризики від коливань світових цін на зерно;

- суб'єкти агропереробки необхідно трансформувати в енергоавтономні кластери. Інвестування в децентралізовану енергонезалежність агарного сектору передбачає спрямовування інвестиційних потоків на будівництво біогазових станцій, які працюють на відходах тваринництва та рослинництва (досвід Франції), встановлення промислових сонячних електростанцій (СЕС) та когенераційних установок. Це гарантує безперебійність харчових виробництв у критичні періоди;

- необхідно стимулювати інвестиції в будівництво мережі «сухих портів» на західних кордонах України, модернізацію залізничних євротерміналів та розвиток контейнерних перевезень. Мультимодальна логістична трансформація дозволить диверсифікувати логістичні потоки та уникнути цінового диктату у разі блокування морських шляхів;

- остання, надзвичайно важлива опція, стосується інституційного страхування ризиків та державно-приватного партнерства (ДПП). Держава спільно з міжнародними фінансовими організаціями (Світовим банком, IFC, ЕІБ, DFC, MIGA) має розширювати інструменти покриття воєнних ризиків для приватного капіталу. Механізми ДПП мають стати ключовими у сфері масштабного гуманітарного розмінування сільськогосподарських угідь та відновлення зруйнованої меліоративної інфраструктури півдня країни.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу отримати наукові результати щодо інвестиційної діяльності, яка є базовим архітектурним елементом, на якому тримається вся система продовольчої безпеки України. Наукова новизна результатів полягає в обґрунтуванні сутності продовольчої безпеки як динамічної соціоекономічної системи, що виходить за межі простого кількісного насичення ринку продуктами харчування. Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні концептуальних засад дослідження можливостей переходу України від пасивної фінансової підтримки поточного виживання аграріїв до проактивної інвестиційної політики структурної модернізації. Отримані результати мають безпосереднє практичне застосування, адже дослідження Європейського досвіду Франції та Польщі наочно демонструє, що успіх аграрного сектору залежить від чіткої координації державних стимулів, розвитку кооперації, фокусу на переробці сировини та масштабного технологічного оновлення. Імплементація запропонованих заходів дозволить досягти значного соціально-економічного ефекту, що полягає у трансформації механізму забезпечення класичного економічного зростання у фундаментальний фактор національної стійкості. Результати дослідження можуть бути використані як основа для формування практичних підходів до спрямування капіталу у глибоку переробку, енергетичну автономію, логістичну диверсифікацію та страхування воєнних ризиків, що дозволить не лише гарантувати стабільне та доступне забезпечення населення якісним продовольством, а й сформує надійну платформу для повоєнного відновлення національної економіки та її повноправної інтеграції до внутрішнього ринку Європейського Союзу.

Подальші дослідження з теми доцільно здійснювати у контексті розробки стратегії розвитку аграрного сектору для забезпечення продовольчої безпеки за допомогою сценарного моделювання, що дає можливість досліджувати вплив інвестиційної діяльності на стійкість продовольчої системи.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Робота виконана одноосібно.

Література:

1.Бородіна, О. (2023). БАЗОВІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИКЛАДНІ МЕХАНІЗМИ ПЕРЕХОДУ ДО НАЦІОНАЛЬНО УКОРІНЕНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ. *Економічна теорія, 3,* 44-57. https://doi.org/10.15407/etet2023.03.044

2.Бородіна, О. (2024). ДО ПИТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАВА ЛЮДИНИ НА ПРОДОВОЛЬСТВО В СТАЛІЙ ПРОДОВОЛЬЧІЙ СИСТЕМІ. *Економіка України, 67*(4(749), 36-56. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036

3.Вітер, В., & Вітер, С. (2024). ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. *Society and Security, 1*(2), 14-20. https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-14-20

4.Гривківська, О., Страшинська, Л., & Томецький, В. (2024). МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Розвиток міста, 2*(02), 38-44. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-5

5.Коритний, О. (2021). ОСОБЛИВОСТІ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ. *Науковий вісник Полісся, 2*(21), 52-56. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-52-56

6.Lagodiienko, V., Franchuk, V., Dziurakh, Y., Melnyk, S., Shuprudko, N., & Hobela, V. (2022). FOOD SECURITY OF UKRAINE: ESTIMATION OF FACTORS' IMPACT, POSTWAR TRENDS AND WAYS TO SUPPLY. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *5*(46), 427-437. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3891

7.Лупенко Ю., & Захарчук О. (2018). ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬСКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ *Економіка АПК, 11*. https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811009

8.Румик, І. (2019). СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ПРОДОВОЛЬЧОГО ВИРОБНИЦТВА. *Вчені записки Університету «КРОК», 4*(56), 64-73. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73

9.Саблук, П., & Хомин, І. (2020). РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ. *Економіка АПК, 27*(8), 45-51. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008045

10.Чумаченко, О. (2020). ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: тези доповідей II Міжнародної конференції (Київ, 20 листопада 2020 р.). Київ: Університет «КРОК». URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/95

11.ФАО (2026). Офіційний сайт Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН. URL: https://www.fao.org/home/en

12.Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#n12

13.Ehlers, M-H., Finger, R., El Benni, N., Gocht, A., Sørensen, CAG., Gusset, M., Pfeifer, C., Poppe, K., Regan, Á., Christian Rose, D., Wolfert, S., & Huber, R. (2022). Scenarios for European agricultural policymaking in the era of digitalization. *Agricultural Systems, 196*. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103318

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 640.4:005.21]“364”
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-89-100

Дата надходження: 15.05.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Світлана Гаврилюк[1], Михайло Кіт[2]

[1]Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gavrylyuks@ krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1001-4046

[2]Канд. пед. наук, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KotM@krok.edu.ua

THE STRATEGIC DEVELOPMENT PROBLEMS OF HOTEL BUSINESS IN THE WARTIME CONDITIONS

Svitlana Havryliuk[1], Mykhailo Kit[2]

[1]PhD of economics, Associate Professor, Associate Professor of Tourism Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: gavrylyuks@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1001-4046

[2]PhD in pedagogy, Associate Professor of Tourism Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KotM@krok.edu.ua

Анотація. *У статті представлене дослідження особливостей розвитку готельного бізнесу в період воєнного часу, обґрунтовано основні проблеми готельного підприємництва в цих складних умовах. Метою статті є комплексний аналіз критичних факторів, що впливають на стратегічне управління та розвиток готельного бізнесу у період воєнних викликів, а також визначення ефективних напрямів адаптації й забезпечення його стійкого функціонування у непрогнозованому середовищі. Об'єкт дослідження - процеси функціонування та стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану. У роботі визначено завдання та основні особливості стратегічного управління за таких обставин. Проаналізовано тенденції розвитку готельного підприємництва в Україні, систематизовано основні проблеми і загрози. Автори узагальнили та обґрунтували виклики, з якими зіштовхуються під час збройного конфлікту суб’єкти готельного підприємництва, серед яких: зниження готельного попиту, вимушений переїзд значної частини населення, зростання операційних витрат, зниження безпеки гостей та інше. Зазначається, що інструментами вирішення цих проблем можуть стати впровадження інновацій та переорієнтація готельної пропозиції на більш перспективні напрями в умовах військового конфлікту. Досліджено переваги готельного підприємництва як основи формування оптимальної стратегії розвитку в умовах воєнного часу. Акцентовано увагу на стратегічні та тактичні можливості для підтримки готельного бізнесу у контексті сучасних викликів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному вивченні даної проблематики та знаходженні нових підходів щодо управління готельною пропозицією в умовах невизначеності. Методологічною основою дослідження є загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення, порівняльного аналізу, теоретичної інтерпретації, а також аналітичний, системний методи, порівняльний аналіз і систематизація. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними у практичній роботі підприємств готельного господарства, які прагнуть підвищити ефективність своєї господарської діяльності в умовах воєнного часу.*

Ключові слова: *готельний бізнес, готельне господарство, воєнний стан, стратегічний розвиток, стратегічне управління.*

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 15

Abstract. *The article presents a study of the development features of a hotel business during wartime. It outlines the main problems of hotel entrepreneurship in these conditions. The purpose of the article is a comprehensive analysis of critical factors affecting the strategic management and development of the hotel business in wartime, as well as identifying effective areas of adaptation and ensuring its sustainable functioning in an unpredictable environment. The object of the study is the processes of functioning and strategic development of hotel business enterprises under martial law. The tasks, and main peculiarities of strategic management under such circumstances have been identified in the work. Trends in the development of the hotel industry in Ukraine have been analyzed, and the main problems and threats have been systematized. The authors have categorized and summarized the challenges faced by hotel business stakeholders in wartime, including decreased hotel demand, forced relocation of a significant part of the population, increased operating costs, decrease guest safety, and more. It is noted that the introduction of innovations and the*

reorientation of the hotel offer to more promising areas could be the tools to address these problems in the conditions of military conflict. The advantages of hotel entrepreneurship as the basis for forming an optimal development strategy in wartime have been examined. Emphasis has been placed on the strategic and tactical opportunities to support the hotel business in the context of modern challenges. The scientific novelty obtained from the results lies in the comprehensive study of this issue and finding new approaches to managing hotel supply in uncertain conditions. The methodological basis of the study includes general theoretical and specific methods, including logical generalization, comparative analysis, theoretical interpretation, as well as analytical, systematic, comparative analysis and systematization. The results of the study can be useful in the practical work of hotel enterprises seeking to improve the efficiency of their economic activities in wartime.

Keywords: *hotel business, hotel industry, martial law, strategic development, strategic management.*
Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 2; bibl.:15

Вступ. Готельне господарство є однією з галузей економічної діяльності, залежних від стабільності економічної та соціально-політичної ситуації, тому воно є особливо вразливим до різноманітних криз. Цей факт підтверджує ситуація в Україні, де з початком повномасштабного вторгнення росії готельний сектор зазнав впливу агресивних військових дій і фактично пережив різке скорочення діяльності. Воєнні дії на території країни спричинили загострення низки проблем, зокрема зниження ділової активності, уповільнення економічного розвитку, а також падіння попиту на готельні послуги через скорочення реальних доходів населення. Крім того, суттєво зменшився потік як внутрішніх, так і іноземних гостей. За таких умов постає необхідність розробки довгострокових стратегій розвитку готельного бізнесу, спрямованих на відновлення його ефективності функціонування, підвищення стійкості до кризових явищ та створення передумов для майбутнього економічного зростання.

Сфера готельного господарства в Україні до початку повномасштабної військової агресії характеризувалася значним потенціалом розвитку. У країні функціонувала розгалужена мережа готелів, хостелів, санаторно-курортних закладів та інших засобів розміщення, що забезпечували якісне обслуговування як внутрішніх, так і іноземних туристів. Готельне господарство ефективно поєднувало економічну, соціальну та сервісну складові, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Внаслідок повномасштабного вторгнення російського агресора готельна сфера України зазнала суттєвих втрат і зіткнулася з низкою серйозних викликів, зокрема руйнуванням об’єктів розміщення, зниженням туристичних потоків, порушенням логістичних зв’язків та погіршенням інвестиційного клімату, що значно ускладнює її функціонування та подальший розвиток.

Управління готельним господарством у районах, охоплених війною, потребує врахування численних викликів. Важливим є застосування стратегічного підходу до функціонування готелів, спрямованого на підтримку місцевої економіки та забезпечення безпеки гостей і персоналу. Військові дії суттєво впливають на готельний сектор: різко зменшується кількість постояльців, зазнає пошкоджень інфраструктура, а потенційні клієнти сприймають такі регіони як небезпечні для життя місця перебування. Водночас за ефективного управління та належної координації готелі можуть продовжувати працювати, частково відновлювати попит і сприяти процесам відбудови.

Безпека є вирішальним чинником у стратегічному управлінні готельним господарством під час війни. Необхідно постійно оцінювати ризики та загрози, пов’язані з воєнним конфліктом, і впроваджувати заходи для захисту гостей і працівників готелів. До таких заходів належать посилені системи контролю доступу до готелю, організація охорони, розробка планів евакуації та реагування на надзвичайні ситуації. Важливим також є забезпечення прозорої та своєчасної комунікації з гостями щодо поточної ситуації, можливих потенційних ризиків і

правил безпеки, що сприяє підвищенню довіри та зменшенню відчуття небезпеки.

Іншим критично важливим аспектом управління готельним господарством в умовах війни є збереження та ефективне використання матеріально-технічної бази, а також підтримка привабливості готельних об'єктів. Незважаючи на виклики воєнного часу, багато готелів можуть пропонувати безпечне розміщення, базові послуги та комфортні умови для проживання як для туристів, так і для внутрішньо переміщених осіб, волонтерів чи представників міжнародних організацій. Збереження функціональності готелів і підтримка належного рівня сервісу дозволяє не лише задовольняти потреби гостей, а й забезпечувати певний рівень доходу для підприємства та місцевої економіки.

Крім того, надзвичайно важливою є тісна співпраця готельного бізнесу з місцевими громадами, державними органами та міжнародними організаціями. Така взаємодія сприяє координації ресурсів, організації гуманітарної допомоги та ефективному використанню готельної інфраструктури. Об'єднання зусиль дає можливість підтримувати стабільну роботу готельних підприємств, сприяти їх відновленню, впроваджувати принципи сталого розвитку та забезпечувати довгострокову стійкість готельного бізнесу навіть у складних умовах війни.

Управління готельним господарством у воєнний час потребує комплексного та стратегічного підходу для забезпечення безпеки гостей і персоналу, підтримання належного рівня сервісу, збереження матеріально-технічної бази та ефективного використання ресурсів. Важливим також є налагодження співпраці зі стейкхолдерами — органами влади, місцевими громадами та міжнародними організаціями — для координації дій, забезпечення безперервності роботи та участі у процесах відновлення.

Незважаючи на виклики війни, за умови ефективного управління та взаємодії, підприємства готельного господарства в районах, які постраждали від війни, можуть продовжувати функціонувати, обслуговувати гостей, підтримувати місцеву економіку та робити внесок у відбудову й стабілізацію постраждалих територій.

Аналіз останніх досліджень. Питання розвитку готельного господарства в економічній системі України в умовах війни привертають значну увагу науковців. У працях таких дослідників, як Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л., Непочатенко В., Нагернюк Д. розглядаються сучасні особливості функціонування готельного бізнесу в умовах воєнного стану та основні чинники впливу воєнних дій на індустрію гостинності. Науковці Безручко Л., Білоус С., Філь М., Коробейникова Я., Котенко Р., Щука Г. значну увагу приділяють перспективам розвитку готельного господарства у воєнний та післявоєнний періоди, зокрема впровадження нових форматів та технологій обслуговування, а також участь готелів у соціальних та реабілітаційних функціях. Отже, сучасні наукові дослідження підтверджують, що готельне господарство України, попри значні втрати та виклики війни, демонструє здатність до адаптації, трансформації та поступового відновлення, що створює передумови для його подальшого розвитку в післявоєнний період.

Постановка завдання. У зв'язку зі складними сучасними умовами, спричиненими війною в Україні та глобальними змінами у світі, зростає необхідність постановки та вирішення таких важливих завдань як розгляд особливостей управління готельним бізнесом в умовах війни для забезпечення подальшого відновлення вітчизняної економіки у цих умовах.

Для успішного пом'якшення впливу конфлікту на індустрію гостинності вкрай важливо створити ефективний план стратегічного управління суб'єктами готельного бізнесу в районах, які постраждали від війни. Стаття має на меті дати комплексне розуміння критичних факторів, які впливають на стратегічне управління та розвиток готельного бізнесу за таких обставин, а також визначення

ефективних напрямів адаптації й забезпечення його стійкого функціонування у непрогнозованому середовищі. Аналізуючи наявну літературу з цього питання, дослідження визначає значні проблеми, які перешкоджають стратегічному управлінню підприємствами готельного господарства у воєнний час. Відповідно, запропоновано концепцією стратегічного управління готельним бізнесом, яка здатна ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають в умовах військових конфліктів. Структура, запропонована авторами, стане дорожньою картою для зацікавлених сторін, політиків і суб'єктів готельного бізнесу з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємств індустрії гостинності у складних воєнних умовах.

Для досягнення поставленої мети в статті використовуються загальнотеоретичні та специфічні методи, зокрема, метод логічного узагальнення, порівняльного аналізу, теоретичної інтерпретації, а також аналітичний, системний методи, порівняльний аналіз і систематизація.

Результати дослідження. Готельне господарство є однією з важливих і прибуткових складових світової економіки та індустрії гостинності, що забезпечує розвиток внутрішньої і міжнародної економічної діяльності держав. Як сфера обслуговування, готельний бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні міжкультурної комунікації, розвитку ділових і туристичних зв'язків, а також формуванні позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Водночас нестабільна політична ситуація в країнах і регіонах, військові конфлікти різного масштабу або загроза їх виникнення, серйозні економічні та фінансові кризи, інфляція, а також загострення екологічних проблем завдають значної та миттєвої шкоди підприємствам готельного господарства, негативно впливаючи на їхню діяльність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Бакало Н. і Крекотень І. (2023) вважають, що деякі геополітичні чинники, зокрема військова агресія, запровадження санкцій, посилення візових режимів, політичні перевороти та терористичні акти, миттєво позначаються на діяльності підприємств готельного господарства. Це призводить до скорочення кількості гостей, зниження рівня завантаженості готелів, втрати прибутків і погіршення фінансової стійкості суб'єктів індустрії гостинності. Крім того, окремі чинники, такі як військові конфлікти, окупація чи анексія територій можуть спричинити руйнування готельної інфраструктури та унеможливити повноцінне функціонування підприємств готельного бізнесу в окремих регіонах.

З початком війни готельне господарство в Україні фактично припинило свою діяльність, однак з часом, незважаючи на військові дії та встановлені обмеження, заклади розміщення поступово відновили роботу в безпечних регіонах, де не ведуться активні бойові дії. На сьогодні ситуація відносно стабілізувалася у центральних і західних областях країни завдяки поступовому відновленню попиту на готельні послуги. Перебування у готелях та інших засобах розміщення дає можливість громадянам воюючої країни змінити обстановку, відволіктися від негативних новин, покращити психологічний стан та відновити емоційні сили. Водночас функціонування готельного господарства сприяє підтримці та розвитку національної економіки. Важливо розуміти, що готельний бізнес не лише забезпечує доходи власникам і працівникам закладів розміщення, але й сприяє створенню робочих місць, відновленню економіки та інфраструктури регіонів.

Отже, розвиток готельного господарства в умовах воєнного стану має важливе значення як для психологічного добробуту населення, так і для економічного добробуту країни.

Готельне господарство як важлива складова туристичної індустрії у своєму розвитку орієнтується на потреби споживачів та сучасні суспільні виклики. В умовах воєнного стану зростає потреба у безпечному тимчасовому розміщенні, психологічному відновленні та наданні

гуманітарної підтримки, що сприяє трансформації функцій готельного господарства. Н.Л. Вільямс, Ф. Васслер і Дж. Феделі наголошують на трансформації готельної та туристичної сфери під впливом війни. У сучасних умовах заклади розміщення виконують не лише рекреаційну функцію, а й забезпечують проживання волонтерів, внутрішньо переміщених осіб, представників гуманітарних організацій та інших категорій населення, які потребують тимчасового розміщення і підтримки (Williams N. L., Wassler P., & Fedeli G., 2023). Це свідчить про адаптацію готельного бізнесу до нових соціально-економічних викликів та розширення його функцій в умовах кризи Ці процеси вплинули на зміну характеру діяльності закладів розміщення. Значна частина готелів у безпечних регіонах виконують не лише туристичні, а й соціально-гуманітарні функції. Крім того, готелі є важливими осередками підтримки економічної активності, створення робочих місць і забезпечення функціонування регіональної інфраструктури в умовах війни.

Готельне господарство як складова світової індустрії гостинності розвивається відповідно до змін у поведінці споживачів та соціально-економічних умов. У період кризових ситуацій, зокрема воєнних конфліктів, зростає роль засобів розміщення, які адаптуються до нових типів попиту: тимчасове проживання, робота з волонтерськими місіями, прийом внутрішньо переміщених осіб та дистанційна участь у підтримці гуманітарних ініціатив. У цьому контексті Н.Л. Вільямс, Ф. Васслер і Дж. Феделі (2023) розглядають трансформаційні форми взаємодії з воєнною реальністю, які можна інтерпретувати через призму готельного господарства. Зокрема, умовно виділяються такі формати розміщення і перебування:

1. короткострокове проживання в прифронтових або транзитних регіонах, що потребує підвищеної мобільності та базових умов безпеки;
2. проживання волонтерів із безпосередньою участю в допоміжних процесах – розміщення осіб, які фізично долучаються до логістичної, медичної або гуманітарної підтримки;
3. волонтерське розміщення – проживання представників організацій, що координують допомогу постраждалим, забезпечуючи адміністративну та матеріально-технічну підтримку;
4. використання готелів як безпечного простору для онлайн-роботи, координації фінансової допомоги та міжнародної взаємодії без безпосереднього перебування в зоні ризику.

Таким чином, готельне господарство стає не лише сферою розміщення, а й елементом кризової інфраструктури, що забезпечує гнучкі форми проживання та підтримки різних категорій споживачів у воєнний період.У сфері готельного господарства відновлення після кризових ситуацій, зокрема війни, значною мірою залежить від ефективних комунікаційних і маркетингових стратегій. У цьому контексті С. Долнікар та С. Мак-Кейб підкреслюють важливість використання підходів, заснованих на солідарності, емпатії та підтримці місцевих громад, які дозволяють індустрії гостинності сприяти відновленню постраждалих територій (Dolnicar S. & McCabe S., 2022). Такий підхід у готельному бізнесі може бути застосований через формування пропозицій розміщення, орієнтованих не лише на комерційний попит, а й на соціальну відповідальність, підтримку місцевих жителів та відновлення туристичної привабливості регіонів після воєнних дій або інших криз. У сфері готельного господарства поведінка споживачів у кризових умовах також значною мірою визначається соціально-психологічними чинниками, які впливають на вибір засобів розміщення та форми взаємодії з локальним середовищем. Дж. Дж. Сімпсон та А. Шулер Скотт, розробляючи модель волонтерської участі

на основі концепцій солідарності місць і парафіяльного альтруїзму, підкреслюють, що готовність до участі у діяльності в зонах конфлікту залежить від рівня солідарності, альтруїстичних установок і відсутності ворожості до інших груп (Simpson J. J. & Schuler Scott A., 2023). У контексті готельного господарства ці положення дозволяють пояснити мотивацію осіб, які користуються послугами розміщення в регіонах, що переживають наслідки кризових подій, або тимчасово проживають у таких територіях з метою підтримки місцевої економіки та відновлення інфраструктури. На основі цієї логіки класифікацію поведінкових моделей можна адаптувати до готельного сектору таким чином: 1) небойовий гість-доброволець: (а) відчуває високу солідарність; (б) є альтруїстом; і (с) відчуває низьку злобу до ворожої групи; 2) активні гості-добровольці, швидше за все, мають намір обрати готель у посткризових регіонах для тимчасового проживання, коли (а) є висока солідарність; (б) високий альтруїзм; і (с) незлоба серед інших є високою. Таким чином, готельне господарство в умовах кризи виконує не лише сервісну функцію, а й стає інструментом соціально-економічної стабілізації регіонів, де поведінка споживачів формується під впливом солідарності, емпатії та готовності підтримувати місцеві громади.

Нестабільна політична ситуація та розгортання повномасштабної війни в Україні призвели до суттєвого послаблення позицій суб'єктів готельного бізнесу на ринку послуг розміщення. При виборі готелю споживачі насамперед враховують рівень безпеки, стабільність функціонування інфраструктури, а також ставлення місцевого населення до відвідувачів і загальний рівень сервісу в умовах кризових ситуацій.

Для мінімізації негативного впливу воєнного конфлікту на розвиток готельного бізнесу необхідно виокремити негативні фактори ризику та обмеження, що впливають на його функціонування. Готельне підприємництво в умовах війни супроводжується низкою проблем, які потребують додаткового розгляду та аналізу (табл. 1).

Головною проблемою є безпека населення, яку в умовах війни неможливо спрогнозувати, а також визначити чітко безпечні території. Непрогнозованим залишається масштаб руйнувань населених місць та інфраструктури, у тому числі готельної, що в подальшому унеможливлює розробку стратегії розвитку готельного господарства. На думку О. О. Любіцевої (2008), готельна сфера швидко реагує на зовнішні шоки, що потребує гнучких моделей управління та сценарного планування. Діяльність з тимчасового розміщування належить до найбільш вразливих видів економічної діяльності, оскільки її розвиток тісно пов’язаний із рівнем безпеки, доступністю пересування населення та інвестиційної активності. За умов воєнного стану управління підприємствами готельного господарства і переорієнтовується на антикризові підходи, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування та мінімізацію ризиків.

Сфера готельного господарства характеризується низкою особливостей, зумовлених умовами воєнного стану. Керівництво багатьох готельних підприємств зосередило свою діяльність на волонтерській допомозі, а окремі готелі були переобладнані у гуманітарні центри, пункти тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб або волонтерські штаби. Важливою умовою функціонування закладів розміщення стало облаштування бомбосховищ та укриттів для гостей і персоналу під час повітряних тривог.

Таблиця 1

Негативні наслідки впливу військових дій на готельний бізнес в Україні

Проблеми	Характеристика
Зниження рівня безпеки гостей і працівників готелів	Воєнна загроза, повітряні тривоги та ризик пошкодження інфраструктури негативно впливають на діяльність готельного господарства, особливо у прифронтових регіонах, де забезпечення безпеки гостей і персоналу стає одним із ключових викликів.
Скорочення попиту на послуги розміщення	Воєнні дії та нестабільна безпекова ситуація суттєво вплинули на попит на послуги розміщення в Україні боку іноземних відвідувачів. За даними Держприкордонслужби України, у 2021 році до України в'їхало 4,27 млн іноземних громадян, тоді як у 2022 році цей показник скоротився майже вдвічі — до 2,31 млн осіб. У 2023 р. кількість іноземних громадян становила 2,45 млн осіб, а у 2024 р. збільшилась до 2,54 млн. осіб. Масовий виїзд населення України за кордон призвів до скорочення внутрішнього попиту на послуги розміщення. За оцінками Центру економічної стратегії станом на кінець 2024 р. за кордоном залишалося 5,2 млн. українських біженців.
Порушення логістики постачання готелів	Із 24 лютого 2022 року повітряний простір України був закритий для польотів цивільної авіації через високий рівень небезпеки, що суттєво вплинуло на діяльність готельного господарства. Також відбулися негативні зміни у роботі залізничного й автомобільного сполучення, що ускладнило постачання продукції, перевезення персоналу та доступ гостей до закладів розміщення. Порушення логістичних ланцюгів негативно позначилося на забезпеченні необхідними ресурсами та стабільності роботи готелів.
Руйнування готельної інфраструктури та об'єктів розміщення	Унаслідок ракетних обстрілів, бойових дій та тимчасової окупації окремих територій було пошкоджено або повністю зруйновано значну кількість готелів, туристично-рекреаційних комплексів, хостелів та інших засобів розміщення. Станом на кінець 2025 р. зафіксовано 453 пошкоджені об'єкти туристичної інфраструктури, серед них — 140 готелів, 78 баз відпочинку, санаторії, табори та інші об'єкти. Найбільших втрат зазнали заклади, розташовані у прифронтових і південних регіонах країни (у Донецькій, Харківській, Миколаївській, Одеській та Херсонській областях).
Зменшення надходжень до бюджету від готельного бізнесу у східних та південних регіонах	За даними ДАРТ України (2025), у 2024 році підприємства сфери туризму та гостинності сплатили податків на суму 273 млн. грн., що на 23 % більше порівняно з 2023 роком (222,6 млн грн) за рахунок збільшення надходжень до місцевих бюджетів центральних та західних регіонів. У 2022 році обсяг податкових надходжень був меншим майже на 53% (178,95 млн.грн.). Однак податкові надходження значно знизилися в регіонах, які розташовані на сході країни – Харківська, Донецька, Луганська області, а також на півдні -Херсонщині
Порушення функціонування готельної інфраструктури	Матеріальних збитків, негативного впливу зазнали інженерні комунікації, транспортна доступність та супутня інфраструктура, необхідна для стабільного функціонування закладів розміщення. Їх відновлення потребує значних фінансових ресурсів, державної підтримки та залучення міжнародних інвестицій.
Дефіцит кваліфікованого персоналу	Скорочення кількості кваліфікованих кадрів внаслідок міграційних, мобілізаційних процесів та змін на ринку праці. Через тимчасове закриття або скорочення діяльності закладів розміщення значна частина працівників готельної сфери була змушена змінити місце роботи, професію або виїхати за кордон. Особливо відчутним є дефіцит адміністраторів, працівників служби прийому та розміщення, покоївок, кухарів і технічного персоналу. Це ускладнює процес відновлення готельного господарства та знижує конкурентоспроможність закладів розміщення на ринку послуг.
Згортання програм розвитку готельного господарства та промоційних заходів	В умовах воєнного стану відбулося суттєве скорочення програм підтримки та розвитку готельного господарства, оскільки значна частина фінансових ресурсів була спрямована на потреби оборонної та соціальної сфер. Крім того, було скорочено кількість промоційних заходів, професійних виставок, міжнародних презентацій та програм популяризації готельних послуг України. Це негативно вплинуло на просування готельного бізнесу, залучення нових клієнтів та відновлення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

Проблеми	Характеристика
Погіршення іміджу та інвестиційної привабливості готельного сектору	Воєнні дії та нестабільна безпекова ситуація негативно вплинули на міжнародний імідж готельного господарства України та його інвестиційну привабливість. Зростання ризиків для ведення бізнесу, руйнування інфраструктури та скорочення попиту на послуги розміщення стримують залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток готельного бізнесу. Невисокі місця України у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності також відображається на стані сфери гостинності. Зокрема, у міжнародному рейтингу туристичної конкурентоспроможності за 2019 рік Україна посіла лише 78 місце серед 140 країн світу, що негативно позначилося на сприйнятті країни як безпечної та перспективної дестинації для розвитку готельного бізнесу. А у звіті за 2021 р. Україна була виключена через воєнну агресію на її території з боку РФ,
Скорочення доходів потенційних споживачів	Зменшення доходів громадян при одночасному підвищенні собівартості готельних послуг внаслідок інфляційних процесів. За результатами соціологічного опитування Центру Разумкова у 2024 році 60% українців зафіксували поганий фінансовий стан.

Джерело: побудовано авторами на основі Державного агентства розвитку туризму (2022, 2025), Ільченко Л. (2023), Дикої Ю. (2024, 2025), Вишлінського Г., Михайлішиної Д. Д., Самойлюк М., Левченко Є., Мироненко О. & Томіліної М. (2025), World bank group (2025), World economic forum (2020) та Степанової О. (2024)

Додатковими викликами для готельного господарства стали перебої у функціонуванні інфраструктури, зокрема регулярні відключення електропостачання, спричинені ушкодженням енергетичних об'єктів унаслідок ракетних ударів. За даними World bank group (2025), станом на 31 грудня 2024 року загальна сума прямих збитків, завданих через руйнування та пошкодження цивільної та військової інфраструктури, сягнула 176 млрд. дол. США.

Після завершення військового конфлікту постане питання відновлення діяльності підприємств готельного господарства на постраждалих територіях, а також модернізації та реновації готельної інфраструктури. Такі умови потребуватимуть розробки довгострокових стратегій і механізмів забезпечення сталого розвитку готельного господарства як важливої складової туристичної індустрії та національної економіки в цілому.

В Україні наразі недостатньо сформована державна політика щодо сталого розвитку готельного господарства. На національному рівні відсутні комплексна стратегія та програма дій із визначенням пріоритетів, цілей і показників оцінки ефективності розвитку галузі. Багато закладів розміщення функціонують переважно з орієнтацією на короткострокові економічні результати, тоді як екологічним, енергозберігаючим і соціальним аспектам приділяється недостатня увага.

З метою комплексної оцінки сучасного стану та перспектив сталого розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2).

Для подолання зазначених проблем і переходу готельного господарства на модель сталого розвитку необхідно застосовувати комплекс організаційно-економічних та соціально-управлінських механізмів.

На національному рівні доцільно:

–розробити Стратегію сталого розвитку готельного господарства з визначенням довгострокових цілей та механізмів їх реалізації;

–удосконалити законодавчу базу щодо стимулювання впровадження принципів сталого розвитку та енергоефективності у діяльність готельних підприємств;

–запровадити державні програми підтримки модернізації та відновлення готельної інфраструктури;

–реалізувати інформаційні кампанії з популяризації принципів екологічної та соціальної відповідальності у готельному бізнесі.

Таблиця 2

SWOT-аналіз проблем і можливостей сталого розвитку готельного бізнесу в Україні

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
–наявність значного рекреаційного потенціалу, що формує попит на послуги розміщення; –вигідне географічне розташування України на перетині міжнародних транспортних і туристичних маршрутів; –сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку різних видів готельного та рекреаційного бізнесу; –багата культурно-історична спадщина, що стимулює розвиток готельної інфраструктури у туристичних центрах; –відносно доступний рівень цін на готельні послуги порівняно з багатьма європейськими країнами; –постійний попит на послуги тимчасового розміщення з боку туристів, бізнес-мандрівників та внутрішньо переміщених осіб	–високий рівень безпекових ризиків, пов'язаних із воєнними діями та загрозою ракетних ударів; –ускладнення логістики через пошкодження транспортної інфраструктури і обмеження авіасполучення; –значний рівень тінізації у сфері готельних послуг; –нестача кваліфікованих кадрів у сфері гостинності через міграцію населення та кадровий дефіцит; –зниження платоспроможності населення, що негативно впливає на готельний попит; –недостатній рівень співпраці стейхолдерів; –низький рівень впровадження екологічних та енергоефективних технологій; –відсутність окремої державної стратегії сталого розвитку готельного господарства; –зношеність матеріально-технічної бази багатьох закладів розміщення; –залежність діяльності готелів від сезонності та нестабільної економічної ситуації
Можливості	*Загрози*
–інтеграція до європростору, впровадження міжнародних стандартів у сфері гостинності; –розширення спектру готельних послуг відповідно до сучасних потреб; –впровадження інноваційних і цифрових технологій у діяльність закладів розміщення; –диверсифікація діяльності підприємств готельного господарства; –модернізація та відновлення готельної інфраструктури відповідно до сучасних вимог безпеки; –зростання попиту з боку внутрішніх туристів; –розвиток енергоефективних та екологічно орієнтованих готелів; –можливість розвитку різних форматів закладів розміщення — від бюджетних готелів до апарт-готелів	–продовження військових дій на сході та півдні України; –руйнування готельної інфраструктури внаслідок бойових дій; –висока вартість кредитів і складність залучення фінансування для відновлення та розвитку готельного бізнесу; –зниження зацікавленості з боку іноземних туристів та інвесторів; –скорочення чисельності населення внаслідок еміграції та внутрішньої міграції, що зменшує готельний попит; –зростання витрат на утримання та енергозабезпечення закладів розміщення; –посилення конкуренції з боку міжнародних мережевих готелів та альтернативних засобів розміщення; –збільшення негативного впливу готельного бізнесу на довкілля за відсутності екологічних стандартів; –нестабільність економічної ситуації та зниження платоспроможності населення –Конфлікти з місцевими громадами

Джерело: авторська розробка

На регіональному та локальному рівнях доцільно:

–формувати партнерство між органами влади, суб'єктами готельного бізнесу та місцевими громадами для спільного планування розвитку готельної інфраструктури;

–розробляти регіональні та місцеві програми сталого розвитку готельного господарства;

–визначати пріоритетні напрями розвитку закладів розміщення відповідно до туристичного потенціалу регіону та потреб населення;

–стимулювати впровадження енергоефективних і екологічних технологій у діяльність готельних підприємств через фінансові, податкові та кредитні механізми підтримки;

–створити систему моніторингу впливу готельного господарства на економіку, екологію і соціум;

–використовувати розвиток готельного господарства як інструмент

ревіталізації територій, створення робочих місць і залучення інвестицій;

–впроваджувати програми професійної підготовки кадрів та популяризації принципів екологічної відповідальності у сфері гостинності;

–розвивати сучасну інженерну, транспортну та «зелену» інфраструктуру для забезпечення ефективного функціонування закладів розміщення;

–підвищувати рівень безпеки та доступності готельних послуг відповідно до сучасних міжнародних стандартів.

Забезпечення сталого розвитку готельного господарства є важливою передумовою його довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що провідні країни світу активно впроваджують принципи сталого розвитку, енергоефективності та екологічної відповідальності у сферу гостинності. Водночас в Україні процес переходу готельного господарства до моделі сталого розвитку відбувається досить повільно. Для прискорення цього процесу необхідні скоординовані дії державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громад щодо стратегічного планування, модернізації, імплементації інновацій і моніторингу за реалізацією принципів сталого розвитку у сфері гостинності.

Висновки. Основні наукові результати дослідження полягають у виявленні та систематизації ключових проблем стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану. Серед основних проблем готельного підприємництва у воєнний період можна виділити: зниження рівня безпеки гостей і персоналу, скорочення платоспроможного попиту місцевого населення на готельні послуги, зменшення попиту з боку іноземних гостей, руйнування матеріально-технічної бази, порушення логістичних зв'язків, зростання витрат на енергозабезпечення та утримання закладів розміщення, дефіцит кваліфікованих кадрів і зниження інвестиційної привабливості галузі.

Нестабільна політична ситуація, повномасштабна війна та тимчасова окупація окремих територій України призвели до значних руйнувань об'єктів готельного господарства та супутньої інфраструктури. Частина закладів розміщення припинила діяльність або була переобладнана для гуманітарних потреб і тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб. У результаті це спричинило скорочення попиту на готельні послуги, зниження рівня завантаженості закладів розміщення та суттєві економічні втрати галузі.

Готельне господарство як сфера економіки орієнтується насамперед на потреби споживачів. В умовах війни структура попиту на послуги розміщення зазнала значних змін. Найбільшим попитом користуються заклади, розташовані у відносно безпечних регіонах, а також готелі, що надають оздоровчі, рекреаційні та довготривалі послуги проживання. Зростає потреба у безпечних, автономних та енергонезалежних засобах розміщення, здатних забезпечити комфортні умови перебування в кризових ситуаціях.

Стратегічний розвиток готельного господарства України залежить від низки факторів: тривалості воєнних дій, масштабів руйнування інфраструктури та темпів її відновлення у післявоєнний період, переорієнтації діяльності підприємств готельного господарства на внутрішній ринок, рівня доходів населення, міграційних процесів, здатності суб'єктів господарювання впроваджувати сучасні управлінські технології, вміння ефективно використовувати маркетингові технології для залучення іноземних туристів на тлі підвищеної зацікавленості іноземців до України, а також рівня залучення інвестицій у відбудову та модернізацію закладів розміщення. Ключовим фактором стане визначення місця готельного господарства у загальній стратегії економічного відновлення України.

Проведений SWOT-аналіз дозволив окреслити сильні та слабкі сторони підприємств готельного бізнесу, виявити можливості і загрози їх подальшого

розвитку. Для подолання існуючих проблем і переходу готельного господарства до моделі сталого розвитку необхідно задіяти комплекс організаційно-економічних, управлінських та соціальних механізмів. Забезпечення сталого розвитку готельного господарства є важливою умовою його довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування. Для прискорення цього процесу необхідні скоординовані дії державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громад щодо стратегічного планування, модернізації інфраструктури, імплементації інновацій і моніторингу реалізації принципів сталого розвитку у сфері гостинності.

Наукова новизна статті полягає у комплексному дослідженні проблем стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану та систематизації чинників, що визначають особливості їх функціонування у кризовому середовищі. У роботі уточнено вплив воєнних ризиків на стратегічне управління підприємствами сфери гостинності, визначено основні виклики та можливості розвитку галузі в умовах нестабільності. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання отриманих результатів підприємствами готельного бізнесу для формування та вдосконалення стратегій розвитку в умовах воєнного стану. Соціально-економічний ефект дослідження полягає у підвищенні стійкості підприємств готельного бізнесу, активізації ділової активності, забезпеченні надходжень до місцевих бюджетів, зміцненні соціально-економічного потенціалу територій в сучасних умовах.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів адаптації підприємств готельного бізнесу до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також дослідженні інноваційних інструментів управління для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Конфлікти інтересів: автори повідомляють про відсутність реальних чи потенційних конфліктів інтересів, які могли б вплинути на результати дослідження або їх інтерпретацію.

Фінансування: дослідження та публікація статті проводились без залучення зовнішнього фінансування.

Етична заява: Дослідження виконано відповідно до принципів академічної доброчесності та наукової етики. Усі використані джерела належним чином процитовані, результати дослідження є авторськими та об'єктивно відображають проблеми стратегічного розвитку готельного бізнесу в умовах воєнного стану.

Декларація про використання ШІ: під час написання статті інструменти ШІ не використовувалися.

Внесок авторів: авторами спільно визначено мету та ідею дослідження, проведено аналіз наукових джерел, узагальнено результати та підготовлено статтю до публікації.

Література:

1.Бакало, Н., Крекотень, І. (2023). Розвиток та особливості управління готельного господарства в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*, *(4(91),* 59–64. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3188.

2.Williams, N. L., Wassler, P., & Fedeli, G. (2023). Social representations of war tourism: A case of Ukraine. *Journal of Travel Research*, *(62(4),* 926-932. DOI:10.1177/00472875221146797

3.Dolnicar, S. & McCabe, S. (2022), Solidarity tourism - How can tourism help the Ukraine and other war-torn countries? *Annals of Tourism Research, (94),* 1–4. DOI: https://doi.org/10.31235/osf.io/4vcpz.

4.Simpson, J. J., & Schuler Scott, A. (2023). Enemy of my enemy is my friend: War volunteer tourism. *Annals of Tourism Research*, *(101),* 103612. Elsevier. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103612 .

5.Державне агентство розвитку туризму (2022). *4,2 млн. іноземців та 14,7 млн. українців: дані про перетин державного кордону за 2021 рік.* URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik.

6.Ільченко, Л. (2023). Дані Держприкордонслужби та ООН щодо українців, які виїхали з країни, відрізняються вдвічі – Опендабот. *Економічна правда*.

URL: https://epravda.com.ua/news/2023/08/16/703274/ .
7.Дика, Ю. (2024). Скільки іноземців в'їхало в Україну у 2023 році та з яких країн вони найчастіше приїжджали? *Visit Ukraine.today.* URL: https://visitukraine.today/uk/blog/3270/how-many-foreigners-entered-ukraine-in-2023-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsltid=AU7gw4UCwLQIAuA856jrTJASb2UEZxDqzd7oI8xgbdwZFOz2thzHUpgJ#skilki-inozemciv-vixalo-v-ukrainu-za-2023-rik-ta-z-yakoyu-metoyu
8.Дика, Ю. (2025). Скільки іноземців відвідало Україну у 2024 році та з яких країн вони приїжджали найчастіше? *Visit Ukraine.today.* URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often?srsltid=AU7gw4VDm2akjaaQNyIMubE6cc0y9EDyEasI_2wJ7w8W56Jp0gElALYb
9.Вишлінський, Г., Михайлішина, Д., Самойлюк, М., Левченко, Є., Мироненко О., & Томіліна, М. (2025). *Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження.* Центр економічної стратегії
URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/.
10.Телеканал "Дім" (2026). *Понад 450 туристичних об'єктів України пошкоджено війною — у яких регіонах найбільше.* URL: https://kanaldim.tv/ponad-450-turystychnyh-obyektiv-ukrayiny-poshkodzheno-vijnoyu-v-yakyh-regionah-najbilshe/.
11.Державне агентство розвитку туризму (2025). *До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн. туристичного збору.* URL:https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru
12.World economic forum (2020). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 (TTCI).* URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf.
13.Степанова, О. (2024). Майже 60% українців мають поганий фінансовий стан, 11% - на межі бідності: дослідження. *Експерт: український діловий портал.* URL: https://expert.in.ua/suspilstvo/majzhe-60-ukrayintsiv-mayut-poganyj-finansovyj-stan-11-na-mezhi-bidnosti-doslidzhennya/
14.Любіцева, О. О. (2008). *Туристичні ресурси України.* [Навч. посіб]. Київ: Альтерпрес.
15.World bank group (2025) *Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення.* RDNA4. Лютий 2022 - грудень 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 332.431.84:004.715.5
DOI: 10.31732/2663–2209-2026-83-101-109

Дата надходження:
Дата прийняття до друку:
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ПРОСТОРОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВАРТОСТІ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ВРАХУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ

Олена Поморцева[1], Володимир Паньків[2], Віктор Козиренко[3]

[1]Канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна, e-mail: elenapomor7@gmail.com, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-4746-0464

[2]Аспірант кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна, e-mail: volodymyr.pankiv@karazin.ua, ORCID: http://orcid.org/0009-0006-6194-2140

[3]Канд. техн. наук, доцент, проректор, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», м. Харків, Україна, e-mail: kozyrenko.v.p@ukt.net ORCID: http://orcid.org/0000-0002-0418-5271

SPATIAL MODELING OF RESIDENTIAL REAL ESTATE VALUE BASED ON COMPREHENSIVE CONSIDERATION OF SOCIO-ECONOMIC FACTORS

Olena Pomortseva[1], Volodymyr Pankiv[2], Viktor Kozyrenko[3]

[1]PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: elenapomor7@ gmail.com, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-4746-0464

[2]Doctoral Student at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, e-mail: volodymyr.pankiv@karazin.ua, ORCID: http://orcid.org/0009-0006-6194-2140

[3]PhD in Technical Sciences, Associate Professor, vice-rector, Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy», Kharkiv, Ukraine, e-mail: kozyrenko.v.p@ukt.net, ORCID: http://orcid.org/0000-0002-0418-5271

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до моделювання вартості житлової нерухомості в умовах воєнного часу, коли поряд із традиційними соціально-економічними чинниками суттєвого значення набувають просторові характеристики території та наслідки бойових дій. Предметом дослідження є просторові закономірності формування вартості однокімнатних квартир вторинного ринку в межах вернакулярних районів Салтівського житлового масиву міста Харкова. Метою статті є обґрунтування просторового підходу до моделювання вартості житлової нерухомості, згідно з яким ціноутворення розглядається як результат сукупного впливу кількох соціально-економічних чинників, а не одного домінантного фактора. Для досягнення поставленої мети визначено перелік чинників, що характеризують досліджувану територію, обґрунтовано виключення з кількісного аналізу параметрів, вплив яких у межах житлового масиву є практично однорідним, виконано кореляційний аналіз впливу окремих чинників на вартість житла та побудовано комплексну модель множинної регресії. Методичну основу дослідження становлять методи просторового аналізу, кореляційного та регресійного аналізу, статистичного порівняння груп і узагальнення даних у межах вернакулярних районів. Просторовою одиницею дослідження обрано вернакулярні райони, оскільки саме вони найбільш повно відображають сформовані мешканцями межі локальних житлових територій. Аналіз виконано для однокімнатних квартир вторинного ринку як найбільш репрезентативного сегмента житлової нерухомості. У межах 32 вернакулярних районів проаналізовано вплив транспортної доступності, забезпеченості соціальною інфраструктурою та частки території, пошкодженої внаслідок бойових дій. Встановлено, що кожен із досліджених чинників окремо пояснює не більше 6 % варіації вартості житла, тоді як комплексна модель множинної регресії пояснює 10,8 % варіації, тобто приблизно удвічі більше, ніж найсильніший окремий чинник. Отримані результати узгоджуються з гіпотезою про мультифакторний характер ціноутворення та свідчать, що одночасне врахування кількох просторово диференційованих чинників забезпечує кращий опис вартості житла, ніж аналіз кожного з них окремо. Наукова новизна дослідження полягає у використанні вернакулярних районів як просторової одиниці аналізу та обґрунтуванні підходу до моделювання вартості житла на основі сукупного врахування просторових чинників у межах типового житлового масиву. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання*

запропонованого підходу для вдосконалення моделей масової оцінки житлової нерухомості, підтримки управлінських рішень у сфері післявоєнного відновлення міст та просторового планування.

Ключові слова: *вернакулярні райони, ринок житлової нерухомості, транспортна доступність, соціальна інфраструктура, геоінформаційна система, геопросторовий аналіз, моделювання.*

Формул: 1, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 20

Abstract. *The relevance of the study is driven by the need to improve approaches to modeling residential real estate value in wartime conditions, when, along with traditional socio-economic factors, spatial characteristics of the territory and the consequences of military actions become significantly important. The subject of the study is the spatial patterns of value formation for one-room apartments in the secondary market within the vernacular districts of the Saltivka residential area in Kharkiv. The purpose of the article is to substantiate a spatial approach to modeling residential real estate value, according to which pricing is considered a result of the combined impact of several socio-economic factors, rather than a single dominant factor. To achieve this goal, a list of factors characterizing the studied territory was determined, the exclusion of parameters whose impact within the residential area is practically homogeneous from quantitative analysis was justified, a correlation analysis of the impact of individual factors on housing value was performed, and a complex multiple regression model was built. The methodological basis of the study includes methods of spatial, correlation, and regression analysis, statistical comparison of groups, and data generalization within vernacular districts. Vernacular districts were chosen as the spatial unit of the study, since they most fully reflect the boundaries of local residential areas formed by residents. The analysis was performed for one-room apartments in the secondary market as the most representative segment of residential real estate. Within 32 vernacular districts, the impact of transport accessibility, provision of social infrastructure, and the share of the territory damaged as a result of hostilities was analyzed. It was established that each of the studied factors separately explains no more than 6% of the variation in housing value, while the complex multiple regression model explains 10.8% of the variation, which is approximately twice as much as the strongest individual factor. The obtained results are consistent with the hypothesis about the multifactorial nature of pricing and indicate that the simultaneous consideration of several spatially differentiated factors provides a better description of housing value than analyzing each of them separately. The scientific novelty of the study lies in the use of vernacular districts as a spatial unit of analysis and the substantiation of an approach to modeling housing value based on the cumulative consideration of spatial factors within a typical residential area. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed approach to improve models of mass appraisal of residential real estate, support management decisions in the field of post-war urban reconstruction, and spatial planning.*

Keywords: *vernacular districts, residential real estate market, transport accessibility, social infrastructure, geographic information system, geospatial analysis, modeling.*

Formulas: 1, fig.: 2, tab.: 1, bibl.: 20

Вступ. Ринок житлової нерухомості міського середовища є складною просторовою системою, у якій вартість об’єктів формується під впливом сукупності транспортних, соціальних, безпекових, екологічних, економічних та регуляторних чинників. Традиційні дослідження часто зосереджуються на одному-двох домінантних факторах, насамперед транспортній доступності та віддаленості від центру, що може частково спотворювати уявлення про механізм ціноутворення через недооцінювання синергії декількох чинників.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнних дій в Україні, коли до традиційних факторів додаються рівень фізичних пошкоджень території та житлового фонду, а також пов’язані з ним безпекові характеристики. Визначення внеску окремих факторів і їх сукупності має практичне значення для масової оцінки нерухомості, страхування, оподаткування та планування відновлення житлового фонду.

Важливим методологічним питанням є вибір просторової одиниці аналізу. Адміністративні райони, сформовані переважно для управлінських потреб, не завжди відображають функціональну структуру міського простору. Натомість вернакулярні райони – неформальні територіальні утворення, сформовані на основі повсякденних практик, уподобань та просторової ідентичності мешканців, можуть точніше відображати реальну просторову диференціацію цін на житло.

Зазначене обумовлює необхідність розроблення просторового підходу до моделювання вартості житла, який враховує сукупну дію взаємопов’язаних чинників ціноутворення, специфіку воєнного часу через показник

пошкодження території та вернакулярний поділ міського простору.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичним підґрунтям сучасних досліджень ціноутворення на житло є концепція товару як сукупності характеристик, запропонована Ланкастером, згідно з якою споживча цінність об'єкта визначається не самим товаром, а набором його властивостей (Lancaster, K., 1966). Розвитком цієї ідеї стала гедоністична модель ціноутворення Розена, яка розглядає ринкову ціну неоднорідного блага як функцію багатьох його атрибутів (Rosen, S., 1974). Саме на цих засадах ґрунтується переважна більшість сучасних емпіричних досліджень вартості нерухомості, що враховують одночасний вплив декількох груп чинників.

Значна частина досліджень зосереджена на ролі транспортної доступності. Бартолом'ю та Юінг показали стійкий позитивний ефект пішохідної та транзитно орієнтованої забудови на вартість житла (Bartholomew, K., & Ewing, R., 2011), в інших роботах емпірично підтверджено вплив транспортної доступності на вартість нерухомості на прикладі різних міських контекстів (Shin, K., Washington, S., & Choi, K., 2007). Існують роботи, де використано гедоністичну модель для кількісної оцінки впливу транспортної інфраструктури на ціни (Lieske, S., van den Nouwelant, R., Han, J., & Pettit, C., 2019), та багатомасштабна географічно зважена регресія для аналізу динаміки цін на житло на рівні спільнот (Lu, B., Ge, Y., Shi, Y., Zheng, J., & Harris, P., 2023). Онур та Ілгін розглянули вплив транспортних інвестицій на вартість нерухомості через призму широкого і вузького діапазону факторів (Onur, Ş., & Ilgin, G., 2024), що прямо перегукується з проблематикою цього дослідження – співвідношенням окремого фактора і сукупності факторів.

Водночас низка авторів наголошує на обмеженості одновимірних моделей, досліджуючи взаємозв'язок урбанізації та ринку нерухомості методом системної динаміки, підкреслюють нелінійний і багатофакторний характер цього зв'язку (Han, B., Ma, Z., Wu, M., Liu, Y., Peng, Z., & Yang, L., 2022), інші пропонують інтегрований підхід до аналізу ринку нерухомості, що поєднує економічні, соціальні та екологічні складові в контексті сталого розвитку (Kauškale, L., & Geipele, I., 2017). Існують роботи з приводу візуальної аналітики даних нерухомості, що дає змогу одночасно візуалізувати та аналізувати кілька просторових і цінових показників (Li, M., Bao, Z., Sellis, T., Yan, S., & Zhang, R., 2018; Kobzan, S., Pomortseva, O., Kozyrenko, V., & Pankiv, V., 2025), а Бальц емпірично дослідив витрати користування житлом на німецькому ринку нерухомості з урахуванням комплексу економічних чинників (Balz, F., 2024).

Питання просторової ідентичності територій розглядається в концепції вернакулярних районів – неформальних територіальних утворень, які мешканці створюють самостійно на основі спільного досвіду проживання, на відміну від адміністративного поділу території, що йде «згори». Ця ідея перегукується з ієрархією потреб Маслоу, у межах якої приналежність до спільноти й відчуття безпеки простору є базовими психологічними потребами людини (King-Hill, S., 2015). Існують дослідження, присвячені безпосередньо впливу вернакулярних районів на сталий просторовий розвиток міських територій (Поморцева, О., Лазоренко, Н., Кінь, Д., & Некрасов, Я., 2024), аналізу базових чинників вартості нерухомості в умовах війни (Поморцева, О., Кобзан, С., & Євдокімов, А., 2023) та динаміці зміни вартості нерухомості засобами геоінформаційних систем (Поморцева, О., Кобзан, С., Паньків, В., & Кінь, Д., 2024; Kobzan, S., & Pomortseva, O., 2023; Kobzan, S., Pomortseva, O., & Pankiv, V., 2026). Незважаючи на значну кількість досліджень окремих чинників ціноутворення на вартість житла, недостатньо вивченим залишається питання кількісного порівняння декількох чинників одночасно, особливо в специфічних умовах воєнного часу та в

межах вернакулярного просторового поділу території.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування просторового підходу до моделювання вартості житлової нерухомості, згідно з яким ціноутворення в межах типового спального житлового масиву визначається не одним домінантним чинником, а сукупною дією декількох соціально-економічних чинників одночасно.

У дослідженні застосовано методи просторового, порівняльного та статистичного аналізу. Просторовий аналіз використано для дослідження варіації вартості житла та досліджуваних факторів у межах 32 вернакулярних районів Салтівського житлового масиву. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення вартості житла між районами з різними характеристиками соціальної інфраструктури. Для кількісного оцінювання взаємозв'язків використано кореляційний аналіз Пірсона, а для оцінювання сукупного статистичного зв'язку вартості житла з транспортною доступністю, соціальною інфраструктурою та часткою пошкодженої території – множинний лінійний регресійний аналіз, параметри якого визначено методом найменших квадратів. Пояснювальну здатність моделі оцінено за коефіцієнтами детермінації R^2 та скоригованим R^2, а її загальну статистичну значущість – за F-критерієм. Для характеристики основних параметрів вибірки використано методи описової статистики.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Визначити перелік чинників формування вартості житла, притаманних досліджуваному вернакулярному району, та обґрунтувати виключення з кількісного аналізу чинників, вплив яких у межах обраної території є однорідним (архітектура і зовнішній вигляд забудови, тип і стан житлового фонду).

2. Провести кореляційний аналіз впливу кожного з обраних чинників на вартість житла, а також побудувати комплексну регресійну модель одночасного впливу цих чинників.

3. Порівняти вплив окремих чинників і комплексної моделі на дослідженому ринку.

Результати дослідження. *Об'єктом дослідження* є ринок житлової нерухомості Салтівського житлового масиву міста Харкова – одного з найбільших спальних масивів України, забудованого переважно у 1970 – 1980-х роках типовими панельними будинками. Просторовою одиницею аналізу обрано 32 вернакулярні райони – неформальні територіальні утворення, межі яких сформувалися історично на основі спільного досвіду проживання мешканців. На відміну від адміністративного поділу, вернакулярні райони відображають сприйняття мешканцями приналежності до певної території та спільноти, що робить їх більш адекватною одиницею просторового аналізу цін на житло.

Ціновим показником визначено вартість 1 м² однокімнатних квартир на вторинному ринку житла ($/м²). Вибір цього сегмента зумовлений його високою ліквідністю та значним попитом з боку покупців і інвесторів. Висока частота пропозицій забезпечує більш репрезентативну та статистично стійку вибірку порівняно з багатокімнатними квартирами. Крім того, вторинний ринок відображає ринково сформовану вартість, що враховує розташування, інфраструктуру та стан житла, тоді як ціни первинного ринку значною мірою залежать від специфіки проєктів забудовників.

Чинники формування вартості житла та обґрунтування їх відбору. Аналіз наукових джерел (Воронін, В. (2024; Воронін, В., Лянце, Е., & Мамчин, М., 2014) і фактичних даних дослідженого Салтівського житлового масиву дав змогу згрупувати чинники впливу на вартість житла за спадною значущістю для умов типового спального масиву.

1. Транспортна інфраструктура.
2. Соціальна інфраструктура.
3. Безпековий фактор та соціальний статус району.
4. Точки тяжіння всередині району.

5. Якість навколишнього середовища.

6. Архітектура та зовнішній вигляд забудови.

7. Тип і стан житлового фонду.

8. Співвідношення попиту і пропозиції.

9. Економічні чинники.

10. Регуляторні та юридичні фактори.

11.Тренди й ринкові очікування.

Принципова особливість Салтівського масиву полягає у відносній однорідності архітектури та житлового фонду: переважна частина забудови сформована у 1970 – 1980-х роках за типовими проєктами панельних будинків, а частка сучасних цегляних новобудов є незначною. Тому чинники 6 і 7 мають обмежену просторову варіативність і можуть розглядатися як практично постійні. Це є методологічною перевагою дослідження, оскільки дає змогу зосередити аналіз на просторово диференційованих чинниках та коректніше оцінити їхній вплив на вартість житла.

Із наявних просторових даних для кількісного аналізу відібрано три перші чинники, репрезентовані в межах кожного з 32 вернакулярних районів:

1. Інтегральний індекс транспортної доступності (%).

2. Наявність об'єктів соціальної інфраструктури (бінарна ознака: 1 – наявні, 0 – відсутні).

3. Частка пошкодженої площі району внаслідок бойових дій (%). Виступає кількісним індикатором безпекового чинника та соціального статусу території.

Методика дослідження. Для перевірки гіпотези щодо мультифакторного характеру ціноутворення застосовано двоетапну методику. На першому етапі виконано парний кореляційний аналіз (коефіцієнт кореляції Пірсона) між вартістю житла та кожним із трьох чинників окремо, з розрахунком коефіцієнта детермінації R^2 для кожної пари. На другому етапі побудовано комплексну модель множинної лінійної регресії методом найменших квадратів, у якій вартість житла виступає залежною змінною, а всі три чинники – незалежними змінними одночасно. Порівняння коефіцієнта детермінації R^2 комплексної моделі з максимальним значенням R^2 серед окремих чинників дає змогу оцінити, наскільки точніше вартість житла описується при одночасному врахуванні всіх досліджуваних факторів, ніж при використанні кожного з них окремо.

Для оцінювання спільного впливу досліджуваних чинників використано модель множинної лінійної регресії, параметри якої оцінено методом найменших квадратів:

$$\overline{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \quad (1)$$

де Y – прогнозована вартість житла ($/м²);

X_1 – інтегральний індекс транспортної доступності (%);

X_2 – наявність соціальної інфраструктури (бінарна змінна: 0 – відсутня, 1 – наявна);

X_3 – частка пошкодженої території (%);

β_0 – константа;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коефіцієнти регресії.

Результати дослідження. Вибірка охоплює 32 вернакулярні райони Салтівського житлового масиву. Вартість однокімнатних квартир на вторинному ринку становить 527,7 – 1007,1 $/м² (середнє – 720,1 $/м²; стандартне відхилення – 118,9 $/м²). Інтегральний індекс транспортної доступності варіює від 68,4 до 100%, що свідчить про загалом високий та відносно однорідний рівень транспортного забезпечення. Частка пошкодженої площі становить 0 – 51,2%, а об’єкти соціальної інфраструктури наявні у 13 із 32 районів (40,6%).

Парний кореляційний аналіз показав відсутність статистично значущого зв’язку між вартістю житла та кожним із трьох досліджуваних чинників: транспортною доступністю (R = 0,146; p = 0,426; R^2 = 0,021), часткою пошкоджень (R = 0,064; p =

0,728; R^2 = 0,004) та соціальною інфраструктурою (R = 0,230; p = 0,206; R^2 = 0,053). Найбільшу пояснювальну здатність має наявність соціальної інфраструктури, однак вона пояснює лише 5,3% варіації цін і не має статистично значущого зв'язку з їх рівнем (рис. 1).

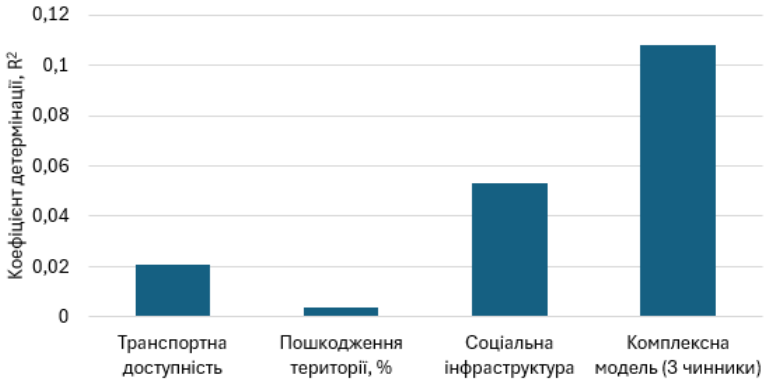


Рис. 1. Коефіцієнти детермінації (R^2) окремих чинників порівняно з комплексною моделлю трьох чинників

Джерело: створено авторами

Це показує, наскільки різниця між середніми значеннями є великою порівняно з випадковим розкидом даних (рис. 2). Виявлена різниця має змістовну спрямованість, проте не досягає статистичної значущості (p = 0,206), тому наявність соціальної інфраструктури не може розглядатися як статистично підтверджений самостійний предиктор вартості житла.

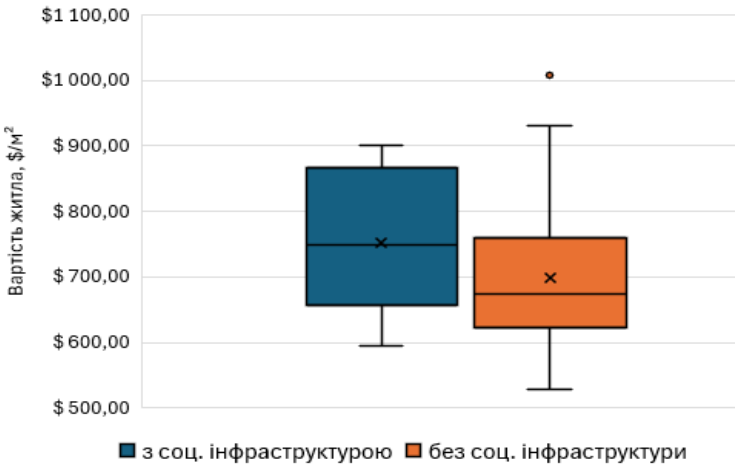


Рис. 2. Розподіл вартості 1 м² житла залежно від наявності об'єктів соціальної інфраструктури

Джерело: створено авторами

Комплексна модель множинної регресії має коефіцієнт детермінації R^2 = 0,108, тобто формально описує 10,8% варіації вартості житла (табл. 1). Водночас модель є статистично незначущою (p = 0,353 за F-критерієм), а скоригований коефіцієнт детермінації становить лише R^2adj = 0,013. Це свідчить про дуже низьку пояснювальну здатність моделі після врахування кількості включених факторів та обсягу вибірки.

Збільшення звичайного коефіцієнта детермінації з 0,053 для найсильнішого окремого чинника до 0,108 для комплексної

моделі саме по собі не є доказом статистично кращої моделі, оскільки R^2 має тенденцію до зростання при додаванні пояснювальних змінних. Тому отримане значення $R^2 = 0{,}108$ не слід трактувати як статистично підтверджений вплив трьох досліджуваних чинників на 10,8% просторової варіації вартості житла.

Отже, результати не дають достатніх статистичних підстав стверджувати, що транспортна доступність, соціальна інфраструктура та частка пошкодженої території у сукупності є статистично значущими предикторами вартості житла в межах дослідженої вибірки.

Таблиця 1

Результати кореляційного та регресійного аналізу впливу чинників на вартість житла

Чинник	R (Пірсон)	R^2 / R^2	p-value
Транспортна доступність	0,146	0,021	0,426
Пошкодження території, %	0,064	0,004	0,728
Соціальна інфраструктура	0,230	0,053	0,206
Комплексна модель (3 чинники)	—	**0,108**	**0,353 (F-тест)**

Джерело: створено авторами

Отримана модель має вигляд:

$$\overline{Y} = 319.72 + 3.65X_1 + 69.74X_2 + 1.32X_3$$

Отримані результати потребують обережної інтерпретації. По-перше, статистичний аналіз не підтвердив на прийнятому рівні значущості наявність самостійного впливу жодного з трьох досліджуваних чинників на вартість житла. Найбільший за абсолютним значенням коефіцієнт кореляції зафіксовано для соціальної інфраструктури ($R = 0{,}230$), однак цей зв'язок також не є статистично значущим ($p = 0{,}206$).

Комплексна модель множинної регресії також виявилася статистично незначущою ($p = 0{,}353$). Незважаючи на значення $R^2 = 0{,}108$, скоригований коефіцієнт детермінації становить лише 0,013, що вказує на дуже низьку пояснювальну здатність моделі з урахуванням кількості предикторів та малого обсягу вибірки. Таким чином, отримані результати не підтверджують статистично значущого спільного впливу включених до моделі чинників на вартість житла.

Низька пояснювальна здатність моделі може бути пов'язана з невеликим обсягом вибірки (32 райони), відносно невеликою просторовою варіативністю окремих факторів, а також впливом інших чинників, не включених до кількісного аналізу. Значна частина варіації цін може визначатися точками тяжіння всередині району, співвідношенням попиту і пропозиції, ринковими очікуваннями, якістю навколишнього середовища, фактичним станом конкретних будинків і квартир та іншими характеристиками локального ринку нерухомості.

Отримані результати доцільно розглядати як емпіричну перевірку пояснювальної здатності відібраних просторових чинників, а не як підтвердження їх статистично значущого впливу. Відсутність статистичної значущості не означає, що зазначені фактори не мають економічного або просторового значення, а свідчить про те, що наявна вибірка та використаний набір змінних не забезпечують достатніх статистичних підстав для надійного встановлення такого впливу.

Позитивний, хоча й слабкий, зв'язок частки пошкоджень із вартістю житла не має статистичного підтвердження ($R = 0{,}064$; $p = 0{,}728$), тому його економічна інтерпретація є недоцільною. Отже, ізольований аналіз безпекового фактора не дає підстав робити висновок про його вплив

на вартість житла в межах дослідженої вибірки.

Виявлена низька пояснювальна здатність моделі визначає напрям подальших досліджень, пов'язаний із розширенням набору просторових предикторів, збільшенням обсягу вибірки та застосуванням просторових методів регресійного аналізу, здатних враховувати територіальну залежність між спостереженнями.

Висновки. У статті обґрунтовано просторовий підхід до моделювання вартості житлової нерухомості, що базується на припущенні про сукупний вплив просторово диференційованих соціально-економічних чинників у межах типового спального масиву.

По-перше, відповідно до першого завдання визначено чинники, що потенційно впливають на вартість житла, та обґрунтовано виключення з кількісного аналізу характеристик архітектури й житлового фонду, які є практично однорідними в межах Салтівського масиву. Аналіз зосереджено на просторово змінних чинниках: транспортній доступності, соціальній інфраструктурі та пошкодженості території.

По-друге, відповідно до другого завдання проведено кореляційний аналіз і побудовано комплексну модель множинної регресії. Встановлено, що окремі чинники пояснюють 0,4 – 5,3% варіації вартості житла (R^2 = 0,004 – 0,053), тоді як їх спільне врахування підвищує пояснювальну здатність моделі до 10,8% (R^2 = 0,108). Це узгоджується з мультифакторним характером ціноутворення. Водночас статистична незначущість моделі зумовлює необхідність обережної інтерпретації та подальшої перевірки на розширеній вибірці.

По-третє, відповідно до третього завдання встановлено, що комплексне врахування чинників є інформативнішим за оцінювання їх ізольованого впливу. Водночас не всі варіації вартості житла залишаються поясненими, що обґрунтовує необхідність включення до моделі інших чинників, зокрема точок тяжіння, престижності локації, співвідношення попиту і пропозиції та ринкових очікувань.

Методологічна новизна полягає у використанні вернакулярних, а не адміністративних районів як просторової одиниці аналізу та однокімнатних квартир вторинного ринку як репрезентативного сегмента для дослідження просторових закономірностей ціноутворення.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для вдосконалення моделей масової оцінки нерухомості та підтримки управлінських рішень щодо післявоєнного відновлення житлових масивів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення переліку чинників і вибірки та апробацію підходу на інших житлових масивах Харкова й містах України.

Внесок авторів: Поморцева О. Є. – концептуалізація, методологія, аналіз даних; Паньків В.В., Козиренко В.П. – валідація, збір даних, рецензування та редагування.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Джерело фінансування. Дослідження не отримувало цільового фінансування від будь-яких установ.

Використання штучного інтелекту. Автори підтверджують, що під час створення цієї роботи не використовувалися технології штучного інтелекту.

Література:

1. Balz, F. F. (2024). *User cost of housing: Analysis of the German real estate market*. *Acta VŠFS – Ekonomické studie a analýzy, 18*(1), 41–67. https://doi.org/10.37355/acta-2024/1-03

2. Bartholomew, K., & Ewing, R. (2011). Hedonic price effects of pedestrian- and transit-oriented development. *Journal of Planning Literature, 26*(1), 18–34. https://doi.org/10.1177/0885412210386540

3. Han, B., Ma, Z., Wu, M., Liu, Y., Peng, Z., & Yang, L. (2022). Simulation research on the coordinated development path of urbanization and real estate market using system dynamics in Chongqing City, Southwest

China. *Ecological Indicators, 143*, Article 109328. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109328

4.Kauškale, L., & Geipele, I. (2017). Integrated approach of real estate market analysis in sustainable development context for decision making. *Procedia Engineering, 172*, 505–512. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.059

5.King-Hill, S. (2015). Critical analysis of Maslow's hierarchy of need. *The STeP Journal (Student Teacher Perspectives), 2*(4), 54–57. http://insight.cumbria.ac.uk/id/eprint/2942/

6.Kobzan, S., Pomortseva, O., Kozyrenko, V., & Pankiv, V. (2025). Real estate market of Ukraine: Retrospective analysis, modeling and development forecast. *Economic Achievements: Prospects and Innovations, 20*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15851550

7.Kobzan, S., Pomortseva, O., & Pankiv, V. (2026). Development of the real estate data processing model based on modern GeoAI approaches. *Technology Audit and Production Reserves, 1*(4(87)), 63–70. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.353171

8.Kobzan, S. M., & Pomortseva, O. E. (2023). *Real estate market of Ukraine: Practical aspects and trends*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31248-9

9.Lancaster, K. J. (1966). A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy, 74*(2), 132–157. https://doi.org/10.1086/259131

10.Li, M., Bao, Z., Sellis, T., Yan, S., & Zhang, R. (2018). HomeSeeker: A visual analytics system of real estate data. *Journal of Visual Languages & Computing, 45*, 1–16. https://doi.org/10.1016/j.jvlc.2018.02.001

11.Lieske, S. N., van den Nouwelant, R., Han, J. H., & Pettit, C. (2019). A novel hedonic modelling approach for estimating transport impacts on property prices. *Urban Studies, 58*(1), 182–202. https://doi.org/10.1177/0042098019879382

12.Lu, B., Ge, Y., Shi, Y., Zheng, J., & Harris, P. (2023). Uncovering drivers of community-level house price dynamics through multiscale geographically weighted regression: A case study of Wuhan, China. *Spatial Statistics, 53*, Article 100723. https://doi.org/10.1016/j.spasta.2022.100723

13.Onur, Ş., & Ilgin, G. (2024). A novel perspective on the analysis of residential property prices near transportation investments: Wide-range vs narrow-range factors. *Computer and Decision Making: An International Journal, 1*, 103–120. https://doi.org/10.59543/comdem.v1i.10235

14.Rosen, S. (1974). Hedonic prices and implicit markets: Product differentiation in pure competition. *Journal of Political Economy, 82*(1), 34–55. https://doi.org/10.1086/260169

15.Shin, K., Washington, S., & Choi, K. (2007). Effects of transportation accessibility on residential property values. *Transportation Research Record, 1994*(1), 67–76. https://doi.org/10.3141/1994-09

16.Воронін, В. (2024). *Вартість нерухомості в умовах інфляції та девальвації*. https://afo.com.ua/uk/news/2/858

17.Воронін, В. О., Лянце, Е. В., & Мамчин, М. М. (2014). *Аналітика ринку нерухомості: методологія та принципи сучасної оцінки*. Магнолія.

18.Поморцева, О., Лазоренко, Н., Кінь, Д., & Некрасов, Я. (2024). Дослідження впливу вернакулярних районів на сталий розвиток територій міст. *Містобудування та територіальне планування, 86*, 449–461. https://doi.org/10.32347/2076-815x.2024.86.449-461

19.Поморцева, О. Є., Кобзан, С. М., & Євдокімов, А. А. (2023). Дослідження впливу базових факторів на вартість нерухомості в умовах війни. У *Збірник наукових праць І Міжнародної науково-практичної конференції «Open science nowadays: main mission, trends and instruments»* (с. 511–517). https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/15.09.2023/19

20.Поморцева, О. Є., Кобзан, С. М., Паньків, В. В., & Кінь, Д. О. (2024). Дослідження динаміки зміни вартості нерухомості за допомогою геоінформаційних систем. *Просторовий розвиток, 8*, 463–476. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.463-476

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 336.143:334.722
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-110-122

Дата надходження: 20.07.2026
Дата прийняття до друку: 20.09.09
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сергій Петруха[1], Дмитро Коноваленко[2], Ніна Петруха[3]

[1]Канд. екон. наук, доцент, професор кафедри транспорту і логістики Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, e-mail: psv03051984@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8859-0724

[2]Канд. екон. наук, докторант, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, e-mail: konovalenko270291@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6314-3525

[3]Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна, e-mail: nninna1983@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3805-2215

BUDGET STRATEGY FOR SUPPORTING VETERAN BUSINESS UNDER ECOLOGICAL AND ENERGY CHALLENGES

Serhii Petrukha[1], Dmytro Konovalenko[2], Nina Petrukha[3]

[1]Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Transport and Logistics, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, e-mail: psv03051984@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8859-0724

[2]Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Doctoral Student, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, e-mail: konovalenko270291@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6314-3525

[3]Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, e-mail: nninna1983@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3805-2215

Анотація. *У статті обґрунтовані взаємовпливи і взаємозалежності між бюджетною стратегією, державною підтримкою суб'єктів господарювання та еколого-енергетичними викликами, які Україна має подолати на шляху до євроінтеграції, зокрема в частині всеосяжної імплементації положень Європейського зеленого курсу, а також формування підойм до забезпечення майбутньої європейсько-забарвленої економічної стійкості й резильєнтності економічних агентів вже на етапі раннього повоєнного відновлення. Доведено, що повномасштабна військова агресія рф дуалізувала кризогенність у розвитку підприємництва забарвивши його, з одного боку, стрімким зростанням чисельності ветеранів російсько-української війни, а з іншого, скороченням кількості новоствореного ветеранського бізнесу. Провівши паралелі між цим і онтогенезом бюджетної стратегії підтримки ветеранського бізнесу встановлено, що бюджетна політика у цій царині перебуває на перетині фаз «піднесення» та «початку кризи», а враховуючи її низький рівень орієнтованості на необхідність забезпечення ветеранського бізнесу нового типу резильєнтності у відношенні до сучасних еколого-енергетичних викликів, має набрати нових антикризових ознак, які дозволять перейти їй до нового означення фази «піднесення». З цією метою у роботі здійснено компаративний аналіз змісту Бюджетної декларації за останні два програмні періоди (2026–2028 роки і 2027–2029 роки) у частині індикативних бюджетних маяків щодо підтримки ветеранського бізнесу, забезпечення його резильєнтності задля формування стержня економічної стійкості в умовах нової еколоко-енергетичної нормальності й безпекової реальності в якій перебуває Україна. Вказаний стержень із позиції бюджетної стратегії утворює Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій, однак бюджетний компонент який дозволив би знайти системні взаємовпливи і взаємозалежності між видатками на підтримку ветеранського бізнесу та вирішенням кризи в енергетиці – не виявлено. Для вирішення цього деструкту, на основі систематизації кращих світових практик, в роботі запропоновані й обґрунтовані підходи до змістовної актуалізації тексту Бюджетної декларації на нові бюджетні періоди, а також редизайну окремих бюджетних програм ключових головних розпорядників бюджетних коштів.*

Ключові слова: *ветеранський бізнес, бюджетна стратегія, резильєнтність, економічна політика, еколого-енергетична невизначеність, «зелене» відновлення, державна підтримка, бюджетна підтримка, реінтеграція ветеранів війни, державні (публічні) фінанси, інвестиції, публічні інвестиції.*

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 2; бібл.: 44

Abstract. *The article substantiates the mutual influences and interdependencies between the budget strategy, state support for economic entities, and the ecological and energy challenges that Ukraine must overcome on its path to European integration, in particular with regard to the comprehensive implementation of the provisions of the European Green Deal, as well as the formation of levers for ensuring future European-oriented economic sustainability and the resilience of economic agents already at the stage of early post-war recovery. It is proven that russia's full-scale military aggression has dualized the crisis-generating nature of entrepreneurship development, colouring it, on the one hand, with a rapid increase in the number of veterans of the russian-Ukrainian war and, on the other hand, with a reduction in the number of newly created veteran businesses. Drawing parallels between this and the ontogenesis of the budget strategy for supporting veteran business, it has been established that budget policy in this area is at the intersection of the "rise" and "onset of crisis" phases and, given its low orientation towards the need to provide veteran business with a new type of resilience with regard to contemporary ecological and energy challenges, must acquire new anti-crisis features that will allow it to move to a new definition of the "rise" phase. To this end, the paper provides a comparative analysis of the content of the Budget Declaration for the last two programme periods (2026–2028 and 2027–2029) in terms of indicative budget benchmarks for supporting veteran business and ensuring its resilience in order to form the core of economic sustainability under the new ecological and energy normality and the security reality in which Ukraine finds itself. From the standpoint of the budget strategy, this core is formed by the Medium-Term Plan of Priority Public Investments; however, no budget component has been identified that would make it possible to find systemic mutual influences and interdependencies between expenditures on supporting veteran business and resolving the crisis in the energy sector. To address this destructive gap, based on the systematization of the best world practices, the paper proposes and substantiates approaches to the substantive updating of the text of the Budget Declaration for new budget periods, as well as the redesign of individual budget programs of the key spending units.*

Keywords: *veteran business, budget strategy, resilience, economic policy, ecological and energy uncertainty, "green" recovery, state support, budget support, reintegration of war veterans, state (public) finances, investments, public investments.*

Formulas: 0; fig.: 1; tab.: 2; bibl: 44

Вступ. Повоєнне відновлення України відбуватиметься в системі координат, заданій євроінтеграційним вектором, тобто через призму всеосяжної імплементації положень Європейського зеленого курсу (European Commission, 2019) та виконання Плану України в межах інструменту Ukraine Facility (European Parliament & Council of the European Union, 2024), перетворюючи еколого-енергетичні виклики з внутрішньої проблеми відбудови на критерій відповідності майбутньому членству в Європейському Союзі. Це формує запит на ідентифікацію взаємовпливів і взаємозалежностей між бюджетною стратегією, державною підтримкою суб'єктів господарювання та еколого-енергетичними викликами як підойми забезпечення європейсько-забарвленої економічної стійкості й резильєнтності економічних агентів уже на етапі раннього повоєнного відновлення.

Повномасштабна військова агресія рф дуалізувала кризогенність у розвитку вітчизняного підприємництва, з одного боку, стрімко зростає чисельність ветеранів війни – за даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на жовтень 2025 року до Єдиного державного реєстру ветеранів війни як учасники бойових дій внесено 1 326 552 особи, причому лише за 9 місяців 2025 року статус отримали ще 165933 особи (Fakty.ICTV, 2025); після завершення війни з урахуванням членів родин ця кількість може зрости до 5–6 млн осіб (Petrukha, Klymenko, & Petrukha, 2024a; Petrukha, Klymenko, & Petrukha, 2024b; Ekonomichna pravda, 2024). З іншого боку, скорочується кількість новоствореного ветеранського бізнесу – дані Українського ветеранського фонду фіксують, що частка ветеранів, які провадять власну справу після проходження військової служби (8,31 %), є нижчою, ніж частка тих, хто мав бізнес до служби (12,18 %), а 30,95 % опитаних ветеранів перебувають у статусі безробітних (Ukrainskyi veteranskyi fond, 2024). Військова служба, відтак, не примножує, а частково руйнує підприємницький потенціал, що актуалізує необхідність цілеспрямованої державної підтримки реінтеграції ветеранів війни у підприємницьку діяльність.

Водночас функціонування ветеранського бізнесу дедалі більше детерміноване еколого-енергетичною турбулентністю, що формує нову еколого-енергетичну нормальність підприємницької діяльності. З початку повномасштабного вторгнення енергетична

інфраструктура України зазнала щонайменше 64 масованих ракетно-дронових атак (Akimova, Petrukha, & Akimov, 2026; Prykarpattia oblenerho, n.d.; Petrukha, 2026); довоєнна генеруюча потужність, що перевищувала 37 ГВт, до 2024 року скоротилася до менш ніж 14 ГВт (FP Analytics, 2025; Petrukha, 2026), а у 2025 році Україна спожила лише 64 % обсягу електроенергії порівняно з 2021 роком (Akimova, Petrukha, & Akimov, 2026; DiXi Group, n.d.; Petrukha, 2026). За оновленою оцінкою Світового банку (RDNA5, лютий 2026 року), пряма шкода економіці України перевищила 195 млрд. дол. США, з яких потреби відновлення енергетичного сектору становлять майже 91 млрд дол. США (World Bank, 2026; Petrukha, 2026). Для мікро- та малого ветеранського бізнесу це означає не лише загрозу переривання виробничих і торговельних процесів, а й додаткові витрати на автономне енергозабезпечення, непосильні без державної підтримки.

Отже, наукова і практична проблема полягає в тому, що взаємовпливи і взаємозалежності між бюджетною стратегією, державною підтримкою суб'єктів господарювання та еколого-енергетичними викликами залишаються системно неідентифікованими. Так, дві траєкторії державної політики – підтримка ветеранського підприємництва та забезпечення енергетичної й екологічної стійкості економіки, формуються переважно паралельно, без системного поєднання в межах середньострокової бюджетної стратегії держави, яку в Україні репрезентують Бюджетні декларації. З'ясування того, наскільки ці виміри взаємоузгоджені в чинних деклараціях і які показники доцільно в них імплементувати, має водночас наукову новизну та безпосереднє прикладне значення для вдосконалення бюджетного планування.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика бюджетної політики в умовах війни та повоєнного відновлення активно розробляється в науковій літературі. І. Чугунов, В. Макогон, М. Титарчук та Т. Крикун проаналізували бюджетну політику України в умовах воєнного стану, обґрунтувавши пріоритетність поєднання фінансування оборони з підтримкою відновлення економіки (Chugunov, Makohon, Titarchuk, & Krykun, 2023). С. Опацька, А. Йогансен та К. Гордон концептуалізували війну як особливий, безстроковий тип кризи, що вимагає специфічних моделей антикризового управління бізнесом (Opatska, Johansen, & Gordon, 2024). А. Длігач та А. Ставицький на матеріалах опитування 696 підприємств емпірично підтвердили значущість цифровізації та адаптивності управління для стійкості українського мікро-, малого та середнього бізнесу під час війни (Dligach & Stavytskyy, 2024). К. Облуй та Р. Вороновська, спираючись на теорію організаційної ригідності перед загрозою (threat-rigidity) та ситуаційний підхід, показали, як українські компанії формують надлишковість ресурсів і стратегічну гнучкість в умовах затяжної кризи (Obłój & Voronovska, 2024).

У світовій літературі підприємництво ветеранів як самостійний предмет дослідження має усталену традицію. Так, М. Тіхіч, А. Прітчард та А. Маккелві простежили інституційне оформлення індустрії ветеранського підприємництва, показавши, як специфічний військовий досвід конвертується в підприємницькі компетентності та мережеві ресурси (Tihic, Pritchard, & McKelvie, 2026). А. Фіппс і В. Скіммігорн на основі порівняльного аналізу обстежень підприємців-ветеранів у США виявили статистично значущі відмінності мотивації, доступу до капіталу та виживаності бізнесу ветеранів порівняно з підприємцями без військового досвіду (Phipps & Skimmyhorn, 2025). Утім, ці розвідки виконані на матеріалі мирного часу і не враховують поєднання підприємницької реінтеграції ветеранів із системною енергетичною нестабільністю, характерного для української воєнної та повоєнної дійсності.

Теоретичним підґрунтям діагностики стану аналізованої бюджетної політики слугує концепція життєвого

циклу організаційних систем І. Адізеса, за якою розвиток будь-якої інституційної конструкції є послідовністю фаз зростання і старіння, а вчасне розпізнавання симптомів переходу між ними уможливлює застосування випереджальних антикризових управлінських впливів (Adizes, 1979). Екстраполяція цієї логіки на онтогенез бюджетної стратегії дозволяє оцінювати не лише статичний зміст програмних документів, а й фазу, в якій перебуває відповідна політика.

Безпосередньо на перетині ветеранського підприємництва та еколого-енергетичної резильєнтності бізнесу наукових праць інших авторів на сьогодні не виявлено, що зумовлює опертя на власні попередні напрацювання як на первинну емпіричну й концептуальну базу: у роботі (Petrukha, Konovalenko, & Petrukha, 2026) обґрунтовано фіскальні механізми адаптації ветеранського бізнесу до еколого-енергетичних викликів, у статті (Konovalenko, Kononenko, & Hubanov, 2026) розкрито специфіку функціонування ветеранського підприємництва в умовах енергетичної нестабільності, у працях (Petrukha, Klymenko, & Petrukha, 2024a; Petrukha, Klymenko, & Petrukha, 2024b; Petrukha, Oleksun, Petrukha, Nianko, & Kolomiiets, 2026; Petrukha, Petrukha, Miakota, Gubanov, & Miakota, 2026; Petrukha, Petrukha, Ortina, Stuzhuk, & Plakhotnii, 2026; Petrukha, Tripak, Petrukha, & Konovalenko, 2024) досліджено взаємозв'язок модернізації державних (публічних) фінансів і резильєнтності ветеранського бізнесу. Водночас жодна з наведених праць не аналізувала механізм імплементації еколого-енергетичного виміру підтримки ветеранського бізнесу через показники Бюджетної декларації України як ключового документа середньострокового бюджетного планування і не порівнювала дві останні декларації в цьому розрізі, що й визначає дослідницьку нішу цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування взаємовпливів і взаємозалежностей між бюджетною стратегією, державною підтримкою суб'єктів господарювання та еколого-енергетичними викликами в контексті євроінтеграційних зобов'язань України та розроблення на цій основі підходів до змістовної актуалізації Бюджетної декларації України. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань: діагностувати фазу онтогенезу бюджетної стратегії підтримки ветеранського бізнесу; здійснити компаративний аналіз Бюджетних декларацій на 2026–2028 роки та 2027–2029 роки в частині індикативних бюджетних маяків підтримки ветеранського підприємництва й розвитку енергетики; систематизувати кращі світові практики поєднання підтримки ветеранського бізнесу з еколого-енергетичною повісткою; обґрунтувати підходи до актуалізації тексту Бюджетної декларації та редизайну бюджетних програм ключових головних розпорядників бюджетних коштів.

Результати дослідження. Бюджетна декларація на 2027–2029 роки, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 17.06.2026 № 793 (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2026), є маяком середньострокової стратегії бюджетної політики держави. Документ побудовано за двома сценаріями – базовим (в основу покладено поступове зниження безпекових ризиків розпочинаючи із 2027 року) та сценарієм стійкості (продовження російсько-української війни з невпинним нарощенням потреб сил безпеки і оборони). Видатки Міністерства у справах ветеранів України за декларацією зростають з 12,1 млрд грн у 2027 році до 25,7 млрд грн у 2029 році – найвищий відносний приріст серед соціально-гуманітарних напрямів – із фокусом на фінансуванні фахівців супроводу ветеранів, житлових програм і ветеранського підприємництва (Markuts, Marshalok, & Studennikova, n.d.). Доходи Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, кошти якого спрямовуються, зокрема, на гранти для створення чи розвитку власного бізнесу ветеранів, зростають з 21,6 млрд грн у 2026 році до

27,4 млрд грн у 2029 році (Markuts, Marshalok, & Studennikova, n.d.).

Водночас Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2027–2029 роки, який із позиції бюджетної стратегії утворює стержень економічної стійкості держави, із 270,9 млрд грн загального обсягу передбачає на енергетику 17,1 млрд грн (відновлення генерації, розвиток розподіленої та відновлюваної енергетики, модернізація мереж), тоді як на довкілля лише 0,6 млрд грн, найменшу частку з 18 пріоритетних напрямів (Ministerstvo ekonomiky Ukrainy, n.d.); бюджет Міністерства енергетики України при цьому скорочується з 21 млрд грн у 2026 році до 7,1 млрд грн у 2027 році (Konovalenko, Kononenko, & Hubanov, 2026; Government of the Republic of Croatia, n.d.). Підтримку ветеранського бізнесу деталізує Концепція Державної цільової програми з підтримки ветеранського підприємництва на 2026–2028 роки (розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.11.2025 № 1343-р) з орієнтовним обсягом фінансування 276,471 млн грн, що охоплює повний життєвий цикл ветеранського бізнесу – від реєстрації до масштабування (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025b). Однак ані декларації, ані Концепція не містять показника, який би прямо пов’язував підтримку ветеранського підприємництва з енергетичною чи екологічною складовою.

Бюджетна декларація на 2026–2028 роки (постанова Кабінету Міністрів України від 27.06.2025 № 774) (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025a) у розділі щодо ветеранів декларує перехід від пільгового забезпечення до системи мотивацій і самореалізації, комплексну реабілітацію та підтримку зайнятості через гранти на бізнес (Herasymchuk, n.d.; Petrukha, Oleksun, Petrukha, Nianko, & Kolomiiets, 2026), проте так само в узагальненому вигляді, без кількісних індикаторів ветеранського підприємництва.

Макроекономічним підґрунтям розширення відповідних бюджетних програм є закладена в декларації на 2027–2029 роки траєкторія відновлення, виражена у зростанні номінального ВВП з 11530,6 до 14952,3 млрд грн, пришвидшення реального приросту з 4,5 % до 6,7 %, скорочення дефіциту бюджету з 17,7 % до 5,5 % ВВП та зниження частки видатків на безпеку і оборону з 54,6 % до 37,5 % сукупних видатків (Markuts, Marshalok, & Studennikova, n.d.; Kabinet Ministriv Ukrainy, 2026; Petrukha, 2026; Petrukha, Oleksun, Petrukha, Nianko, & Kolomiiets, 2026; Petrukha et al., 2026). Саме це поступове вивільнення фіскального простору, за рахунок економічного зростання, консолідації дефіциту та зменшення частки оборонних видатків, створює передумови для фінансування структурних завдань, включно з обґрунтованою в цій статті інтеграцією. Порівняння ключових індикативних бюджетних маяків обох декларацій наведено в таблиці 1.

Результати порівняння засвідчують, що декларація на 2027–2029 роки фіксує зростання видатків як на потреби ветеранів (через Міністерство у справах ветеранів України і Фонд загальнообов’язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття), так і на розвиток енергетичної інфраструктури (у межах плану публічних інвестицій), проте ці напрями залишаються інституційно розділеними. Так, перший адмініструється Міністерством у справах ветеранів України, другий – Міністерством енергетики України та Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України, без єдиного наскрізного індикатора чи спільної бюджетної програми. Така розірваність є системною прогалиною, оскільки саме ветеранський бізнес, зосереджений здебільшого у прикордонних і постраждалих від бойових дій регіонах, потребує одночасного розв’язання завдань підприємницької реінтеграції та енергетичної автономності.

Крізь призму теорії життєвого циклу (Adizes, 1979; Ryzhakova, Petrukha, Petrukha, Krupelnytska, & Hudenko, 2022; Stender, Petrukha, Huz, Petrukha, & Nikolaienko, 2026) описана конфігурація

дає підстави діагностувати онтогенез бюджетної стратегії підтримки ветеранського бізнесу як перебування на перетині фаз «піднесення» та «початку кризи».

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ключових показників Бюджетних декларацій України на 2026–2028 роки та 2027–2029 роки (базовий сценарій), релевантних темі дослідження

Назва показника	Бюджетна декларація на 2026–2028 роки	Бюджетна декларація на 2027–2029 роки
Реальне зростання ВВП, базовий сценарій	4,5 % у 2026 р.; 5,0 % у 2027 р.; 5,7 % у 2028 р.	4,5 % у 2027 р.; 5,3 % у 2028 р.; 6,7 % у 2029 р.
Номінальний ВВП, млрд грн	10 443,5 у 2026 р.; 13 471,7 у 2028 р.	11 530,6 у 2027 р.; 14 952,3 у 2029 р.
Дефіцит бюджету, базовий сценарій, % ВВП	9,9 % у 2026 р.; 5,2 % у 2027 р.; 3,8 % у 2028 р.	17,7 % у 2027 р.; 11,1 % у 2028 р.; 5,5 % 2029 р.
Видатки на сектор безпеки і оборони, базовий сценарій, млрд грн	1817,1 у 2026 р.; 1439,1 у 2027 р; 1383,6 у 2028 р.	2757,0 у 2027 р.; 2280,0 у 2028 р.; 1692,0 у 2029 р.
Частка видатків на безпеку і оборону в загальних видатках бюджету, %	не деталізовано	54,6 % у 2027 р.; 37,5 % у 2029 р.
Видатки Міністерства у справах ветеранів, млрд грн	не деталізовано, однак визначені якісні пріоритети – перехід до системи мотивацій, гранти на бізнес тощо	12,1 у 2027 р.; 25,7 у 2029 р.
Доходи Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття (у тому числі гранти на бізнес ветеранам), млрд грн	не деталізовано	21,6 у 2026 р.; 27,4 у 2029 р. (приріст на 26,8 %)
Мінімальна заробітна плата, грн	8 688 у 2026 р.; 9 374 у 2027 р.; 10 059 у 2028 р.	9 546 у 2027 р.; 10 377 у 2028 р.; 11 114 у 2029 р.
Граничний обсяг пріоритетних публічних інвестицій в енергетику, млрд грн	не виокремлено окремою сумою, однак енергетику визначено як один з 12 ключових секторів економіки для публічних інвестицій	17,1 з 270,9 загалом на 2027–2029 роки
Граничний обсяг пріоритетних публічних інвестицій у довкілля, млрд грн	не виокремлено окремою сумою	0,6 (найменша частка з 18 пріоритетних напрямів)
Бюджет Міністерства енергетики, млрд грн	21,0 у 2026 р.	7,1 у 2027 р.
Наскрізний показник виміру еколого-енергетичної резильєнтності ветеранського бізнесу	відсутній	відсутній

Джерело: складено авторами на основі (Herasymchuk, n.d.; Markuts, Marshalok, & Studennikova, n.d.; Petrukha, Petrukha, & Yakymchuk, 2026; Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025a; Kabinet Ministriv Ukrainy, 2026; Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025b; Ministerstvo ekonomiky Ukrainy, n.d.; Petrukha, Oleksun, Petrukha, Nianko, & Kolomiiets, 2026; Petrukha, Petrukha, Miakota, Gubanov, & Miakota, 2026; Petrukha et al., 2026; Petrukha, Petrukha, Ortina, Stuzhuk, & Plakhotnii, 2026; Ryzhakova, Petrukha, Petrukha, Krupelnytska, & Hudenko, 2022; Stender, Petrukha, Huz, Petrukha, & Nikolaienko, 2026)

Про «піднесення» свідчить послідовна інституціоналізація напряму – ухвалення Концепції Державної цільової програми з підтримки ветеранського

підприємництва на 2026–2028 роки (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025b), випереджальне зростання видатків Міністерства у справах ветеранів України та закріплення ветеранського підприємництва серед пріоритетів обох аналізованих Бюджетних декларацій. Водночас накопичуються ознаки «початку кризи», оскільки підтримка не орієнтована на формування у ветеранського бізнесу резильєнтності нового типу – стосовно еколого-енергетичних викликів; наскрізний бюджетний компонент, який пов'язував би видатки на підтримку ветеранського бізнесу з подоланням кризи в енергетиці, відсутній; енергетичні інструменти для мікро- і малого бізнесу залишаються переважно донорськими й розрізненими.

За логікою антикризового управління життєвим циклом (Adizes, 1979), консервація такої конфігурації утримуватиме стратегію у фазі кризи, тоді як своєчасне набуття нових антикризових ознак – насамперед убудовування еколого-енергетичного компонента в індикативні бюджетні маяки декларації, забезпечить її перехід до нового означення фази «піднесення». Саме цьому підпорядковані запропоновані нижче підходи.

На підставі проведеного аналізу пропонується доповнити паспорти бюджетних програм Міністерства у справах ветеранів України та Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України (адміністратора грантових програм за напрямом зайнятості) новим результативним показником – часткою отримувачів грантів на ветеранський бізнес, кошти яких спрямовано на придбання енергоефективного обладнання, об'єктів розподіленої генерації або систем накопичення енергії.

Аргументом на користь реалістичності такого показника є вже наявний вітчизняний досвід, зокрема у кредитно-грантовій програмі «Енергогрант» за участю Європейського банку реконструкції та розвитку компенсація вартості енергоефективного обладнання для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і мешканців деокупованих територій сягає 25 % проти 15 % для інших категорій клієнтів (Tsentr rozvytku «Chas zmin», n.d.). Також у межах пілотної освітньої програми «Сонячний РеСтарт 2025» 18 ветеранів війни та 13 внутрішньо переміщених осіб здобули професії монтажників і проєктувальників сонячних електростанцій (Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy, n.d.). Проте ці ініціативи є розрізненими, здебільшого донорськими або відомчими, а не системно закладеними цільовими показниками бюджетної стратегії держави, що знижує їхню передбачуваність і масштабованість.

Систематизація кращих світових практик підтверджує доцільність системної інтеграції. У США мережа з 31 центру Veterans Business Outreach Center (Адміністрація малого бізнесу, SBA) забезпечує ветеранам консультування та доступ до капіталу, а програма SBA 7(a) Veterans Advantage – 100 % державну гарантію і скасування комісій для позик до 350 тис. дол. (U.S. Small Business Administration, n.d.); окремий енергетичний компонент забезпечують програма Міністерства сільського господарства США Rural Energy for America Program, що покриває до 50 % вартості сонячних енергетичних систем для малого бізнесу (United States Department of Agriculture, n.d.), та програма перепідготовки Solar Ready Vets Міністерства енергетики США (U.S. Department of Energy, n.d.). В Ізраїлі інкубатор «18x Elite Impact» для мобілізованих резервістів за підтримки Israel Innovation Authority забезпечив запуск близько 150 стартапів і залучення понад 15 млн дол. інвестицій (The Jerusalem Post, n.d.). У Хорватії функціонує модель «ветеранських кооперативів», у яких щонайменше дві третини членів становлять ветерани чи члени їхніх родин і які отримують безповоротну підтримку до 20 тис. євро на проєкт (у виняткових випадках до 22 тис. євро) (Government of the Republic of Croatia, n.d.). Порівняльну характеристику зазначених моделей наведено в таблиці 2.

Оскільки саме Бюджетна декларація є ключовим документом середньострокового бюджетного планування, а її змістове наповнення безпосередньо віддзеркалює пріоритети державної політики, нами сформульовано підходи до змістовної актуалізації її тексту, які доцільно врахувати в її наступній ітерації, тобто на 2028–2030 роки, щоб надати поєднанню бюджетної підтримки ветеранського бізнесу та еколого-енергетичної резильєнтності системного характеру.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей державної підтримки ветеранського підприємництва з урахуванням еколого-енергетичного компонента

Країна / програма	Основний інструмент підтримки	Обсяг фінансування	Еколого-енергетичний компонент
США – SBA Veterans Business Outreach Center / SBA 7(a) Veterans Advantage	Консультування, менторство, пільгове кредитування (100 % державна гарантія для позик до 350 тис. дол.)	31 центр по країні; гранти на розширення мережі до 400 тис. дол. на організацію	Окремі програми USDA REAP (до 50 % вартості сонячних систем) та DOE Solar Ready Vets
Ізраїль – «18x Elite Impact»	Бізнес-інкубація мобілізованих резервістів, менторство, доступ до інвесторів (за підтримки Israel Innovation Authority)	Близько 150 стартапів; понад 15 млн дол. залучених інвестицій	Відсутні
Хорватія – ветеранські кооперативи	Безповоротна фінансова підтримка, навчання, кредити та співфінансування	До 20 тис. євро на проєкт (у виняткових випадках до 22 тис. євро)	Відсутні

Джерело: складено авторами на основі (Akimova, Petrukha, & Akimov, 2026; Government of the Republic of Croatia, n.d.; The Jerusalem Post, n.d.; Petrukha, 2026; Petrukha, Petrukha, Hudenko, & Hudenko, 2024; Petrukha, Oleksun, Petrukha, Nianko, & Kolomiiets, 2026; United States Department of Agriculture, n.d.; U.S. Department of Energy, n.d.; U.S. Small Business Administration, n.d.)

Найголовніше – у розділі декларації, присвяченому ветеранам, доцільно закріпити формулювання про те, що підтримка зайнятості й підприємництва ветеранів здійснюється з урахуванням завдань енергетичної та екологічної стійкості економіки, а не лише як автономний соціальний напрям політики.

Не менш важливим є уточнення Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій, зокрема у межах статті «Енергетика» (17,1 млрд грн на 2027–2029 роки) доцільно виокремити піднапрям «розподілена генерація та енергоефективність для суб'єктів мікро- і малого підприємництва, у тому числі ветеранського бізнесу» з орієнтовною часткою не менше 5–7 % обсягу статті.

Окремої уваги заслуговує редизайн паспортів бюджетних програм головних розпорядників – Міністерства у справах ветеранів України та Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України до яких доцільно запровадити спільний результативний показник якості, тобто частку отримувачів грантів на ветеранський бізнес, кошти яких спрямовано на енергоефективне обладнання, об'єкти розподіленої генерації чи системи накопичення енергії, з цільовим значенням, що поступово зростає (орієнтовно від 10 % у перший рік дії до 20–25 % надалі, за аналогією з підвищеною ставкою компенсації програми «Енергогрант» (Tsentr rozvytku «Chas zmin», n.d.; Petrukha, 2026)).

Варто також розглянути виокремлення в межах Концепції Державної цільової програми з підтримки ветеранського підприємництва на 2026–2028 роки (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025b) окремого напряму фінансування еколого-

енергетичної складової ветеранського бізнесу з визначенням його орієнтовного обсягу в наступних бюджетних періодах.

Завершальним елементом є щорічна публічна звітність Міністерства у справах ветеранів України та Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України про досягнення зазначеного показника на порталі «Прозорий бюджет», що уможливить транспаретність й підзвітність громадськості за виконання цього напряму політики.

Реалізація перелічених пропозицій навіть частково засвідчить, що держава розглядає підтримку ветеранського бізнесу та еколого-енергетичну резильєнтність не як паралельні, а як взаємопов'язані складові єдиної бюджетної стратегії повоєнного відновлення.

Узагальненням результатів дослідження є авторська концептуальна модель, сутність якої полягає не у створенні нового окремого документа стратегічного планування, а в послідовному проведенні одного наскрізного показника через три вже наявні рівні бюджетного процесу України, тобто текстову частину Бюджетної декларації, паспорти бюджетних програм головних розпорядників коштів і систему публічної звітності про виконання бюджету.

Таким чином модель охоплює чотири взаємопов'язані кроки, змістовно розкриті в наведених вище пропозиціях, а саме доповнення текстової частини «ветеранського» розділу декларації; виокремлення в Середньостроковому плані пріоритетних публічних інвестицій піднапряму розподіленої генерації та енергоефективності для ветеранського мікро- і малого бізнесу (Ministerstvo ekonomiky Ukrainy, n.d.); запровадження спільного результативного показника в паспортах бюджетних програм Міністерства у справах ветеранів України (адміністратора Концепції відповідної державної цільової програми (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025b)) та Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України; щорічне оприлюднення значення цього показника на порталі «Прозорий бюджет».

Емпіричним підґрунтям моделі слугують диференційовані ставки компенсації для ветеранів у програмі «Енергогрант» (Tsentr rozvytku «Chas zmin», n.d.), пілотний досвід «Сонячного РеСтарту» (Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy, n.d.) та зарубіжна практика прямого поєднання підтримки малого бізнесу з енергетичною повісткою – програми USDA REAP і DOE Solar Ready Vets (United States Department of Agriculture, n.d.; U.S. Department of Energy, n.d.). Принципово, що імплементація має відбуватися саме через паспорти бюджетних програм, а не через одноразову декларативну згадку, оскільки Бюджетна декларація схвалюється щороку і визначає рамки одразу на три бюджетні періоди (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025a; Kabinet Ministriv Ukrainy, 2026), тож якщо цільовий показник не буде закладено вже в наступному циклі планування, вікно можливостей для системної інтеграції відсунеться щонайменше на рік. Запропонована модель узгоджується з чинним програмно-цільовим методом бюджетування, який і без того вимагає визначення результативних показників для кожної бюджетної програми, а отже не потребує створення нових інституційних процедур – лише уточнення змісту наявних.

Графічну візуалізацію запропонованої моделі, яка узагальнює описаний механізм у вигляді послідовної покрокової схеми, наведено на рисунку.



Рис. 1. Модель інтеграції еколого-енергетичного компонента до бюджетного стратегування підтримки ветеранського бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі (Tsentr rozvytku «Chas zmin», n.d.; Kabinet Ministriv Ukrainy, 2026; Kabinet Ministriv Ukrainy, 2025b; Ministerstvo ekonomiky Ukrainy, n.d.; Petrukha, 2026).

Висновки. Проведене дослідження підтвердило дуалізацію кризогенності розвитку вітчизняного підприємництва внаслідок військової агресії рф, виражене у зростанні чисельності ветеранів за одночасного скорочення новоствореного ветеранського бізнесу, та діагностувало перебування бюджетної стратегії його підтримки на перетині фаз «піднесення» і «початку кризи». Верифіковано й тезу про інституційну розрізненість двох траєкторій державної політики, тобто Бюджетні декларації на 2027–2029 роки і на 2026–2028 роки містять окремі, зростаючі за обсягом положення щодо підтримки ветеранів (зокрема їхньої зайнятості й підприємництва) та щодо розвитку енергетичної інфраструктури, проте не мають жодного наскрізного показника, який би системно поєднував ці напрями в межах єдиної бюджетної програми. Концепція Державної цільової програми з підтримки ветеранського підприємництва на 2026–2028 роки закладає інституційну основу комплексної підтримки бізнесу ветеранів, однак так само не враховує еколого-енергетичного виміру необхідності забезпечення його резильєнтності.

З метою нівелювання цього розроблено авторську концептуальну модель наскрізної інтеграції еколого-енергетичного компонента резильєнтності через три наявні рівні бюджетного процесу – текстову частину Бюджетної декларації, паспорти бюджетних програм головних розпорядників бюджетних коштів і систему публічної звітності. На основі цієї моделі та систематизації кращих світових практик (насамперед американських програм REAP і Solar Ready Vets) обґрунтовано підходи до змістовної актуалізації Бюджетної декларації та редизайну бюджетних програм ключових головних розпорядників бюджетних коштів. Зокрема, запропоновано закріпити в паспортах

бюджетних програм Міністерства у справах ветеранів України та Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України цільову частку коштів грантових програм ветеранського бізнесу, спрямовану на енергоефективне обладнання та об'єкти розподіленої генерації; поширити підвищену ставку компенсації (за аналогією з програмою «Енергогрант») з донорського на бюджетний рівень фінансування; масштабувати пілотні програми перепідготовки ветеранів за професіями відновлюваної енергетики до рівня системної державної програми; запровадити в наступній ітерації Бюджетної декларації окремий результативний показник частки енергетично резильєнтного ветеранського бізнесу зі щорічною публічною звітністю на порталі «Прозорий бюджет». Реалізація цих підходів не лише перетворить наявні розрізнені 33 інструменти на цілісний елемент бюджетної стратегії повоєнного «зеленого» відновлення, а й наблизить бюджетну політику України до цілей Європейського зеленого курсу та зобов'язань у межах інструменту Ukraine Facility.

Водночас запропоновані цільові орієнтири, зокрема 5–7 % статті «Енергетика» і 10–25 % частки грантоотримувачів, мають експертний характер і потребуватимуть калібрування за результатами перших бюджетних циклів та врахування оновлених макроекономічних прогнозів, з огляду на безпекову ситуацію, на яких побудовані відповідні Бюджетні декларації. Відтак перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики кількісного обґрунтування оптимальної частки цільового фінансування еколого-енергетичної складової у грантових програмах ветеранського бізнесу, а також з аналізом регіональної специфіки такої підтримки для прикордонних і деокупованих територій.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати дослідження або публікацію статті.

Фінансування. Дослідження виконано авторами самостійно, без зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження проведено з дотриманням етичних стандартів наукових публікацій; воно не передбачало участі людей або тварин і не потребувало окремого етичного схвалення.

Декларація про використання ШІ. Інструменти штучного інтелекту використовувалися виключно для технічного оформлення списку літератури та перевірки відповідності рукопису технічним вимогам журналу. Усі результати перевірено авторами, які несуть повну відповідальність за зміст статті.

Внесок авторів. Автори зробили рівний внесок у проведення дослідження та підготовку статті.

Література:

1.Adizes, I. (1979). Organizational passages – diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. Organizational Dynamics, 8(1), 3–25. doi: 10.1016/0090-2616(79)90001-9

2.Akimova, L. M., Petrukha, N. M., & Akimov, O. O. (2026). Public management of energy security: Economic instruments for adaptation to EU standards. Efficiency of Public Administration, 2(87), 62–71. doi: 10.36930/508708

3.Chugunov, I., Makohon, V., Titarchuk, M., & Krykun, T. (2023). The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance, 12(1), 1–11. doi: 10.21511/pmf.12(1).2023.01

4.DiXi Group. (n.d.). U 2025 rotsi Ukraina spozhyla lyshe 64 % vid obsiahu elektroenerhii 2021 roku [In 2025, Ukraine consumed only 64 % of the electricity volume recorded in 2021]. Retrieved from https://dixigroup.org/u-2025-roczi-ukrayina-spozhila-lishe-64-vid-obsyagu-elektroenergiyi-2021-roku/

5.Dligach, A., & Stavytskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. Economies, 12(12), 319. doi: 10.3390/economies12120319

6.Ekonomichna pravda. (2024, May 27). Pislia zavershennia viiny kilkist veteraniv zroste do 5–6 milioniv osib – Minveteraniv [Following the end of the war, the number of veterans will increase to 5–6 million

people – Ministry of Veterans Affairs]. Retrieved from https://epravda.com.ua/news/2024/05/27/714276/
7.European Commission. (2019). The European Green Deal: Communication from the Commission, COM(2019) 640 final. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640
8.European Parliament, & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/792 of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union, L series. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj
9.Fakty.ICTV. (2025). Skilky UBD v Ukraini: dani Minveteraniv [How many combat veterans are there in Ukraine: data from the Ministry of Veterans Affairs]. Retrieved from https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20251008-skilky-ubd-v-ukrayini-dani-minveteraniv/
10.FP Analytics. (2025, November 11). Investing in energy security: Ukraine's path to reconstruction. Foreign Policy. Retrieved from https://fpanalytics.foreignpolicy.com/2025/11/11/investing-energy-security-ukraine/
11.Government of the Republic of Croatia. (n.d.). Croatian veterans cooperatives. Retrieved from https://gov.hr/en/croatian-veterans-cooperatives/966
12.Herasymchuk, I. (n.d.). Analiz polozhen Biudzhetnoi deklaratsii Ukrainy na 2026–2028 roky [Analysis of provisions of Ukraine's Budget Declaration for 2026–2028]. Prohrama Polaris / Vseukrainska asotsiatsiia OTH. Retrieved from https://www.decentralization.ua/news/19813
13.Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025a). Pro skhvalennia Biudzhetnoi deklaratsii na 2026–2028 roky: postanova vid 27.06.2025 № 774 [On approval of the Budget Declaration for 2026–2028: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 774]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2025-п
14.Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025b). Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy z pidtrymky veteranskoho pidpryiemnytstva na 2026–2028 roky: rozporiadzhennia vid 26.11.2025 № 1343-r [On approval of the Concept of the State Targeted Program for supporting veteran entrepreneurship for 2026–2028: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1343-r]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/1343-2025-p
15.Kabinet Ministriv Ukrainy. (2026). Pro skhvalennia Biudzhetnoi deklaratsii na 2027–2029 roky: postanova vid 17.06.2026 № 793 [On approval of the Budget Declaration for 2027–2029: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 793]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/793-2026-п
16.Konovalenko, D. V., Kononenko, I. M., & Hubanov, O. V. (2026). Veteran entrepreneurship under conditions of ecological and energy uncertainty. Agrosvit, 7, 229–240. doi: 10.32702/2306-6792.2026.7.229
17.Markuts, Y., Marshalok, T., & Studennikova, I. (n.d.). Otsinka Biudzhetnoi deklaratsii na 2027–2029 roky: tendentsii, prohnozy, zminy polityky [Evaluation of the Budget Declaration for 2027–2029: trends, forecasts, and policy changes]. VoxUkraine. Retrieved from https://voxukraine.org/otsinka-byudzhetnoyi-deklaratsiyi-na-2027-2029-roky-tendentsiyi-prognozy-zminy-polityky
18.Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). Serednostrokovyi plan priorytetnykh publichnykh investytsii derzhavy na 2027–2029 roky [Medium-term plan of priority public investments of the state for 2027–2029]. Retrieved from https://me.gov.ua/view/a9b90b15-d06c-4bed-9542-dffb8580f16b
19.Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. (n.d.). «Soniachnyi ReStart 2025»: veterany viiny zdobuly novi profesii u sferi soniachnoi enerhetyky [«Solar ReStart 2025»: war veterans acquired new professions in the solar energy sector]. Retrieved from https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/sonyachniy-restart-2025-veterani-viyni-zdobuli-novi-profesii-u-sferi-sonyachnoi-energetiki
20.Obłój, K., & Voronovska, R. (2024). How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. Business Horizons, 67(1), 93–105. doi: 10.1016/j.bushor.2023.09.001
21.Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. Journal of Contingencies and Crisis Management, 32(1), e12513. doi: 10.1111/1468-5973.12513
22.Petrukha, N. (2026). Investment support reconfiguration and resilience formation of agri-enterprises within the bioeconomic paradigm of the new security reality: Methodology, diagnostics, modelling. Kyiv: Akademperiodyka. doi: 10.15407/akademperiodyka.583.430
23.Petrukha, N., Klymenko, K., & Petrukha, S. (2024a). Economy and public finances – the phenomenon of Ukrainian indomitability. Science Notes of KROK University, 2(74), 42–55. doi: 10.31732/2663-2209-2024-74-42-55
24.Petrukha, N., Klymenko, K., & Petrukha, S. (2024b). Ukrainian invincibility – sustainability of public finances in the conditions of war. Science Notes of KROK University, 3(75), 56–72. doi: 10.31732/2663-2209-2024-75-56-72
25.Petrukha, N., Oleksun, N., Petrukha, S., Nianko, V., & Kolomiiets, Y. (2026). Financial stability: From preservation to protection. OIDA International Journal of Sustainable Development, 137–150. doi: 10.64211/oidaijsd190212
26.Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Hudenko, B. O., & Hudenko, O. D. (2024). The Policy of Heroes – a new philosophy of veteran business. Business Inform, 1(552), 392–404. doi: 10.32983/2222-4459-2024-1-392-404
27.Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., & Yakymchuk, A. V. (2026). The bioeconomic imperatives and ESG conceptualization of agrarian enterprise management. Business Inform, 4, 302–317. doi: 10.32983/2222-4459-2026-4-302-317
28.Petrukha, S., Konovalenko, D., & Petrukha, N. (2026). Fiscal mechanisms for adapting veteran business to environmental and energy challenges. Economics,

Finance and Management Review, 2(26), 46–58. doi: 10.36690/2674-5208-2026-2-46-58
29.Petrukha, S., Petrukha, N., Miakota, R., Gubanov, V., & Miakota, M. (2026). Public finance and debt policy in the context of modernization of the EU economic policy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 68(3), 60–72. doi: 10.55643/fcaptp.3.68.2026.5221
30.Petrukha, S., Petrukha, N., Mykolaichuk, M., Yefimenko, L., Bortniak, K., & Kononenko, I. (2026). Digital transformation of the budget process in public administration system: Global trends and national priorities. Aposta: Revista de Ciencias Sociales, 113(22), e1058. doi: 10.23900/ra.Ed.Esp.v24i113.1058
31.Petrukha, S., Petrukha, N., Ortina, G., Stuzhuk, R., & Plakhotnii, D. (2026). Public management of sustainable finance: Digital transformation and legal challenges. Democratic Governance, 19(1), 20–32. doi: 10.56318/dg/1.2026.20
32.Petrukha, S. V., Tripak, M. M., Petrukha, N. M., & Konovalenko, D. V. (2024). Modernization of public finances and resilience of veteran business. The Problems of Economy, 3, 249–260. doi: 10.32983/2222-0712-2024-3-249-260
33.Phipps, A., & Skimmyhorn, W. (2025). Entrepreneurship among veterans: Comparative evidence from recent surveys. International Small Business Journal, 43(1), 76–95. doi: 10.1177/02662426241278216
34.Prykarpattia oblenerho. (n.d.). Chotyry roky povnomasshtabnoi viiny ta 64 masovani ataky na enerhetyku: osnovni tsyfry [Four years of full-scale war and 64 large-scale attacks on the energy sector: key figures]. Retrieved from https://oe.if.ua/uk/articles/69a18586823e83d98d987c3f
35.Ryzhakova, G., Petrukha, S., Petrukha, N., Krupelnytska, O., & Hudenko, O. (2022). Agro-food value added chains: Methodology, technique and architecture. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 45(4), 385–395. doi: 10.55643/fcaptp.4.45.2022.3809
36.Stender, S., Petrukha, N., Huz, M., Petrukha, S., & Nikolaienko, D. (2026). Integration of artificial intelligence technologies into financial risk forecasting in the agricultural sector. Periodicals of Engineering and Natural Sciences, 14(1), 57–66. doi: 10.21533/pen.v14.i1.1528
37.The Jerusalem Post. (n.d.). Israeli reservists launch startups through new entrepreneurship initiative. Retrieved from https://www.jpost.com/business-and-innovation/tech-and-start-ups/article-895682
38.Tihic, M., Pritchard, A., & McKelvie, A. (2026). The emergence and impact of the military veteran entrepreneurship industry. Small Business Economics, 66(2), 737–751. doi: 10.1007/s11187-025-01133-z
39.Tsentr rozvytku «Chas zmin». (n.d.). Do 25 % kompensatsii: kredytno-hrantova prohrama dlia prydbannia enerhoefektyvnoho obladnannia «Enerhohrant» [Up to 25 % compensation: credit and grant program for the purchase of energy efficient equipment «Energy grant»]. Retrieved from https://chaszmin.com.ua/do-25-kompensatsiyi-kredytno-grantova-programa-dlya-prydbannya-energoefektyvnogo-obladnannya-energogrant
40.Ukrainskyi veteranskyi fond. (2024). Aktualni potreby ta bachennia mozhlyvostei dlia kariernoho i profesiinoho zrostannia veteraniv [Current needs and vision of opportunities for the career and professional growth of veterans]. Retrieved from https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv/
41.United States Department of Agriculture. (n.d.). Rural Energy for America Program (REAP). Retrieved from https://www.rd.usda.gov/programs-services/energy-programs/rural-energy-america-program-renewable-energy-systems-energy-efficiency-improvement-guaranteed-loans-17
42.U.S. Department of Energy. (n.d.). Solar Ready Vets Program. Retrieved from https://www.energy.gov/eere/solar/solar-ready-vetsr-pilot-program
43.U.S. Small Business Administration. (n.d.). Veterans Business Outreach Center (VBOC). Retrieved from https://www.sba.gov/local-assistance/resource-partners/veterans-business-outreach-center-vboc-program
44.World Bank. (2026, February 23). Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. Retrieved from https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 658.016.2.737
DOI: 10.31732/2663–2209-2026-83-123-135

Дата надходження: 04.06.2026
Дата прийняття до друку: 09.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

Віта Андрєєва[1], Катерина Захарченко[2]

[1]Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6357-3063

[2]Здобувачка вищої освіти ступеня магістр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» кафедри економіки та фінансів, м. Київ, Україна, e-mail: ZakharchenkoKO@krok.edu.ua

FORMATION OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY FOR AN ENTERPRISE BASED ON BUSINESS ANALYTICS TOOLS

Vita Andrieieva[1], Kateryna Zakharchenko[2]

[1]Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6357-3063

[2]Master's student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ZakharchenkoKO@krok.edu.ua

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку підприємства. Метою статті є обґрунтування ролі бізнес-аналітики як інструменту інформаційно-аналітичної підтримки процесу стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Об'єктом дослідження є стратегія сталого розвитку підприємства на основі інструментів бізнес-аналітики. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу - для визначення складових стратегії сталого розвитку; системний підхід - для дослідження критеріїв оцінювання рівня сталого розвитку підприємства за фінансово-економічними, соціальними, правовими, організаційними, управлінськими та технологічними параметрами.; порівняльний та економіко-статистичний аналіз - для оцінки динаміки фінансово-економічних показників підприємства; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; метод узагальнення - для формування висновків і перспектив подальших досліджень. Доведено, що використання методів бізнес-аналітики дає змогу здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати ефективність управлінських рішень, виявляти ризики та можливості розвитку, а також формувати обґрунтовані стратегічні альтернативи. Визначено складові сталого розвитку підприємства, а також систематизовано критерії оцінювання його рівня за фінансово-економічними, соціальними, правовими, організаційними, управлінськими та технологічними параметрами. Обґрунтовано, що інструменти бізнес-аналітики забезпечують підвищення якості стратегічного планування шляхом використання системи ключових показників ефективності, аналітичного моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегічних цілей. Визначено місце України у глобальному рейтингу досягнення Цілей сталого розвитку та проаналізовано рівень їх реалізації. Досліджено сучасний стан впровадження принципів сталого розвитку, що свідчить про середній рівень досягнення відповідних цілей та наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності розвитку в цьому напрямі. Проаналізовано практику впровадження стратегій сталого розвитку українськими підприємствами з ESG-підходом. Встановлено, що застосування бізнес-аналітики сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному виявленню відхилень від стратегічних цілей та забезпеченню ефективного управління сталим розвитком підприємства.*

Ключові слова: *сталий розвиток, сталий розвиток підприємства, стратегія сталого розвитку, бізнес-аналітика, стратегічний менеджмент, аналітична підтримка управління, зовнішнє середовище, оцінка ефективності діяльності підприємства, ESG-підходи, системний підхід.*

Формул: 0; рис.: 5; табл.: 4; бібл.: 23.

Abstract. *The article explores the theoretical and applied aspects of forming a corporate sustainable development strategy. The purpose of the article is to substantiate the role of business analytics as a tool for information and analytical support in the process of strategic management of an enterprise's sustainable development. The object of the study is the corporate sustainable development strategy based on business analytics tools. The study utilizes a comprehensive set of general scientific and specialized methods, including: analysis and synthesis methods to define the*

components of the sustainable development strategy; a systems approach to study the evaluation criteria for the enterprise's sustainable development level across financial, economic, social, legal, organizational, managerial, and technological parameters; comparative and economic-statistical analysis to evaluate the dynamics of the enterprise's financial and economic indicators; a graphical method for visualizing the research results; and a generalization method to formulate conclusions and prospects for further research. It is proven that the use of business analytics methods enables a comprehensive analysis of the internal and external environment, allows for evaluating the effectiveness of managerial decisions, identifies risks and development opportunities, and helps formulate well-founded strategic alternatives. The components of corporate sustainable development have been identified, and the criteria for evaluating its level have been systematized according to financial, economic, social, legal, organizational, managerial, and technological parameters. It is substantiated that business analytics tools enhance the quality of strategic planning through the use of a key performance indicator (KPI) system, analytical monitoring, and the performance evaluation of strategic goals realization. Ukraine's position in the global Sustainable Development Goals (SDGs) achievement ranking is determined, and the level of their implementation is analyzed. The current state of implementing sustainable development principles is examined, indicating an average level of achieving the relevant goals and highlighting the potential for further efficiency improvement in this direction. The practice of implementing sustainable development strategies with an ESG approach by Ukrainian enterprises is analyzed. It is established that the application of business analytics contributes to increasing the validity of managerial decisions, timely detecting deviations from strategic goals, and ensuring effective management of corporate sustainable development.

Keywords: *sustainable development, corporate sustainable development, sustainable development strategy, business analytics, strategic management, analytical support of management, external environment, enterprise performance evaluation, ESG approaches, systems approach.*

Formulas: 0; fig.:5; tab.: 4; bibl.: 23.

Вступ. В сучасних умовах глобальної нестабільності та воєнних ризиків сталий розвиток стає основою виживання вітчизняного бізнесу. Необхідність узгодження економічних цілей із соціальними й екологічними обмеженнями вимагає зміни парадигми управління. Важливим завданням для українських підприємств є швидка адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливого значення в цьому процесі набуває використання сучасних інструментів та методів бізнес-аналітики. Вони виступають базисом інформаційно-аналітичної підтримки процесу стратегічного управління сталим розвитком. Застосування бізнес-аналітики дає змогу здійснювати комплексний моніторинг діяльності та виявляти приховані ризики. Завдяки впровадженню BI-систем підприємства отримують можливість оперативно оцінювати ефективність рішень. Аналітичний інструментарій забезпечує формування обґрунтованих стратегічних альтернатив розвитку компанії. Використання системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє вчасно фіксувати відхилення від цілей. Цифрові рішення допомагають інтегрувати ESG-підходи та принципи доброчесності в єдину систему контролю. Модернізація менеджменту на основі даних створює надійні передумови для довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика сталого розвитку підприємств є предметом активних наукових досліджень вітчизняних учених. Зокрема, сутність та еволюцію концепції сталого розвитку розкрито у працях Тарасюк (2025), Сабовчик і Попович (2024), а також Гречко і Очеретяна (2020). Теоретико-методичні засади забезпечення сталого розвитку підприємств досліджено у роботах Степаненко (2020) та Токмакової, Курилович і Казакова (2023). Питання формування стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності висвітлено у працях Мануйлова (2024) та Петролюк і Гребенюк (2024), тоді як окремі аспекти сутності та умов реалізації сталого розвитку підприємств розглянуто Огієнко (2024). Значну увагу ролі управлінських стратегій у досягненні цілей сталого розвитку приділено у дослідженнях Онікієнко (2025) та Ткаченка і Маховського (2024).

Постановка завдання. Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових напрацювань, питання комплексного формування стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням сукупності внутрішніх і

зовнішніх факторів залишається недостатньо дослідженим.

Результати дослідження. Концепція сталого розвитку була сформульована у 1987 році в доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» (доповідь Брундтланд), де вона визначена як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без створення загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби (Тарасюк О. В., 2025). У цьому визначенні акцент зроблено на обмеженості ресурсів і необхідності врахування довгострокових наслідків економічної діяльності.

У подальшому ця концепція отримала розвиток на глобальному рівні в межах ініціатив Організації Об'єднаних Націй. Зокрема, у межах «Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року» було визначено 17 Цілей сталого розвитку, які конкретизують напрями реалізації цієї ідеї. Вони охоплюють різні сфери суспільного життя та передбачають узгоджене врахування економічних, соціальних і екологічних аспектів розвитку (Сабовчик А., Попович А., 2024).

Застосування концепції сталого розвитку не обмежується глобальним рівнем. Її положення реалізуються також на рівні держав, регіонів, галузей і окремих підприємств. Для кожного рівня характерні власні особливості, однак спільним є необхідність врахування взаємозв'язку між економічними результатами, соціальними умовами та впливом на довкілля.

На рівні підприємства концепція сталого розвитку проявляється через необхідність врахування вимог зовнішнього середовища поряд із внутрішніми економічними цілями. Основна увага при цьому залишається зосередженою на забезпеченні економічної результативності, однак її досягнення пов'язується з урахуванням соціальних і екологічних обмежень та очікувань суспільства. Водночас застосування загальних положень концепції сталого розвитку до діяльності підприємств зумовлює певні особливості її трактування в бізнес-середовищі. У зв'язку з цим у науковій літературі відсутнє єдине тлумачення поняття «сталий розвиток підприємства», а існуючі підходи відрізняються за акцентами та змістовним наповненням (табл. 1).

Наведені у табл. 1 підходи відрізняються насамперед тим, як саме інтерпретується зміст сталого розвитку підприємства.

На основі аналізу табл. 1 слід відзначити, що сталий розвиток підприємства доцільно визначати як процес і результат управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення здатності підприємства стабільно функціонувати та розвиватися в умовах змінного зовнішнього середовища шляхом узгодження економічних інтересів із вимогами соціального та екологічного характеру. Таке трактування дозволяє уникнути звуження змісту поняття лише до окремих характеристик (зростання, стабільності або відповідальності) і розглядати його як цілісну основу управління діяльністю підприємства.

Авторське бачення сталого розвитку підприємства полягає в тому, що це не лише концепція збалансованого розвитку економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності, а й практичний інструмент формування відповідального бізнесу, який одночасно вдосконалює виробниче середовище, розвиває працівників і сприяє сталому розвитку країни.

Отже, аналізуючи ключові слова в тематиці стратегії сталого розвитку підприємства в умовах світових викликів, видно, що саме сталий розвиток є найбільш використовуваним в даних статтях, адже він забезпечує системність, гнучкість конкурентоспроможність стратегії підприємства. Не менш важливим у формуванні стратегії сталого розвитку є використання різноманітних інструментів, які будуть направлені на отримання соціально-економічного ефекту для суспільства в цілому.

Таблиця 1

Визначення поняття «сталий розвиток підприємства»

Автор	Зміст поняття «сталий розвиток підприємства»
А. Гречко, О. Очеретяна (2020)	«…це розвиток, в умовах якого відбувається забезпечення стабільного зростання підприємства, відтворення всіх підсистем підприємства та отримання ефектів від здійснюваної діяльності в трьох напрямах (економічному, екологічному та соціальному) за допомогою ефективного внутрішнього управління і використання на державному рівні прогресивних економічних та правових регуляторів».
Т. О. Степаненко (2020)	«…це концепція управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігальних технологій».
І. В. Токмакова, В. Р. Курилович, А. Г. Казаков (2023)	«…це підхід до управління бізнесом, заснований на створенні довгострокової цінності для широкої групи стейкхолдерів, що включає серед інших майбутні покоління, здійснюється шляхом збалансованого управління економічними, екологічними і соціальними факторами».
О. В. Мануйлов (2024)	«…процес цілеспрямованого соціального та економічного розвитку підприємства, що забезпечує збереження та/або покращення екологічних характеристик виробничої діяльності для задоволення поточних та майбутніх потреб населення, що враховує ризики підприємства та вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників».
А. Огієнко (2024)	«…це процес забезпечення тривалого економічного зростання підприємства, який гармонійно поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності».

Джерело: складено на основі Гречко А., Очеретяна О. (2020), Степаненко Т. О. (2020), Токмакова І. В., Курилович В. Р., Казаков А. Г. (2023), Мануйлов О. В. (2024), Огієнко А. (2024)

Узагальнення підходів, в табл. 1, дає можливість виокремити ключові складові сталого розвитку підприємства (рис. 1).

В умовах розвитку економіки виникає потреба у формуванні системи критеріїв, які дозволяють оцінити стан підприємства та рівень узгодженості його діяльності за економічними, соціальними й екологічними параметрами. Для цього доцільно використовувати сукупність показників, згрупованих за функціональними напрямами діяльності, що дає змогу врахувати економічні результати, соціальні умови, організаційні особливості, технологічний рівень та дотримання нормативно-правових вимог (табл. 2).

Застосування наведених критеріїв дозволяє перейти від загального розуміння сталого розвитку до його кількісного та якісного вимірювання в межах конкретного підприємства. При цьому важливо враховувати, що обмеження оцінювання лише фінансово-економічними показниками не відображає повною мірою стан підприємства, оскільки ігнорує соціальні та екологічні аспекти його діяльності.

У зв’язку з цим, оцінювання сталого розвитку потребує поєднання кількісних та якісних підходів. Кількісні показники дозволяють визначити рівень ефективності використання ресурсів і фінансові результати, тоді як якісні характеристики відображають стан людського капіталу, особливості організаційної взаємодії та рівень інтеграції підприємства у зовнішнє середовище. Саме їх сукупність забезпечує більш повне уявлення про здатність підприємства до стабільного функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.



Рис. 1. Складові сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації та глобальних викликів

Джерело: побудовано на основі Veronika K. (2024), Kim and Mauborgne (2022), Rakić et al. (2021)

Таблиця 2

Критерії оцінювання сталого розвитку промислового підприємства за напрямами діяльності

Напрям	Критерії
Фінансово-економічний	Рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості; рентабельність діяльності; оборотність ресурсів; кредитоспроможність; динаміка прибутку та інвестиційної активності.
Соціальний	Рівень кваліфікації персоналу; умови праці; забезпечення рівних можливостей; соціальна відповідальність підприємства; відкритість діяльності.
Правовий	Дотримання вимог національного законодавства та міжнародних норм.
Організаційний	Ефективність систем менеджменту (якості, екологічного, охорони праці); рівень управління персоналом; узгодженість внутрішніх процесів.
Управлінський	Результативність управління бізнес-процесами; адаптивність до змін зовнішнього середовища; прозорість управлінської інформації; якість прийняття управлінських рішень.
Технологічний / виробничий	Рівень використання ресурсозберігаючих та «зелених» технологій; ступінь безвідходності виробництва; ефективність використання сировини; впровадження інновацій; якість продукції.

Джерело: складено на основі Петролюк Ю., Гребенюк Н. (2024), Sun Huaping et al. (2020).

Узагальнюючи підходи, представлені у науковій літературі, можна виділити логічно пов’язані елементи формування стратегії сталого розвитку підприємства, які охоплюють визначення місії та цілей, аналіз умов функціонування,

розроблення стратегічних альтернатив, вибір стратегічного варіанта та забезпечення його реалізації з подальшим коригуванням відповідно до змін зовнішнього середовища (рис. 2).



Рис. 2. Елементи формування стратегії сталого розвитку підприємства
Джерело: побудовано на основі Онікієнко Н. В. (2025), Ткаченко В., Маховський С. (2024)

Отже, аналіз рис. 2 демонструє, що процес формування стратегії сталого розвитку підприємства має комплексний і поетапний характер. Його основою є формування філософії діяльності підприємства, орієнтованої на принципи збалансованого розвитку, після чого здійснюється визначення цілей та аналіз економічних, соціальних і екологічних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливими етапами виступають оцінювання можливих стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії, що забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів. Завершальними складовими є реалізація стратегії на різних рівнях управління та постійний моніторинг її результатів із подальшим коригуванням, що забезпечує ефективність і адаптивність підприємства до сучасних викликів.

Україна як одна з держав, що активно долучається до впровадження та досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), займає 42-гу позицію у відповідному рейтингу, що, у свою чергу, позначається на загальній динаміці розвитку інклюзивного напряму (рис. 3).

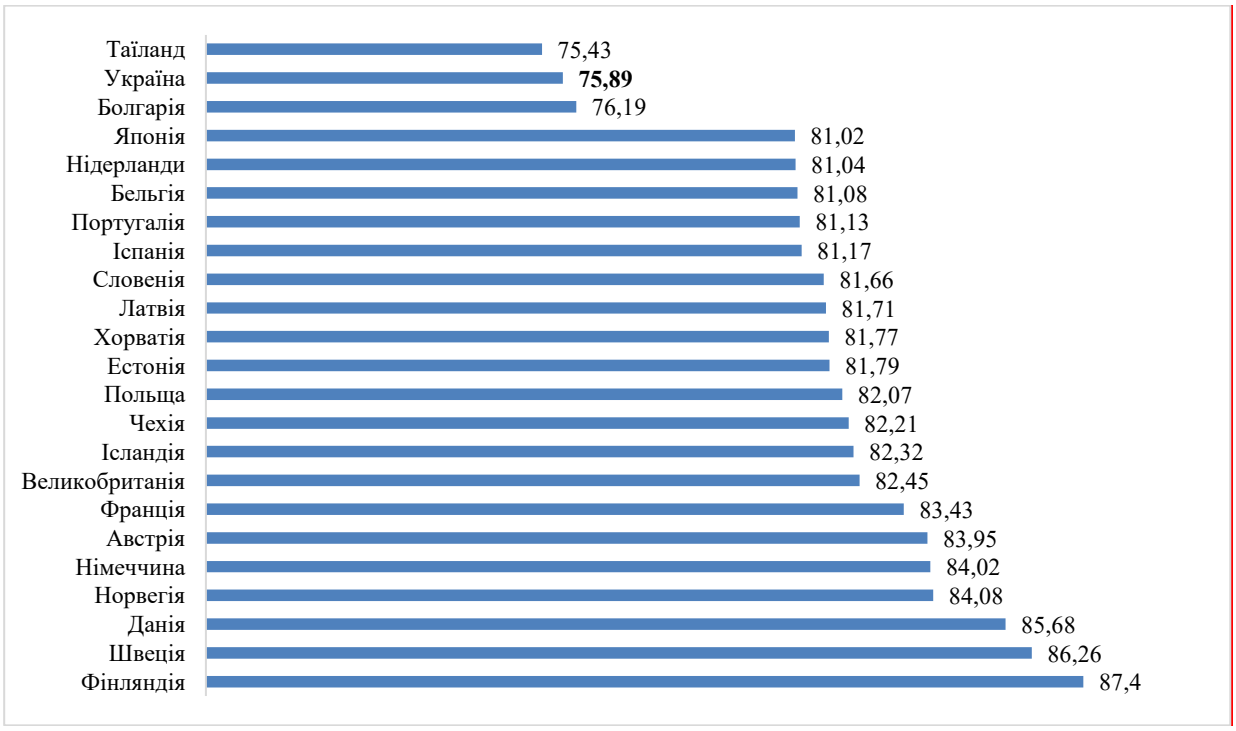


Рис. 3. Україна в глобальному рейтингу досягнення цілей сталого розвитку в 2024 р.
Джерело: побудовано на основі SDG Index & Dashboards. Rankings (2025)

Станом на 2024 рік Україна посідала 42-ге місце у світовому рейтингу за індексом сталого розвитку, набравши 75,89 бала. Такий результат свідчить про середній рівень реалізації цілей сталого розвитку та демонструє відносно помірні темпи просування порівняно з економічно більш розвиненими країнами. Попри те, що позиції України поступаються більшості країн-членів ЄС, досягнутий показник залишається достатньо конкурентним серед країн, що розвиваються, і підтверджує наявність можливостей для подальшого підвищення ефективності у цьому напрямі.

В табл. 3 наведено характеристику українських компаній, які впроваджують стратегії сталого розвитку в свою діяльність.

Аналіз табл. 3 свідчить про активне впровадження принципів відповідального управління, орієнтованих на поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Більшість підприємств зосереджують увагу на розвитку людського капіталу через освітні ініціативи, підвищення кваліфікації працівників, формування безпечних умов праці та підтримку добробуту персоналу. Водночас значна роль відводиться реалізації екологічних програм, кліматичних стратегій і впровадженню сучасних технологій, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля.

Важливим напрямом є розвиток корпоративної соціальної відповідальності та підтримка місцевих громад, що проявляється у співпраці з освітніми установами, реалізації благодійних і волонтерських ініціатив, а також у впровадженні програм регіонального розвитку. Окрім цього, поширеним стає застосування ESG-підходів і цифрових рішень, що сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємств і зміцненню їх конкурентоспроможності.

Таблиця 3

Характеристика стратегій сталого розвитку українських компаній

Компанія	Характеристика стратегії	Реалізовані програми
Група Метінвест	Впроваджує комплексні програми безпеки праці, розвитку компетентностей персоналу та корпоративної освіти; приділяє увагу добробуту працівників і професійному навчанню відповідно до принципів Глобального договору ООН	Програми охорони праці, корпоративний університет Metinvest Polytechnic, інвестиції в екологічні проєкти та розвиток громад
Група ДТЕК	Реалізує ESG-стратегію, спрямовану на розвиток культури безпеки, підтримку здоров'я персоналу, навчання працівників і підвищення рівня корпоративної відповідальності	Програми безпеки праці, розвиток корпоративної культури, реалізація кліматичної стратегії та декарбонізації
Корпорація «СофтСерв»	Впроваджує програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримки працівників і розвитку талантів; оцінює рівень задоволеності персоналу та реалізує освітні ініціативи	Освітні програми SoftServe Academy, підтримка університетів, програми добробуту працівників, благодійні та волонтерські проєкти
ТОВ Фірма «Астарта-Київ»	Формує систему корпоративного управління сталим розвитком, що включає соціальні програми для персоналу, навчання та розвиток компетентностей працівників	Розвиток аграрної освіти, корпоративні соціальні програми та підтримка місцевих громад
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	Реалізує освітні програми, професійне навчання та розвиток персоналу, підтримує соціальні ініціативи і співпрацю з освітніми установами	Освітні програми «МХП-Агроосвіта», підтримка регіонального розвитку та впровадження екологічних технологій
ТОВ «БДО»	Впровадження ESG-підходів, цифрових рішень та корпоративної соціальної відповідальності	Реалізація ESG-звітності та підтримка клієнтів у впровадженні ESG-стратегій
ТОВ «КПМГ Україна»	Розвиток ESG-управління, соціальної відповідальності та програм розвитку персоналу	Програми інклюзії, підтримка співробітників та розвиток ESG-ініціатив

Джерело: побудовано на основі Метінвест (2021), ДТЕК (2020), SoftServe (2022), Астарта-Київ (2026), UN Women Ukraine (2023), BDO Україна (2024), KPMG Україна (2024)

Для поглиблення оцінки практичних аспектів реалізації принципів сталого розвитку доцільно розглянути діяльність ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)». Підприємство здійснює діяльність на українському ринку будівельних матеріалів та є частиною міжнародної групи Henkel. Його діяльність пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції будівельного призначення, що зумовлює важливість поєднання економічної ефективності з раціональним використанням ресурсів та екологічними принципами ведення бізнесу. З огляду на це підприємство є доцільним об'єктом для оцінювання економічної складової сталого розвитку. Для визначення результативності діяльності ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)» проаналізовано динаміку ключових показників ефективності використання капіталу, активів та виробничих ресурсів у 2023–2025 рр. (табл. 4).

За даними табл. 4 встановлено, що у 2023–2025 рр. ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)» демонструвало зростання обсягів реалізації продукції. Зокрема, чистий дохід від реалізації збільшився з 2 233 633 тис. грн у 2023 р. до 2 639 859 тис. грн у 2025 р., що свідчить про розширення діяльності підприємства. Одночасно зростала собівартість продукції, що вплинуло на фінансові результати.

Таблиця 4

Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)» в період 2023-2025рр.

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення	
				2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2 233 633	2 446 974	2 639 859	213341	192885
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 547 825	1 647 132	1 733 246	99307	86114
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	685 808	799 842	906 613	114034	106771
Адміністративні витрати, тис. грн	100 535	137 453	228 913	36918	91460
Витрати на збут, тис. грн	295 413	398 934	433 431	103521	34497
Фінасновий результат від операційної діяльності, тис. грн	286 455	248 012	227 348	-38443	-20664
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	309707	293198	268080	-16509	-25118
Чистий прибуток, тис. грн	258178	250678	219855	-7500	-30823
Загальна вартість активів, тис. грн	1 671 476	1 763 406	1 605 295	91930	-158111
Загальна сума зобовязань, тис. грн.	465517	499977	450481	34460	-49496
Обсяг оборотних коштів, тис. грн	1154047	1217143	1094775	63096	-122368
Обсяг необоротних активів, тис. грн	517429	546263	510520	28834	-35743
Власний капітал, тис. грн	1 205 959	1 263 429	1 154 814	57470	-108615
Чисельність працівників, осіб	417	383	344	-34	-39
Продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	5356,43	6388,97	7674,01	1032,53	1285,04
Рентабельність власного капіталу, %	21,409	19,841	19,038	-1,57	-0,80
Рентабельність активів, %	15,446	14,216	13,696	-1,23	-0,52
Рентабельність виготовленої продукції, %	13,282	11,480	9,177	-1,80	-2,30
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	133,63	138,76	164,45	5,13	25,68

Джерело: побудовано авторами на основі Хенкель (2025)

У 2024–2025 рр. спостерігається зниження показників прибутковості ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)», зокрема, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився до 227 348 тис. грн, а чистий прибуток у 2025 р. скоротився до 219 855 тис. грн., що відбулося на фоні значного зростання адміністративних витрат та витрат на збут. Особливо слід зазначити, що у 2025 р. зниження фінансових результатів пов’язане зі зростанням витрат у складі собівартості продукції через підвищення вартості електроенергії, а також зростанням адміністративних витрат унаслідок підвищення заробітної плати та витрат на збут. Такі зміни зумовлені довготривалим впливом війни в Україні, що призвело до подорожчання енергоресурсів, логістики та трудових ресурсів.

Водночас ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)» скоротило чисельність працівників із 417 до 344 осіб, однак продуктивність праці зросла, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Показники рентабельності також мали тенденцію до зниження, що підтверджує зростання витрат і зменшення ефективності діяльності. У цілому результати аналізу свідчать, що попри зростання доходів ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)», у 2025 р. відбулося зниження прибутковості через підвищення витрат, пов’язаних із тривалим впливом воєнних умов на економічну діяльність.

Отже, кількісний аналіз дозволив визначити основні проблемні зони ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)»: зниження операційної та чистої прибутковості; прискорене зростання адміністративних і збутових витрат; погіршення показників

рентабельності; скорочення активів, оборотних коштів і власного капіталу; зменшення чисельності персоналу за одночасного підвищення інтенсивності його використання. Саме ці тенденції є підґрунтям для обґрунтування запропонованих напрямів стратегії сталого розвитку підприємства.

В табл. 5 наведено пропозиції щодо формування стратегії сталого розвитку ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)».

Отже, запропоновані в табл. 5 стратегічні напрями безпосередньо випливають із виявлених кількісних тенденцій діяльності ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)». Зниження прибутковості та рентабельності обґрунтовує необхідність оптимізації витрат і підвищення енергоефективності. Зростання адміністративних і збутових витрат – цифровізації управлінських та логістичних процесів.

Таблиця 5

Обґрунтування стратегічних напрямів сталого розвитку ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)» на основі виявлених проблемних зон

Проблемна зона	Кількісне підтвердження	Аричини	Стратегічна рекомендація
Зниження прибутковості	Операційний прибуток змешився на 20,63 %; чистий прибуток на 14,84 % у 2025 р. до 2023 р.	Зростання операційних, адміністративних і збутових витрат	Оптимізація структури витрат, цифровізація контролю витрат, впровадження BI-аналітики
Зростання адміністративного навантаження	Адміністративні витрати зросли на 27,69 %; їх частка в доході зросла з 4,50 % до 8,67 %	Підвищення вартості трудових ресурсів, управлінських та супровідних процесів	Автоматизація адміністративних процесів, бюджетний контроль, аналіз відхилень KPI
Зростання витрат на збут	Витрати на збут зросли на 46,72 %; частка в доході – з 13,23 % до 16,42 %	Подорожчання логістики, транспортування та каналів збуту	Оптимізація логістичних маршрутів, цифрове планування постачання
Зниження рентабельності продукції	з 13,28% в 2023р. до 30,91% в 2025 р.	Висока вартість ресурсів, енергії та супутніх витрат	Енергоефективність, ресурсозберігаючі технології, контроль собівартості
Скорочення ресурсної бази	Активи змешились на 3,96 %; оборотні кошти зменшидись 5,14 %; власний капітал на 4,24 %	Вплив нестабільного середовища та необхідність більш інтенсивного використання ресурсів	Посилення фінансового планування, управління ліквідністю та інвестиційними ресурсами
Кадрові ризики	Чисельність працівників змешилась на 17,51 %, при зростанні продуктивності на 43,27 %	Оптимізація персоналу, дефіцит кадрів, підвищене навантаження	Навчання, цифровізація HR-процесів, програми мотивації та утримання персоналу
Воєнні та енергетичні ризики	Впливають на витрати, логістику та стабільність діяльності	Подорожчання енергоресурсів, перебої постачання, нестабільність логістики	Диверсифікація постачання, резервні сценарії, енергоефективні рішення
Недостатня інтеграція нефінансових показників у стратегічний контроль	Фінансові показники демонструють різноспрямовану динаміку	Відсутність комплексного поєднання фінансових, ESG та операційних КПІ	Інтеграція ESG-показників і BI-систем у стратегічний моніторинг

Джерело: власна розробка авторів

В свою чергу скорочення ресурсної бази – посилення фінансового планування, а зменшення чисельності працівників – розвитку людського капіталу та кадрової стійкості. Окрім цього, воєнні та енергетичні ризики зумовлюють потребу в диверсифікації ресурсного забезпечення й

використанні інструментів антикризового управління.

На рис. 5 наведено пропозицію щодо моделі сталого розвитку українського підприємства в умовах воєнного стану.

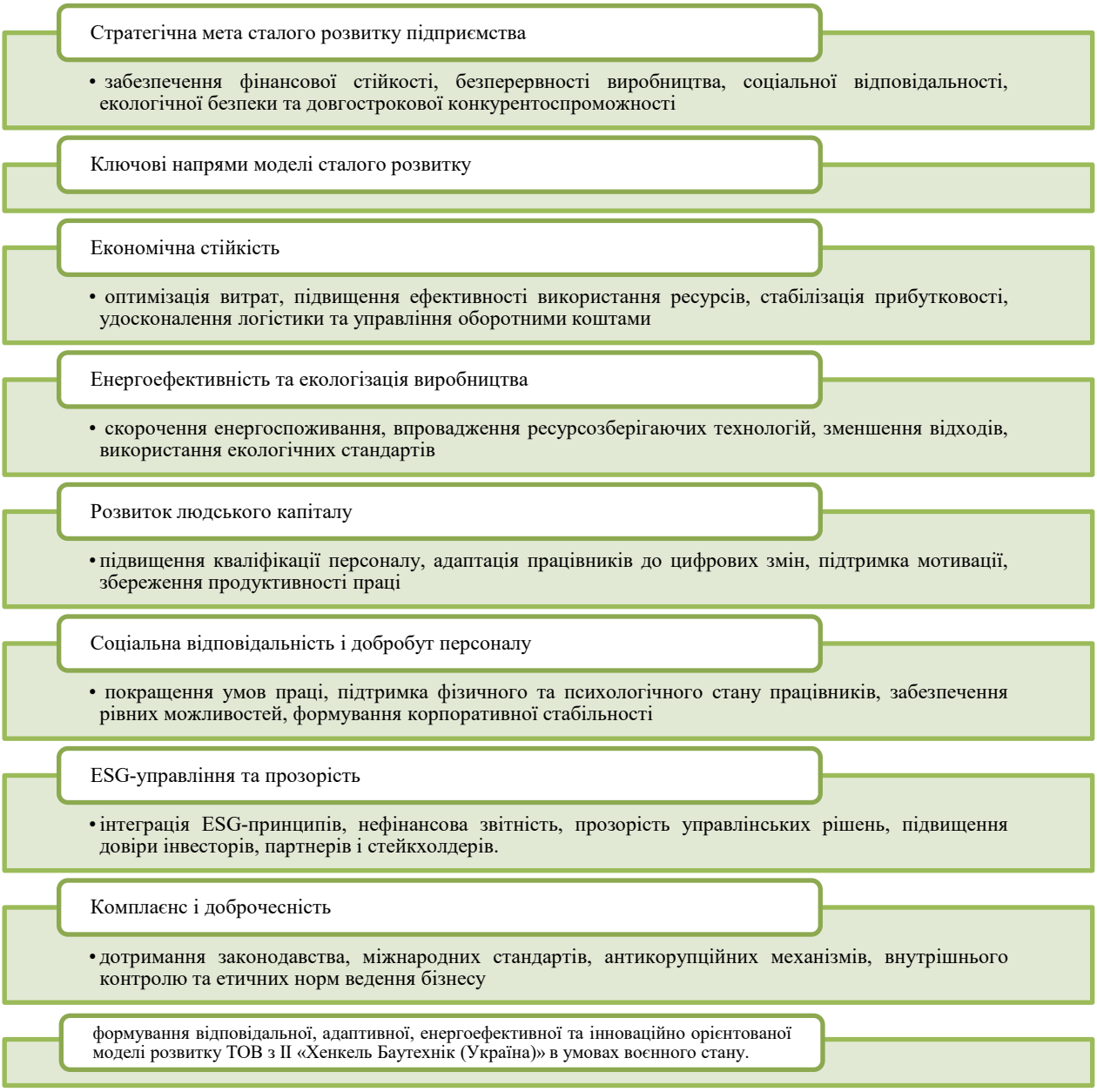


Рис. 5. Модель сталого розвитку ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)» в умовах воєнного стану

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована модель сталого розвитку ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)» в умовах воєнного стану передбачає поєднання антикризового управління, оптимізації витрат, впровадження енергоефективних технологій, розвитку персоналу, цифровізації бізнес-процесів і посилення корпоративної прозорості. Її реалізація дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх шоків, забезпечити стабільність виробничої діяльності, зменшити екологічне навантаження та сформувати передумови для довгострокового зростання. Саме тому сталий розвиток ТОВ з ІІ «Хенкель

Баутехнік (Україна)» має розглядатися не лише як інструмент покращення фінансово-економічних показників, а як стратегічна основа відповідального, інноваційного та соціально орієнтованого бізнесу. У сучасних умовах саме інтеграція принципів сталого розвитку та доброчесності у систему управління підприємством є необхідною умовою його конкурентоспроможності, адаптивності та ефективного функціонування в довгостроковій перспективі.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що стратегія сталого розвитку підприємства в умовах глобальної нестабільності, цифровізації та воєнних ризиків має формуватися на основі поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної безпеки, технологічного розвитку та якості управління. Встановлено, що оцінювання сталого розвитку доцільно здійснювати за системою фінансово-економічних, соціальних, правових, організаційних, управлінських і технологічних критеріїв.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходу до формування стратегії сталого розвитку шляхом інтеграції традиційних економічних, соціальних та екологічних складових із бізнес-аналітикою, цифровізацією, ESG-управлінням, комплаєнсом та механізмами антикризової адаптації; систематизації критеріїв оцінювання сталого розвитку за шістьма функціональними напрямами; розробленні моделі сталого розвитку ТОВ з ІІ «Хенкель Баутехнік (Україна)», яка забезпечує взаємозв'язок результатів аналітичного оцінювання зі стратегічними управлінськими рішеннями.

Теоретичне значення результатів полягає в уточненні змісту сталого розвитку підприємства та систематизації критеріїв його оцінювання. Практичне значення визначається можливістю використання запропонованої моделі під час формування та коригування стратегій сталого розвитку промислових підприємств.

Очікуваний соціально-економічний ефект реалізації запропонованих заходів полягає у зниженні витрат, підвищенні продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, фінансової та операційної стійкості, покращенні умов праці, розвитку персоналу та зміцненні довіри стейкхолдерів. Екологічний ефект пов'язаний зі скороченням ресурсоспоживання, відходів і негативного впливу на довкілля.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням інтегральної методики кількісного оцінювання сталого розвитку у поєднані з бізнес-аналітикою, зокрема Excel, Power BI - для візуалізації показників, кореляційним та регресійним аналізом - для визначення факторів, що найбільше впливають на сталий розвиток, а також прогнозуванням динаміки інтегрального індексу.

Конфлікти інтересів. Автори заявляють про відсутність конфліктів інтересів, що могли б вплинути на результати дослідження або процес підготовки й публікації цієї статті.

Фінансування. Дослідження та підготовка цієї статті не фінансувалися жодною організацією. Автори підтверджують відсутність зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження проведено з дотриманням загальновизнаних етичних принципів і стандартів наукових досліджень. Стаття не містить результатів експериментів або досліджень за участю людей чи тварин.

Декларація про використання штучного інтелекту. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту використовувалися виключно для мовного редагування без впливу на науковий зміст. Уся відповідальність за зміст, достовірність результатів і наукові висновки статті повністю покладається на авторів.

Внесок авторів. Усі автори зробили рівноцінний внесок у підготовку статті.

Література:

1.Тарасюк, О. В. (2025). Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. Економіка, управління та адміністрування, 1(111), 51–63. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63

2.Сабовчик, А., & Попович, А. (2024). Визначення поняття та цілі сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 5(86), 415–422. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61
3.Гречко, А., & Очеретяна, О. (2020). Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації, 15, 37–41. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6
4.Степаненко, Т. О. (2020). Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 6, 136–141. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23
5.Токмакова, І. В., Курилович, В. Р., & Казаков, А. Г. (2023). Концептуальні положення забезпечення сталого розвитку підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості, 84, 99–107. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.84.301543
6.Мануйлов, О. В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9(2), 60–64. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10
7.Огієнко, А. (2024). Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the Development of the Economic Systems, 3, 222–228. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31
8.Veronika, K. (2024). Evolution of approaches to formation of the concept of sustainable development of the enterprise. Innovative Economy, 4, 90–97. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.13
9.Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2022). Blue ocean strategy. Harvard Business Review Press. https://www.ideou.com/blogs/inspiration/blue-ocean-strategy-pdf
10.Rakić, S., Pavlović, M., & Marjanovic, U. (2021). A precondition of sustainability: Industry 4.0 readiness. Sustainability, 13, 6641. https://www.researchgate.net/publication/352323122_A_Precondition_of_Sustainability_Industry_40_Readiness/citation/download
11.Петролюк, Ю., & Гребенюк, Н. (2024). Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство, 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148
12.Sun, H., et al. (2020). Measuring environmental sustainability performance of South Asia. Journal of Cleaner Production, 251, 119000. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120707
13.Онікієнко, Н. В. (2025). Управлінські стратегії для досягнення глобальних цілей сталого розвитку: роль менеджменту в реалізації глобальних ініціатив. Економічний простір, 197, 100–106. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.100-106
14.Ткаченко, В., & Маховський, С. (2024). Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90
15.SDG Index & Dashboards. (2025). Rankings. https://dashboards.sdgindex.org/rankings/
16.Метінвест. (2021). Звіт зі сталого розвитку. https://metinvestholding.com/ar2021/pdf/download_center/II.%20Sustainability%20report_UA.pdf
17.ДТЕК. (2020). Сталий розвиток та ESG-звітність компанії. https://dtek.com/sustainable-development/reportsesg/2020/
18.SoftServe. (2022). CSR report 2022. https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2022
19.Астарта-Київ. (2026). Звіти зі сталого розвитку та корпоративного управління. https://astartaholding.com
20.UN Women Ukraine. (2023). Аналіз найкращих практик приватного сектору щодо рівності та розвитку персоналу. https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/best_practice_analysis_private_sector.pdf
21.BDO Україна. (2025). ESG-звіт за 2024 рік. https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/esg-zvit-bdo-ukraine-2024
22.KPMG Україна. (2024). Звіт про сталий розвиток 2023–2024. https://kpmg.com/ua/uk/home/about/corporate-reporting/kpmg-zvit-pro-stalyy-rozvytok.html
23.Хенкель. (2025). Товариство з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями «Хенкель Баутехнік (Україна)». Фінансова звітність. https://www.henkel.ua/company/annual-financial-statement

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 332.2:338.2:379.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-136-146

Дата надходження: 02.08.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕКРЕАЦІЙНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Олександр Осипенко[1]

[1]Аспірант, Вищий навчальний заклад «Київський університет ринкових відносин» м. Київ, Україна, e-mail:aleksandros 701@gmail.com. ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-8537-9948

CONCEPTUAL MODEL OF ECONOMIC SECURITY OF RECREATIONAL LAND USE

Oleksandr Osypenko[1]

[1]Postgraduate student University of Market Relations, Kyiv, Ukraine, e-mail:aleksandros 701@gmail.com. ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-8537-9948

Анотація. *У статті аналізуються умови та фактори формування системи оцінювання економічної безпеки для рекреаційного землекористування та її застосування для української економіки, яка функціонує в умовах безпекових ризиків, воєнних загроз. Метою дослідження є обґрунтування цілісної системи (моделі), що забезпечує сталий розвиток та ефективне використання земель рекреаційного призначення від внутрішніх і зовнішніх загроз з урахуванням еколого-економічних чинників. Об'єктом дослідження є економічні, соціальні, просторові та інституційно-правові процеси, що виникають у системі використання земель рекреаційного призначення, а також механізми забезпечення економічної безпеки територій. Теоретичною основою дослідження стали концепції управління спільними ресурсами, яке забезпечується державним регулюванням, ринковими механізмами та багаторівневою системою управління земельними ресурсами, що передбачає врахування безпекових чинників рекреаційного землекористування. На основі аналітичних досліджень міжнародних організацій з питань економічної безпеки, також офіційних документів земельного врядування України, обґрунтовано систему показників економічної безпеки рекреаційного землекористування. Розглянуто сутності економічної категорії «економічна безпека рекреаційного землекористування», шляхом побудови структурно-логічної послідовності вивчення цього поняття. Це дало змогу визначити, що атрибутами економічної безпеки рекреаційного землекористування виступають – економічний прибуток від рекреаційної діяльності та здатність природних комплексів забезпечувати в довгостроковій перспективі надання соціальних та культурних послуг. Окреслено, що важливим для управління землями рекреаційного призначення є виокремлення особливих інструментів (способів), ключових показників оцінювання безпеки землекористування для української економіки та формування стабільної післявоєнної економіки. Зазначено, що сьогодні для вітчизняної практики рекреаційного землекористування характерне розроблення загальнодержавних стратегій та регіональних стратегій розвитку. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи, а саме: системний для обґрунтування економічної безпеки як системи взаємопов'язаних економічних, екологічних, соціально-рекреаційних, інституційно-просторових та інформаційно-правових компонентів; аналізу і синтезу для виокремлення складових економічної безпеки їх подальшого об'єднання в інтегровану систему оцінювання. В роботі використані прикладні методи, а саме: індукції і дедукції для переходу від окремих показників до загальних закономірностей та перевірки теоретичних положень на рівні конкретних територій. На основі методу моделювання запропоновано реалізацію цілісної системи (моделі), яка побудована на комплексному використанні взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, інструментів та результатів управління, що орієнтована на забезпечення ефективного використання земельних ресурсів, збереження їх економічної та природної цінності, мінімізацію загроз і формування сталого розвитку ресурсного потенціалу територій. Це надало змогу сформувати концептуальну модель економічної безпеки рекреаційного землекористування, як стратегічну єдність розвитку інтегрованих соціально-економічних складових ресурсного потенціалу, що спрямована на узгодженість та раціональне використання природних, земельних, рекреаційних ресурсів регіону. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів органами державного управління при формуванні методики оцінювання економічної безпеки використання земельних рекреаційних ресурсів в об'єднаних територіальних громадах в цілях сталого розвитку.*

Ключові слова: *економічна безпека, управління земельними ресурсами, рекреаційне землекористування, землі рекреаційного призначення, державне управління, сталий розвиток, територіальні громади.*

Формули: 9, рис.1, табл.: 2, бібл: 15

Abstract. *This article analyses the conditions and factors involved in developing a system for assessing economic security in relation to recreational land use, and its application to the Ukrainian economy, which operates in an environment characterised by security risks and military threats. The aim of the study is to develop a comprehensive system (model) that ensures the sustainable development and efficient use of land designated for recreational purposes, whilst safeguarding it against internal and external threats and taking into account environmental and economic factors. The object of the study comprises the economic, social, spatial, and institutional-legal processes arising within the system of recreational land use, as well as the mechanisms for ensuring the economic security of territories. The theoretical basis of the study is formed by concepts of common-pool resource management, which is ensured through state regulation, market mechanisms and a multi-level system of land resource management that takes into account security factors relating to recreational land use. Based on analytical studies by international organisations on economic security, as well as official documents on land governance in Ukraine, a system of indicators for the economic security of recreational land use has been substantiated. The essence of the economic category economic security of recreational land use' has been examined by constructing a structural-logical sequence for studying this concept. This has made it possible to determine that the attributes of economic security in recreational land use are: economic profit from recreational activities and the capacity of natural ecosystems to ensure, in the long term, the provision of social and cultural services for the sustainable development of territories. It has been emphasised that, for the management of land designated for recreational purposes, it is important to identify specific tools (methods) and key indicators for assessing the safety of land use for the Ukrainian economy and for building a stable post-war economy. It is noted that current domestic practice in recreational land use is characterised by the development of national and regional development strategies. The study employed general scientific methods, namely: the systems approach, to substantiate economic security as a system of interconnected economic, environmental, socio-recreational, institutional-spatial, and informational-legal components; and analysis and synthesis, to identify the constituents of economic security and subsequently integrate them into a unified assessment system. Applied methods were also utilized, specifically induction and deduction, to move from individual indicators to general patterns and to verify theoretical propositions at the level of specific territories. Based on the modeling method is proposed to implement a comprehensive system (model) based on the integrated use of interrelated actors, objects, principles, management tools and outcomes, aimed at ensuring the effective use of land resources, preserving their economic and natural value, minimising threats and fostering the sustainable development of territories' resource potential. This has made it possible to formulate a conceptual model of economic security in recreational land use, as a strategic unity of the development of the integrated socio-economic components of resource potential, aimed at the harmonisation and rational use of the region's natural, land and recreational resources with a view to meeting consumer needs, and to build up the resource potential of the region. The practical significance of the research findings lies in the possibility of government bodies utilising the proposed approaches when developing methodologies for assessing the economic security of land resource use in amalgamated territorial communities for the purposes of sustainable development.*

Key words: *economic security, recreational resource management, recreational land use; recreational lands; public administration; sustainable development.*
Formulas: 9; fig.: 1; tab.: 2; bybl.:15

Вступ. В умовах переходу світової спільноти до моделі сталого розвитку займає важливе місце економічна діяльність та розвиток територій. Сучасний етап розвитку земельних відносин України характеризується необхідністю дослідження проблем збереження земельних ресурсів з урахуванням сучасних соціальних та екологічних викликів. Такий напрям досліджень змінює традиційне розуміння ефективності управління земельними ресурсами: поряд із продуктивністю та дохідністю використання земель необхідно оцінювати рівень економічної безпеки землекористування. Дослідження проблем управління земельними ресурсами є важливим як для нарощування економічного потенціалу країни у стратегічному аспекті, так і для практичного впровадження організаційного механізму ефективного використання земельних рекреаційних ресурсів. Зазначене сприяє формуванню рекомендацій щодо територіально-просторового планування в умовах екологічної кризи, спричиненої воєнними діями, з урахуванням ризиків і загроз для рекреаційного землекористування.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні засади землекористування формувалися під впливом класичних і сучасних економічних концепцій ефективного використання земельних ресурсів. Важливе значення для нашого дослідження має концепція

управління ресурсами спільного користування (Common-Pool Resources, CPR), розроблена Е. Остром (Ostrom, 2009), яка обґрунтовує можливість ефективного управління природними, земельними та рекреаційними ресурсами на основі багаторівневої системи інституційної взаємодії. Подальший розвиток сучасних моделей управління земельними ресурсами представлено в дослідженні Кулинича (2021), у якому запропоновано комплексний підхід до державного управління земельними ресурсами на основі реалізації земельної політики з урахуванням екологічних обмежень та безпекових чинників. Зазначені підходи актуалізують необхідність удосконалення управління земельними ресурсами в контексті сталого розвитку, оскільки його ефективність потребує вдосконалення управлінських механізмів, раціоналізації структури землекористування та посилення земельного нагляду (Могильна & Чжан, 2023).

У дослідженні Дороша & Свиридова (2024) обґрунтовано економічний механізм використання земельних ресурсів як систему інструментів і важелів, взаємодія яких забезпечує формування та розвиток сталого землекористування. При цьому наголошується на необхідності забезпечення балансу економічних, екологічних і соціальних аспектів використання земель.

Разом з тим у сучасних українських дослідженнях сталого землекористування акцентується увага на необхідності формування нової парадигми сталого (збалансованого) використання земельних ресурсів, яка має бути покладена в основу земельної політики з урахуванням наслідків війни в Україні (Deininger et al., 2024).

Зазначені наукові позиції щодо сталого землекористування є методологічно важливими для дослідження економічної безпеки управління земельними ресурсами, оскільки засвідчують недоцільність відокремлення економічної складової від екологічної та соціальної, а також визначають важливість рекреаційного землекористування в умовах воєнних ризиків.

Зокрема, особливу вагу воєнний фактор має для збереження рекреаційного потенціалу територій. Навіть за наявності значного природного та рекреаційного потенціалу територія може втратити можливість економічного використання внаслідок забруднення природних комплексів, їх пошкодження або руйнування.

Отже, визначення економічної цінності земель рекреаційного призначення та оцінювання економічної безпеки рекреаційного землекористування в умовах безпекових ризиків і воєнних загроз щодо сталого використання земельних ресурсів територій, становлять основні напрями нашого дослідження.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є обґрунтування цілісної системи (моделі), що забезпечує сталий розвиток та ефективне використання земель рекреаційного призначення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх загроз та еколого-економічних чинників. Водночас метою роботи є обґрунтування інтегрального індексу та системи показників оцінювання економічної безпеки рекреаційного землекористування, формулювання пропозицій щодо ключових індикаторів його оцінювання в умовах функціонування української економіки та післявоєнного відновлення. Досягнення цієї мети дасть змогу: по-перше, визначити ключові індикатори економічної безпеки рекреаційного землекористування; по-друге, сформувати комплексну систему її оцінювання, адаптовану до умов післявоєнного відновлення України, євроінтеграційних процесів і забезпечення стійкості національної економіки.

Результати дослідження. Важлива соціальна роль земель рекреаційного призначення зумовлює необхідність створення ефективної системи оцінювання економічної безпеки, що ґрунтується на кількісних показниках стану та використання земельних ресурсів, а також на аналізі загроз у сфері

природокористування. Особливе значення для проблематики дослідження має економічний аспект підходу Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), відповідно до якого землекористування (*land use*) характеризується організацією, діяльністю та ресурсами, які використовуються людиною для створення, зміни або підтримання певного типу земель (FAO, 2015). Відповідно, концепцію сталого управління земельними ресурсами (*sustainable land management*) розглядаємо як підхід, спрямований на задоволення суспільних потреб у виробництві благ із одночасним збереженням довгострокового потенціалу земельних ресурсів та їхніх екологічних функцій. Важливою передумовою забезпечення економічної безпеки земельних ресурсів відповідно до підходу FAO є належне земельне врядування (*land governance*) – система правил, процедур та інституційних механізмів, за допомогою яких приймаються і реалізуються рішення щодо доступу до землі, її використання та узгодження конкуруючих інтересів (FAO, 2018). Важливе значення має також інформаційне забезпечення управління земельними ресурсами, зокрема їх оцінювання та моніторинг, що передбачають систематичне отримання інформації про стан земель і тенденції його змін та створюють інформаційну основу для прийняття управлінських рішень (FAO, n.d.).

Ми поділяємо позицію Радіонової & Пекної (2026), відповідно до якої оцінювання загального рівня економічної безпеки може здійснюватися шляхом визначення інтегрального показника (індексу) економічної безпеки, моніторингу його динаміки, а також використання показників, сформованих міжнародними організаціями.

Узагальнення наукових підходів і теоретичних положень Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) дає підстави зробити висновок, що екологічний стан земель є складовою їх економічної безпеки, оскільки нераціональне використання природного потенціалу знижує економічну віддачу земельних ресурсів території та збільшує витрати на післявоєнне відновлення. Безперечно, земельні відносини є механізмом трансформації земельного потенціалу в соціально-економічний потенціал територій у контексті їх сталого розвитку. Разом із тим Організацією економічного співробітництва та розвитку обґрунтовано підхід до управління землекористуванням як важливого інструменту узгодження різних видів землекористування для забезпечення сталого територіального розвитку (OECD, 2017). Такий підхід передбачає багаторівневе управління землекористуванням, спрямоване на поліпшення координації інвестицій між секторами та рівнями влади, а також адаптацію програм регіонального розвитку до специфічних потреб окремих територій, зокрема:

– на державному рівні – системне визначення та реалізація регіонального розвитку як одного із пріоритетів державної політики;

– на регіональному рівні – посилення взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та галузевими міністерствами для узгодження пріоритетів регіонального розвитку.

Таким чином, ефективне управління земельними ресурсами передбачає узгодження повноважень різних рівнів публічної влади, екологічних вимог і соціально-економічних інтересів територіального розвитку. Це дає змогу розглядати управління землекористуванням як складову концептуальної моделі забезпечення безпеки та розвитку територій, суб’єктами якої є державні органи влади, органи місцевого самоврядування, представники бізнесу та інвестори. Зазначене актуалізує необхідність зміцнення й розширення зв’язків між суб’єктами управління в межах регіону та розвитку соціального партнерства у сфері управління земельними ресурсами для забезпечення сталого розвитку територій з урахуванням

безпекових чинників, що представлено на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна модель управління земельними ресурсами з урахуванням безпекових чинників

Джерело: систематизовано автором

Розглядаючи землекористування як об'єкт управління, можна визначити його багатовимірну структуру, що інтегрує природні, соціально-економічні, територіальні та правові аспекти. У контексті сутнісних характеристик цього поняття доцільним є виявлення причинно-наслідкового ланцюга: управління спільними ресурсами → ефективність землекористування → збереження ресурсного потенціалу територій → формування економічних переваг → мінімізація загроз → забезпечення економічної безпеки землекористування.

Саме ця взаємозалежність дає змогу розглядати стан земельних відносин як один із базових чинників формування економічної та безпекової складових концептуальної моделі управління земельними ресурсами. Відповідно, головним критерієм функціонування запропонованої системи є не максимізація економічного прибутку, а досягнення оптимального співвідношення між економічною ефективністю використання земель, збереженням їх ресурсного потенціалу та мінімізацією загроз економічній безпеці території. Для рекреаційних земель цей принцип має особливе значення. Землі рекреаційного призначення одночасно є природним і економічним ресурсом, тому надмірна інтенсифікація їх використання може забезпечувати короткострокові економічні вигоди, але водночас призводити до зниження рекреаційного потенціалу території. Водночас недостатнє економічне використання земель може спричинити втрату потенційних доходів територіальних громад від використання рекреаційних ресурсів та обмеження фінансування заходів щодо їх охорони й відновлення. З огляду на це запропонована модель управління земельними ресурсами з урахуванням безпекових чинників може бути адаптована до управління рекреаційними земельними ресурсами. Відповідно, для розкриття сутності економічної категорії «економічна безпека рекреаційного землекористування» запропонований підхід передбачає врахування співвідношення між економічною вигодою від використання земель та збереженням їх рекреаційного потенціалу. Надмірна експлуатація рекреаційних земель може забезпечувати короткостроковий економічний ефект, але

водночас призводити до зниження рекреаційної цінності території.

Економічна безпека рекреаційного землекористування – це стан захищеності економічних інтересів та земельного потенціалу території, що забезпечує оптимальне співвідношення між отриманням економічних вигод від рекреаційної діяльності, збереженням природних комплексів і їхньою здатністю в довгостроковій перспективі забезпечувати соціальні, культурні та рекреаційні послуги для сталого розвитку територій.

У контексті означеної проблеми особливого значення набуває взаємозв'язок між оцінюванням земельних ресурсів та економічною безпекою рекреаційного землекористування з урахуванням міжнародних підходів. FAO розглядає оцінювання та моніторинг земель як основу обґрунтованого прийняття рішень щодо їх сталого використання, управління та відновлення (FAO, n.d.). Водночас Світовий банк розглядає комплексне оцінювання земельного врядування із залученням місцевих експертів за такими напрямами, як захищеність земельних прав, планування землекористування, управління публічними землями, земельна інформація, кадастр, оцінювання земель, оподаткування, вирішення земельних спорів та інституційне забезпечення (World Bank, 2013). Для оцінювання рівня економічної безпеки застосовуються нормативні значення показників, представлені в табл. 1, за такими складовими: інформаційно-правовою, економічною, екологічною, соціально-рекреаційною, інституційно-просторовою та ризиково-відновлювальною.

Таблиця 1

Система складових економічної безпеки рекреаційного землекористування: економічний зміст і ризики

Складова економічної безпеки	Економічний зміст складової	Основні ризики	Основні напрями забезпечення
Інформаційно-правова	Кадастрові, геопросторові та моніторингові дані прав власності та користування землею	Інформаційна неузгодженість; земельні спори, невизначеність прав	Концепція управління спільними ресурсами для захисту земельних ресурсів рекреаційного призначення
Економічна	Формування доходів та інвестиційної цінності земель	Низька дохідність, неефективна оренда	Фінансова спроможність територіальних громад
Інституційно-просторова	Ефективність управління та узгодженість землекористування	Корупційні ризики, слабкий контроль хаотична забудова, земельні конфлікти	Оптимізація територіального потенціалу; якість управлінських рішень
Екологічна	Збереження екосистемних функцій рекреаційних земель	Деградація, забруднення, відчуження	Довгострокова ресурсна безпека і відновлення
Ризиково-відновлювальна	Виявлення та управління загрозами	Воєнні, природні, техногенні ризики	Стійкість системи рекреаційних земельних ресурсів
Соціально-рекреаційна	Узгодження управління рекреаційними ресурсами	Конфлікти землекористування	Суспільне управління рекреаційними ресурсами

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел (*World Bank, 2013*; *OECD, 2017; Земельний кодекс України, зі змінами 2026)*

На відміну від розуміння земельних відносин переважно як правової категорії, запропонована модель (система) управління земельними ресурсами акцентує увагу на їх управлінській та економічній функції, розглядаючи можливості застосування концепції збалансованості в розвитку територій. Разом із тим, з урахуванням зазначених міжнародних практик та Методики

нормативної грошової оцінки земельних ділянок в Україні (Кабінет Міністрів України, 2021) пропонується оцінювати економічну безпеку управління рекреаційними земельними ресурсами на основі інтегрального індексу, сформованого за кількісними показниками їх стану за такими складовими: економічною, екологічною, соціально-рекреаційною та ризиково-ресурсно-відновлювальною.

Економічна складова включає такі показники та розрахунки:

-економічну віддачу 1 га рекреаційних земель, розраховуємо за формулою:

-

$$EB_{1га} = D/Sr \qquad (1)$$

де:

$EB_{1га}$– економічна віддача 1 га рекреаційних земель, грн/га;

D – дохід (виручка) від діяльності, пов'язаної з використанням рекреаційних земель, грн;

Sr – площа рекреаційних земель, що фактично використовується для відповідної діяльності, га.

-рентабельність рекреаційного землекористування, обчислюємо за формулою:

$$R_{рз} = P/C \times 100\% \qquad (2)$$

де:

$R_{рз}$– рентабельність рекреаційного землекористування, %;

P– прибуток від використання рекреаційних земель, грн;

C– сукупні витрати, пов'язані з рекреаційним землекористуванням, грн.;

при цьому прибуток визначається: $P = D - C$

де D– дохід від використання рекреаційних земель, грн.

Екологічна складова включає такі показники та розрахунки:

-частку земель у задовільному екологічному стані, розраховуємо за формулою:

$$Ч_{з.е.с.} = S_{good}/ S_r \times 100 \qquad (3)$$

де:

$Ч_{з.е.с.}$– частка земель у задовільному екологічному стані, %;

S_{good}– площа рекреаційних земель, що перебувають у задовільному екологічному стані, га;

S_r– загальна площа рекреаційних земель досліджуваної території, га.

-рівень рекреаційного навантаження, розраховуємо за формулою:

$$РН = N_f/ N_{lim} \qquad (4)$$

де:

РН– рівень рекреаційного навантаження, коефіцієнт;

N_f– фактична кількість відвідувачів рекреаційної території за визначений період, осіб;

N_{lim}– допустима рекреаційна місткість території за відповідний період, осіб.

Соціально-рекреаційна складова включає такі показники та розрахунки:

-частку доступних рекреаційних земель, розраховуємо за формулою:

$$Ч_{д.р.з.} = S_a/S_r \times 100 \qquad (5)$$

де:

$Ч_{д.р.з.}$– частка доступних рекреаційних земель, %;

S_a– площа рекреаційних земель, доступних для використання населенням і рекреантами, га;

S_r– загальна площа рекреаційних земель досліджуваної території, га.

-забезпеченість населення рекреаційними землями, розраховуємо за формулою:

$$З_{рз} = S_r/P \times 1000 \qquad (6)$$

де:

$З_{рз}$– забезпеченість населення рекреаційними землями, га на 1000 осіб;

S_r– загальна площа рекреаційних земель досліджуваної території, га;

Р– чисельність постійного населення території, осіб;

1000 коефіцієнт перерахунку показника на 1000 осіб.

Ризиково-відновлювальна складова включає такі показники та розрахунки:

-частку земель у зоні підвищеного ризику, розраховуємо за формулою:

$$Ч_{risk} = S_{risk} / S_r \times 100 \qquad (7)$$

де:

$Ч_{risk}$– частка рекреаційних земель, що перебувають у зоні підвищеного ризику, %;

S_{risk}- площа рекреаційних земель, розташованих у зоні підвищеного ризику, га;

S_r– загальна площа рекреаційних земель досліджуваної території, га.

-частку пошкоджених рекреаційних земель, розраховуємо за формулою:

$$Ч_{dam} = S_{dam} / S_r \times 100 \qquad (8)$$

де:

$Ч_{dam}$– частка пошкоджених рекреаційних земель, %;

S_{dam}– площа пошкоджених рекреаційних земель, га;

S_r– загальна площа рекреаційних земель досліджуваної території, га.

-частку земель, повернутих до безпечного використання розраховуємо за формулою:

$$Ч_{бв} = S_{safe} / S_{dam} \times 100 \qquad (9)$$

де:

$Ч_{бв}$– частка земель, повернутих до безпечного використання, %;

S_{safe}– площа пошкоджених земель, які відновлені та повернуті до безпечного використання, га;

S_{dam}– загальна площа пошкоджених рекреаційних земель, що потребують відновлення, га.

Є підстави вважати, що запропонована система індикаторів оцінювання рівня економічної безпеки відповідає сучасним підходам до ідентифікації та розкриття основних загроз економічній безпеці використання земельних ресурсів України. Водночас без економічної оцінки земель неможливо повноцінно визначити масштаби втрат, спричинених воєнним пошкодженням земель. У зв'язку з цим пропонується розглядати економічну цінність територій з урахуванням таких складових: економічної цінності земельних ресурсів; якісних характеристик земель; місцеположення; цільового та функціонального призначення; рівня інфраструктурного забезпечення; екологічного стану; рівня ризиків; соціально-рекреаційної цінності території. Це створює передумови для диференціації територіальних громад і формування адресних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління земельними рекреаційними ресурсами територій з врахуванням ризиків та загроз (таблиця 2).

Таким чином, економічна оцінка земель для забезпечення економічної безпеки рекреаційного землекористування повинна бути територіально диференційованою. Для громад Західної групи пріоритетним може бути визначення рекреаційної та екосистемної цінності земель, тоді як для громад Східної групи, які зазнали впливу воєнних дій, – оцінювання втрати вартості земельних ресурсів та витрат на їх відновлення. Це дозволяє оцінювати економічну безпеку рекреаційного землекористування не лише за фактичними економічними результатами використання земель, а й за ступенем захищеності земельного потенціалу від загроз, здатних погіршити довгострокову економічну результативність використання території. Водночас встановлено, що управління земельними рекреаційними ресурсами в умовах нестабільності передбачає інтеграцію ресурсів відповідної галузі та соціально-економічної системи для забезпечення її безпеки, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Таблиця 2

Регіональна диференціація земельної цінності та загроз рекреаційного землекористування

Регіональна диференціація	Особливості земельної цінності	Складові оцінки земель	Домінуюча загроза вартості землі	Домінуючий тип ризику
Західна група	Високий рекреаційно-туристичний, оздоровчо-лікувальний потенціал; рекреаційна та інвестиційна цінність	Рекреаційно-туристична; рекреаційно-інвестиційна; еколого-рекреаційна	Забудова територій, урбанізація, рекреаційне навантаження	Інвестиційно-просторовий
Північна група	Поєднання лісових і рекреаційних ресурсів; відновлювальна та екологічна цінність	Еколого-рекреаційна; рекреаційно-інвестиційна	Воєнні ризики, забруднення, деградація земель	Воєнно-відновлювальний
Центральна група	Висока аграрна цінність у поєднанні аграрних і рекреаційних ресурсів; економічна віддача	Аграрно-рекреаційна; рекреаційно-інвестиційна	Деградація земель; аграрне навантаження і використання ресурсів	Ресурсно-екологічний
Східна група	Домінування промислового та аграрного потенціалу; залишкова та відновлювальна вартість	Рекреаційно-відновлюваль-на; безпеково-рекреаційна; рекреаційно-інвестиційна	Мінування, руйнування, забруднення втрата земельної функціональності	Критично-воєнний
Південна група:	Потенційна економічна та рекреаційна цінність; морська, екологічна та інвестиційна цінність	Морська-рекреаційна; туристично-рекреаційна; рекреаційно-інвестиційна	Військово-водні ризики; деградація рекреаційних ресурсів, рекреаційне навантаження	Комплексний воєнно-екологічний

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та джерел (Державний земельний кадастр: Публічна кадастрова карта України. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру, 2026; OECD, 2017)

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі узагальнення та висновки.

Обґрунтовано системний підхід до оцінювання економічної безпеки рекреаційного землекористування на основі поєднання економічних, екологічних, соціально-рекреаційних, інституційно-просторових та ризиково-відновлювальних індикаторів. Запропоновано інтегральне оцінювання рівня безпеки з урахуванням економічної цінності земель, їх стану, рекреаційного потенціалу та безпекових загроз. Як інструмент оцінювання запропоновано систему індикаторів, згрупованих за такими складовими:

– економічна: валова додана вартість рекреаційної діяльності; доходи від рекреаційної діяльності на 1 га; рентабельність рекреаційних об'єктів; обсяг інвестицій у рекреаційну сферу;

– екологічна: індекс екологічного стану земель; частка деградованих земель, %; частка природоохоронних територій, %; рівень рекреаційного навантаження, осіб/га;

– соціально-рекреаційна: рівень зайнятості у рекреаційній сфері; рівень доходів населення; доступність рекреаційних послуг за критеріями вартості та територіальної доступності;

– інституційно-просторова: структура земель за функціональним призначенням, %; забезпеченість населення рекреаційними територіями, га/особу.

Удосконалено методологічний підхід до оцінювання економічної безпеки рекреаційного землекористування шляхом інтеграції економічних результатів

використання земель із показниками їх захищеності, ризиків та відновлення. Дістало подальшого розвитку положення щодо територіально диференційованого управління рекреаційними земельними ресурсами. Запропоновані індикатори та інтегральний підхід можуть використовуватися органами державної влади й місцевого самоврядування для оцінювання стану рекреаційних земель, визначення пріоритетів їх охорони та відновлення, а також обґрунтування управлінських і просторово-планувальних рішень.

Практичне застосування результатів сприятиме ефективнішому використанню рекреаційного потенціалу територій, зменшенню втрат земельних ресурсів, підвищенню інвестиційної та доходної спроможності територіальних громад, збереженню природних ресурсів і забезпеченню сталого розвитку територій.

Подальші дослідження будуть зосереджені на адаптації показників кількісного оцінювання ефективності та безпеки управління рекреаційними земельними ресурсами до системи показників та індикаторів економічної безпеки, адаптованих до умов післявоєнного відновлення України.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту могли використовуватися для мовно-стилістичного редагування, технічного впорядкування тексту та перевірки бібліографічних елементів. Усі наукові положення, висновки, джерела та результати перевірені автором; відповідальність за зміст статті несе автор.

Внесок авторів. Осипенко О.В. – формулювання наукової ідеї, визначення мети та завдань дослідження, розроблення теоретико-методичного підходу, аналіз наукових джерел, обґрунтування системи показників, написання та редагування тексту статті.

Література:

1.Deininger, K., Ali, D., Bukin, E., & Martyn, A. (2024). *Reforming land valuation and taxation in Ukraine: A path to sustainability and economic fairness*. World Bank. https://doi.org/10.60572/ke2n-6z71

2.Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. (2025). *Публічна кадастрова карта України*. https://map.land.gov.ua/

3.Дорош, А., & Свиридов, О. (2024). Землевпорядний механізм, його складові, завдання та функції. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*, (2), 84–91. https://doi.org/10.31548/zemleustriy2024.02.07

4.Дорош, О. (2025). *Управління землекористуванням та девелопмент нерухомості*. НУБіП України. https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/13434

5.FAO. (2015). *Sustainable land management*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://www.fao.org/land-water/land/sustainable-land-management/en/

6.FAO. (2018). *Land resources planning (LRP) to address land degradation and promote sustainable land management (SLM)*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://www.fao.org/3/I9922EN/i9922en.pdf

7.FAO. (n.d.). *Land assessment and monitoring*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://www.fao.org/land-water/land/land-assessment-and-monitoring/en

8.Кабінет Міністрів України. (2021). *Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земельних ділянок: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 р. № 1147*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF

9.Кулинич, П. (2021). *Земельна реформа в Україні: правові проблеми*. Норма права. https://library.idpnan.org/monograph/zemelna-reforma-v-ukrayini-pravovi-problemy/

10.Могильна, Л., & Чжан, Ц. (2023). Проблеми управління земельними ресурсами в контексті

сталого розвитку та заходи щодо їх вирішення. *Економіка та суспільство*, (53), 73–78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-10

11.OECD. (2017). *The governance of land use in OECD countries: Policy analysis and recommendations*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264268609-en

12.Ostrom, E. (2009). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400831739

13.Радіонова, І., & Пекна, Г. (2026). Міжнародна економічна безпека та міжнародна конкурентоспроможність у системі оцінювання національної економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК», 82*(2), 20–27. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-82-20-27

14.Україна. Верховна Рада України. (2001). *Земельний кодекс України: Закон України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. (редакція від 19 грудня 2025 р.).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text

15.World Bank. (2013). *Land governance assessment framework: Implementation manual*. World Bank. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/a91b90185037e5f11e9f99a989ac11dd-0050062013/original/LGAF-Manual-Oct-2013.pdf

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК: 368.9
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-147-155

Дата надходження: 14.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ОСОБИСТОГО СТРАХУВАННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Захар Біблий[1], Світлана Плетенецька[2]

[1]Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: BiblyiZV@krok.edu.ua , ORCID: https://orcid.org/0009-0006-6728-2980

[2]Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: svitlanapm@krok.edu.ua , ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2695-0712

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FUNCTIONING OF THE PERSONAL INSURANCE MARKET AND OPPORTUNITIES FOR ITS ADAPTATION IN UKRAINE

Zakhar Biblyi[1], Svitlana Pletenetska[2]

[1]PhD student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: BiblyiZV@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-6728-2980

[2]PhD in Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, E-mail: svitlanapm@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2695-0712

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню міжнародного досвіду функціонування та розвитку ринку особистого страхування на прикладі Нідерландів, Німеччини, Чехії, Польщі та Румунії. Українські страховики у сфері life-страхування відстають від світових страховиків за рівнем охоплення населення такими послугами та їх номенклатурою. Однак бракує досліджень у цій царині, які б узагальнювали передовий досвід та можливості його адаптації в реаліях українського страхування. Метою роботи є дослідження міжнародного досвіду функціонування та розвитку ринку особистого страхування окремих країн Європи, а також визначення можливостей адаптації певних практик до умов України. Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку ринку особистого страхування в окремих країнах Європейського Союзу. Теоретичну основу дослідження становлять концептуальні засади функціонування ринку особистого страхування. У роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: метод аналізу та синтезу – при виборі країн дослідження з різними моделями та рівнями розвитку страхового ринку; метод статистичного аналізу – під час дослідження обсягу ринку, рівня проникнення та частки особистих видів страхування; метод середньогеометричного темпу зростання – при розрахунку середньорічних темпів зростання особистих видів страхування; метод порівняльного аналізу - для зіставлення показників щільності ринку особистого страхування досліджуваних країн ЄС та визначення відмінностей у рівні споживання страхових послуг. Отримані результати показали, суттєві відмінності у рівнях розвитку національного ринку особистого страхування та чинників, що їх зумовлюють від стану функціонування ринку за кордоном. Встановлено, що високі показники розвитку особистого страхування можуть бути пов'язані зі специфікою регуляторних моделей, тоді як високі темпи зростання на ринках із низьким початковим рівнем розвитку не завжди свідчать про структурні зміни. Узагальнення міжнародного досвіду дозволило встановити наявність прямого взаємозв'язку між рівнем добробуту населення та розвитком ринку особистого страхування. А розрахунок концентрації ринку особистого страхування за показниками часток трьох і п'яти найбільших страхових компаній дав змогу виявити неоднорідність структури конкуренції та ступеня консолідації національних страхових ринків досліджуваних країн. Комплексне застосування вищезгаданих методів посприяло отриманню обґрунтованих висновків та результатів дослідження. Розроблені рекомендації спрятимуть розширенню та вдосконаленню системи особистого страхування в Україні.*

Ключові слова: *особисте страхування, проникнення страхування, щільність страхування, концентрація страхового ринку, міжнародний досвід.*

Формул: 1, рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 12

Abstract. *This article examines the international experience regarding the operation and development of the personal insurance market, using the Netherlands, Germany, the Czech Republic, Poland, and Romania as case studies. Ukrainian life insurers lag behind their global counterparts in terms of market penetration and the range of services offered. However, there is a lack of research summarizing best practices in this field and exploring the potential for adapting them to the realities of the Ukrainian insurance sector. The study aims to analyze the operation and development*

of personal insurance markets in selected European countries and to identify opportunities for adapting specific practices to Ukrainian conditions. The research focuses on the functioning and development of personal insurance markets within specific European Union countries. The study is grounded in the conceptual principles governing personal insurance markets. The authors employed a range of general scientific and specialized methods, including: analysis and synthesis (to select countries representing diverse insurance market models and development levels); statistical analysis (to examine market volume, penetration rates, and the share of personal insurance products); the geometric mean growth rate method (to calculate average annual growth rates for personal insurance); and comparative analysis (to contrast personal insurance market density indicators across the selected EU countries and identify disparities in the consumption of insurance services). The findings reveal significant differences between the development levels of national personal insurance markets—and the factors driving them—and the market dynamics observed abroad. It has been established that high levels of personal insurance development may be linked to the specifics of regulatory models, whereas rapid growth rates in markets with a low initial level of development do not necessarily indicate structural changes. A synthesis of international experience revealed a direct correlation between the population's level of well-being and the development of the personal insurance market. Furthermore, calculating market concentration based on the market shares of the three and five largest insurance companies highlighted the heterogeneity of the competitive structure and the degree of consolidation within the national insurance markets of the countries studied. The comprehensive application of these methods facilitated the formulation of well-founded research conclusions and results. The recommendations developed will contribute to the expansion and improvement of the personal insurance system in Ukraine.

Keywords: *personal insurance, insurance penetration, insurance density, insurance market concentration, international experience.*

Formulas: 1, Fig.: 1, Tab.: 3, Bibl.: 12

Вступ. Ринок особистого страхування кожної країни має свої особливості, сформовані під впливом рівня економічного розвитку, державної політики, соціального забезпечення, законодавчого регулювання та страхових традицій. Відповідно, досвід окремих країн може містити унікальні підходи та практики, які становлять інтерес для інших ринків і можуть бути адаптовані з урахуванням їхніх національних особливостей. Особисте страхування відіграє важливу роль у забезпеченні фінансового захисту населення, зменшенні впливу соціальних та економічних ризиків, а також є важливою складовою розвитку фінансової системи країни. Водночас рівень і структура розвитку ринку суттєво відрізняються між країнами, що зумовлює доцільність їх порівняльного аналізу та вивчення чинників, які визначають ці відмінності. Для України, ринок особистого страхування якої перебуває на етапі становлення та зазнає впливу наслідків пандемії COVID-19, повномасштабної війни та глобальних економічних криз, актуальним є пошук ефективних моделей розвитку та вивчення успішних міжнародних практик з метою оцінки можливостей їх адаптації до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні дослідження розвитку ринку особистого страхування значну увагу приділяють медичному страхуванню як механізму фінансового захисту населення. Зокрема, у своїй роботі науковці Purcel, Dragos, Mare & Dragos (2023) встановили залежність розвитку добровільного медичного страхування від рівня економічного та фінансового розвитку, особливостей державного фінансування охорони здоров’я та рівня довіри до системи медичних послуг на основі аналізу 26 європейських країн ОЕСР. У статті автори підтвердили гіпотезу, що зі зростанням рівня фінансового розвитку населення та довіри до системи охорони здоров’я добровільне медичне страхування більшою мірою заміщує прямі витрати пацієнтів.

Детальне дослідження показників страхових премій, щільності й проникнення страхування, структури та концентрації ринку 27 країн ЄС відобразила у своїй роботі Witkowska (2023). Її результати підтверджують суттєві відмінності між страховими ринками, що обумовлює доцільність їх порівняння з урахуванням економічних та інституційних особливостей кожної з країн.

Особливої актуальності це набуває для пострадянських країн, де розвиток добровільного медичного страхування має власну специфіку. Śliwiński та Borkowska (2023) на прикладі Польщі визначили

ключовими чинниками попиту на приватне медичне страхування демографічні характеристики, стан та ефективність державної системи охорони здоров'я, страхової обізнаності та рівень доходів населення. Водночас Балицька та Тимошенко (2023), досліджуючи досвід Польщі, акцентують увагу на значенні регуляторного середовища, фінансової стійкості страховиків та захисту прав страхувальників у процесі розвитку страхового ринку. Крім цього, автори детально розглядають імплементацію Solvency II як важливу складову наближення національного страхового ринку до європейських стандартів та наводять практичні рекомендації щодо впровадження нових методів контролю за платоспроможністю українських страховиків.

Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексна оцінка функціонування особистого страхування країн ЄС із різними рівнями економічного та страхового розвитку, а також визначення можливостей адаптації їхнього досвіду до українських умов. Саме це зумовлює необхідність подальшого порівняльного аналізу показників розвитку ринку, його динаміки, структури та особливостей деяких країн.

Постановка завдання. Дослідження ринку особистого страхування України було б неповним без зіставлення його сучасного стану з досвідом країн, які вже пройшли окремі етапи трансформації та розвитку страхового ринку. Міжнародний досвід у цьому контексті цінний як конкретний, вимірюваний орієнтир: країни Європейського Союзу, з якими Україна поглиблює інтеграцію в межах виконання Угоди про асоціацію та гармонізації законодавства з директивою Solvency II, уже пройшли етапи формування регуляторної інфраструктури, розвитку страхової культури населення та побудови сучасного, диверсифікованого ринку особистого страхування. Порівняння українського ринку з окремими європейськими страховими ринками дозволяє не лише оцінити відмінності в рівні їх розвитку, а й визначити їх масштаб, структурні особливості та потенційні напрями подальшого розвитку України.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу – при виборі країн дослідження з різними моделями та рівнями розвитку страхового ринку, метод статистичного аналізу – при дослідженні обсягу ринку, рівня проникнення та частки особистих видів страхування, метод середньогеометричного темпу зростання – при розрахунку середньорічних темпів зростання особистих видів страхування, метод порівняльного аналізу - для зіставлення показників щільності ринку особистого страхування досліджуваних країн ЄС та визначення відмінностей у рівні споживання страхових послуг, метод наукового узагальнення – для формулювання висновків.

У зв'язку з цим метою подальшого дослідження є порівняльний аналіз рівня та динаміки розвитку ринку особистого страхування в окремих країнах Європейського Союзу з визначенням особливостей їх розвитку та можливостей адаптації відповідного досвіду до українських умов.

Результати дослідження. Страховий ринок стрімко розвивається як в Україні, так і у зарубіжних країнах. Однак, якщо порівняти ці ринки, можна констатувати, що рівень розвитку вітчизняного ринку особистого страхування є значно нижчим від страхового ринку зарубіжних країн. Саме тому розвиток страхової справи повинен базуватися на вивченні та розумному застосуванні європейського досвіду, адже порівняння окремих страхових ринків дає змогу виявити переваги і недоліки кожного з них та оцінити можливість його імплементації для удосконалення вітчизняного ринку страхових послуг.

У роботі порівняльний аналіз здійснено за двома ключовими показниками розвитку страхового ринку - рівнем проникнення та щільністю страхування на прикладі п'яти країн

Європейського Союзу із різним рівнем зрілості страхового сектору. Для порівняння та аналізу було обрано країни, які відображають різні моделі та рівні розвитку страхового ринку:

- Нідерланди – мають один із найвищих у ЄС рівнів проникнення страхування, зумовлений унікальною для Європи моделлю обов'язкового базового медичного страхування, що адмініструється приватними страховиками. Дана країна є верхньою межею порівняння, особливо показовою саме для аналізу ринку особистих видів страхування;
- Німеччина – найбільший і один із найзріліших страхових ринків ЄС;
- Польща – найближчий за географією, історією та стартовими умовами постсоціалістичний сусід України;
- Чехія – порівнянний за масштабом та траєкторією ринкових реформ постсоціалістичний ринок Центральної Європи;
- Румунія – країна ЄС з одним із найнижчих рівнів проникнення страхування - нижня межа порівняння в межах ЄС.

Такий підбір дозволяє розглянути український ринок одночасно у зіставленні з «верхньою» і «нижньою» межею розвитку страхового сектору в ЄС, а також із найближчими за стартовими умовами постсоціалістичними економіками.

Для кожної з обраних країн проаналізовано обсяг страхового ринку, рівень проникнення особистого страхування у ВВП, а також частку особистих видів страхування (страхування життя та медичного страхування) за 2024-2025 рр. Даний підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний масштаб кожного ринку, а й оцінити відносну вагу особистого страхування в його структурі – показник, що безпосередньо характеризує зрілість і спрямованість розвитку національної страхової системи (табл 1).

Зіставлення п'яти країн ЄС демонструє виразний розрив між зрілими західноєвропейськими ринками та постсоціалістичними економіками – причому не лише за обсягом, а й за самою структурою страхування. Проникнення страхування коливається у восьмикратному діапазоні: від 8,5% ВВП у Нідерландах до 1,1% ВВП у Румунії. Німеччина займає проміжну позицію (5,68% ВВП), тоді як Польща та Чехія формують окремий кластер постсоціалістичних ринків із проникненням 2,3-2,6% ВВП - тобто утричі нижчим за німецький і майже вчетверо нижчим за нідерландський показник. В Україні рівень проникнення страхування в останні роки залишався на рівні близько 1% ВВП, що характеризує український страховий ринок як один із найменш розвинених порівняно з європейськими ринками та свідчить про значний потенціал його подальшого розвитку (Плетенецька & Біблий, 2025).

Частка особистих видів страхування підтверджує цей розрив ще виразніше: у Нідерландах вона сягає показника 83,7%, у Німеччині до 61,3%, тоді як у Польщі та Чехії не перевищує 30 - 32%, а в Румунії становить майже 24%. Це означає, що на розвинених ринках особисте страхування є домінантним сегментом, тоді як у постсоціалістичних країнах ринок і далі складається переважно з майнових та автотранспортних видів страхування.

Важливо зазначити, що високий показник Нідерландів значною мірою штучний і не порівняний напряму з іншими країнами. Близько 60,5 млрд євро нідерландського «медичного» сегмента (що становить приблизно 93% від загальної суми премії медичного страхування) - це не добровільне приватне страхування, а обов'язкове базове медичне страхування, яке кожен резидент зобов'язаний придбати в приватного страховика за законом (Houtepen, IJsendijk & Stoevelaar, 2025). Якщо виключити цей компонент, частка особистого страхування Нідерландів впаде приблизно до 18,9%, тобто опиниться нижче по рівню особистого страхування, ніж Румунія. Це принципово важливий висновок для розрахунку: він показує, що величезний «успіх» нідерландського ринку особистого страхування – це передусім наслідок державної регуляторної моделі

(обов'язковість базового покриття через приватний сектор), а не органічного розвитку страхової культури чи попиту населення.

Таблиця 1

Обсяг ринку, проникнення та частка особистих видів страхування (медичне + життя): країни ЄС, 2024-2025 рр.

Країна	Рік	Загальний ринок (EUR)	Проникнення % ВВП	Частка страхування життя	Частка медичного/ здоров'я	Сукупна частка особистого страхування
Нідерланди	2024	95,2 млрд євро включно з Zvw*	8,5% (включно з Zvw*)	13,8%	64,7%	78,5%
	2025	99,4 млрд євро включно з Zvw*	8,5% (включно з Zvw*)	15,7%	68%	83,7%
Німеччина	2024	238 млрд євро	5,53%	39,5%	21,8%	61,3%
	2025	250 млрд євро	5,68%	38,4%	22,4%	60,8%
Польща	2024	19,9 млрд євро	2,4%	27,5%	2,7%	30,2%
	2025	21 млрд євро	2,6%	27,1%	3,4%	30,5%
Чехія	2024	9,15 млрд євро	2,27%	31,8%	0%	31,8%
	2025	10,19 млрд євро	2,32%	31,1%	0%	31,1%
Румунія	2024	4,7 млрд євро	1,1%	19%	2,6%	21,6%
	2025	5,0 млрд євро	1,2%	20,9%	2,5%	23,9%

Джерело: сформовано автором на основі (OECD, 2025, European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2025)

**- обов'язкове базове медичне страхування (Zvw)*

Оцінка показників лише у двох часових точках не дає змоги повною мірою охарактеризувати тенденції, тому додатково варто ще простежити, як саме змінювався обсяг ринку особистого страхування в кожній із п'яти країн протягом останніх шести років. Динаміка зростання дозволяє визначити, чи є високий (або низький) показник конкретного року стійкою тенденцією, чи разовим відхиленням, і яка з країн демонструє органічніший, стабільніший розвиток сегмента особистого страхування. Середньорічні темпи зростання можна розрахувати за формулою:

$$\text{Середньорічні темпи зростання} = (V_{кінц} / V_{поч})^{(1/n)} - 1,$$

де $V_{кінц}$ – обсяг ринку особистого страхування в кінцевому році періоду, $V_{поч}$ – обсяг ринку в початковому році, n – кількість років у періоді (табл. 2).

Дані таблиці 2 підтверджують і поглиблюють висновок, зроблений на основі статичного порівняння двох років. Румунія демонструє найвищий середньорічний темп зростання серед усіх п'яти країн +20,9%, де ринок особистого страхування зріс більше ніж у 2 рази за п'ять років. Проте це класичний ефект «наздоганяючого зростання» з украй низького рівня: в 2020 році сукупні страхові премії особистого страхування складали 460 млн євро.

Таблиця 2

Розрахунок середньорічних темпів росту особистих видів страхування в країнах ЄС

Країна	Початкове значення	Кінцеве значення	n (років)	Середньорічні темпи зростання
Нідерланди	60,9 млрд євро (2021)	80,6 млрд євро (2025)	4	**+7,3%**
Німеччина	147,0 млрд євро (2020)	152,0 млрд євро (2025)	5	**+0,7%**
Польща	4,82 млрд євро (2020)	6,4 млрд євро (2025)	5	**+5,8%**
Чехія	1,80 млрд євро (2020)	3,17 млрд євро (2025)	5	**+12%**
Румунія	0,46 млрд євро (2020)	1,19 млрд євро (2025)	5	**+20,9%**

Джерело: розраховано авторами на основі European Insurance and Occupational Pensions Authority

Польща та Нідерланди демонструють близькі, помірні темпи зростання +5,8% і +7,3% відповідно – це поступовий, стабільніший розвиток без різких коливань, типовий для ринків, що вже пройшли гостру фазу становлення. Німеччина демонструє найповільніший темп зростання +0,7%, де ринок особистого страхування майже не виріс в грошовому еквіваленті за аналізованих п’ять років. Це свідчить про вичерпання екстенсивного потенціалу зростання на насичених ринках: подальший розвиток можливий не за рахунок збільшення проникнення, а за рахунок якісного розширення продуктової лінійки. Таким чином, зіставлення частки ринку в конкретному році і динаміки за п'ять років дає можливість узагальнити: країни з формально найвищими показниками розвитку особистого страхування (Нідерланди) не обов'язково є еталоном органічного розвитку страхової культури, тоді як країни з найнижчими початковими показниками (Румунія) можуть демонструвати найшвидшу динаміку зростання до середньоєвропейського рівня.

Жоден із розглянутих досі показників – ні частка ринку, ні темпи зростання не дають уявлення про абсолютний масштаб страхового захисту, яким користується пересічний мешканець кожної з аналізованих країн. Частка та середньорічний темп зростання є відносними показниками: вони можуть зростати навіть тоді, коли реальна сума, яку людина витрачає на страхування свого життя й здоров'я, залишається невеликою порівняно з іншими країнами. Для усунення цієї прогалини розрахуємо показник щільності страхування, який демонструє обсяг страхових премій особистого страхування в розрахунку на одну особу населення. Саме цей показник дозволяє побачити реальний, а не відносний розрив між ринками і перевірити, чи справді високі темпи зростання (наприклад, в Румунії) наближають цю країну до середньоєвропейського рівня споживання страхових послуг в абсолютному вираженні (табл. 3).

Розрахунок, який представлений в таблиці 3 демонструє суттєву диференціацію ринків особистого страхування за показником щільності. Найвищий рівень має ринок Нідерландів від 3 824 євро у 2023 р. до 4 468 євро у 2025 р., що майже втричі перевищує показник Німеччини від 1 669 євро до 1 819 євро за аналогічні аналізовані роки. Далі спостерігається помітний розрив до постсоціалістичного кластера країн – Чехії та Польщі, тоді як Румунія формує нижній рівень. Найповільніше зростання щільності спостерігається в Німеччині – з 1 669 до 1 819 євро, тобто приріст лише на 9% за два роки.

Таблиця 3

Щільність ринку особистого страхування країн

Країна	Населення 2023, млн	Населення 2024, млн	Населення 2025, млн	Щільність 2023, €/особу	Щільність 2024, €/особу	Щільність 2025, €/особу
Нідерланди	17,81	17,94	18,04	3 824	4 107	4 468
Німеччина	84,40	83,99	83,58	1 669	1 737	1 819
Чехія	10,83	10,87	10,91	205	268	290
Польща	36,80	36,65	36,50	154	164	176
Румунія	19,10	19,07	19,04	41	53	62

Джерело: розраховано авторами на основі Eurostat, European Insurance and Occupational Pensions Authority

Це узгоджується з висновком про насиченість німецького ринку: приріст щільності тут переважно зумовлений зростанням вартості страхових продуктів, а не розширенням охоплення населення, оскільки чисельність населення Німеччини за досліджуваний період навіть скорочувалася (з 84,40 до 83,58 млн осіб).

Таким чином, показник щільності страхування доповнює та частково уточнює результати, отримані на основі показників частки ринку та рівня проникнення страхування у відсотках до ВВП. Проведене порівняння свідчить, що за цим показником Україна суттєво поступається більшості досліджуваних країн ЄС, що вказує на збереження значного розриву в абсолютних масштабах розвитку ринку особистого страхування. Водночас відносно нижчий рівень щільності страхування в окремих країнах Центральної та Східної Європи, зокрема в Румунії, свідчить про неоднорідність рівня розвитку страхових ринків регіону. Відмінності між країнами за показниками проникнення не завжди супроводжуються відповідними відмінностями за обсягом страхових премій у розрахунку на одну особу, що зумовлює необхідність комплексного використання відносних та абсолютних показників. Отже, показник щільності є важливим доповненням до оцінки рівня розвитку ринку особистого страхування, оскільки дає змогу виявити відмінності в абсолютному масштабі страхового споживання, які можуть залишатися непомітними при аналізі лише відносних показників.

Не менш важливою характеристикою зрілості ринку є структура конкуренції, яка складається на ньому, зокрема ступінь концентрації страхових компаній. Рівень концентрації дозволяє оцінити, наскільки ринок є консолідованим навколо обмеженого кола великих гравців, і опосередковано свідчить про бар'єри входу, інтенсивність конкуренції та стадію розвитку ринкової інфраструктури в кожній із досліджуваних країн. Наведений графік ілюструє неоднорідну структуру конкуренції на ринках особистого страхування п'яти досліджуваних країн Європейського Союзу. Найвищий рівень концентрації демонструють Нідерланди (67% на ТОП 3 страховиків, з оцінним показником топ-5 близько 90%) – типова ознака зрілого, консолідованого фінансового сектору з високими бар'єрами входу, зумовленими капітальними вимогами Solvency II (рис. 1).

Чехія та Румунія формують проміжний, структурно подібний кластер – ТОП 3 у межах 64-64,6%, а ТОП 5 страховий компаній від 73,3% до 79,6%, що свідчить про спорідненість їхніх ринкових моделей – переважно «life-домінантних», з обмеженою кількістю великих міжнародних страхових груп, передусім VIG, Allianz, Generali, NN, які історично й одночасно освоювали ці два географічно суміжні центральноєвропейські ринки (XPRIMM, 2024). Польща демонструє проміжний рівень концентрації – приблизно 65% концентрується на ТОП 3 страховиках, однак із нетиповою структурою: тут домінує один яскраво виражений національний лідер PZU, 44% одноосібно – спадщина колишньої державної монополії на страховому ринку (Bankier, 2026).

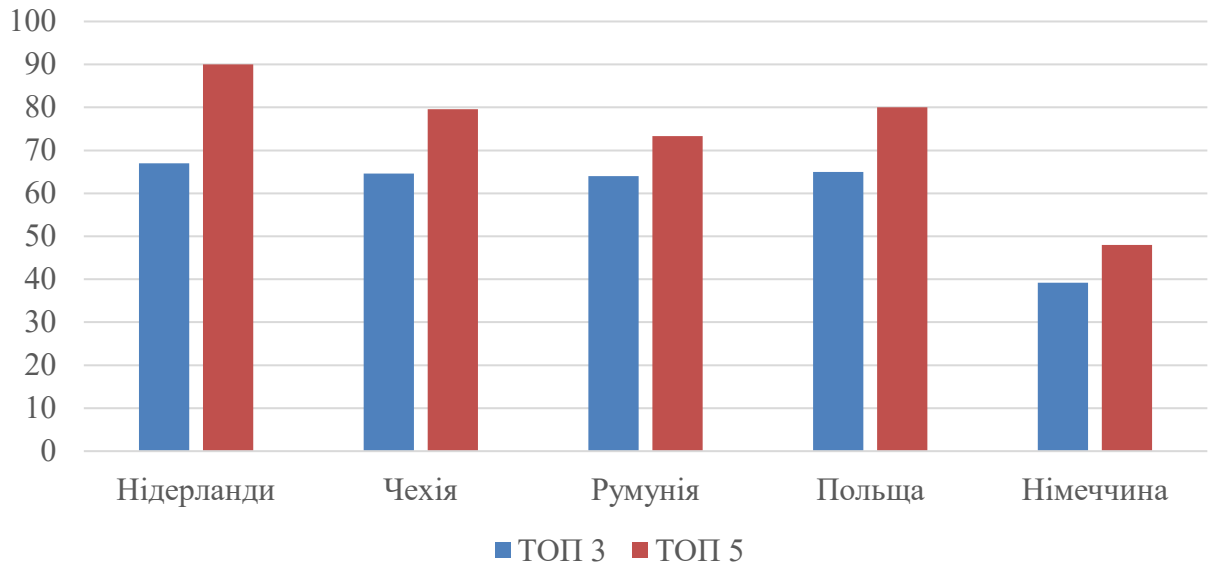


Рис. 1. Концентрація ринку особистого страхування (ТОП 3 та ТОП 5 СК) у 2025р., %

Джерело: сформоване автором на основі European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2025

Найнижчий рівень концентрації спостерігається в Німеччині з показником 39,2% на ТОП 3 – найбільшому і найдиверсифікованішому ринку, де жоден страховик не має домінуючого впливу, а конкуренція розподілена між численними середніми та нішевими гравцями. Проте, сам по собі високий рівень концентрації не є самостійним показником зрілості ринку і його оцінювання має здійснюватися комплексно, у поєднанні з показниками розміру та розвитку ринку, зокрема щільністю і проникненням страхування, а також кількістю його учасників.

Попередні розраховані показники не дають відповідь на питання, чи є встановлений розрив у розвитку ринків результатом об'єктивної економічної закономірності, пов'язаної з рівнем добробуту населення, чи він зумовлений радше інституційними, культурними та регуляторними факторами, не пов'язаними напряму з доходом. Якщо розрив пояснюється передусім різницею в доходах населення, то основним інструментом його подолання має бути економічне зростання як таке (Purcel, Dragos, Mare & Dragos, 2023). Якщо ж дохід є лише одним із багатьох факторів, а сам характер залежності між доходом і споживанням страхових послуг є нелінійним, то необхідні цілеспрямовані регуляторні та інституційні заходи, здатні прискорити розвиток ринку незалежно від темпів економічного зростання.

Висновки. У результаті проведеного дослідження отримано наукові результати, що пов’язані з оцінкою порівняння ринків особистого страхування п'яти країн ЄС (Нідерланди, Німеччина, Чехія, Польща, Румунія) дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки. По-перше, зіставлення показників проникнення та щільності страхування виявило глибокий розрив між розглянутими країнами ЄС. Найважливішим методологічним результатом цієї частини аналізу стало встановлення того, що формально найвищий показник розвитку ринку особистого страхування (Нідерланди) значною мірою є штучним наслідком специфічної регуляторної моделі, а саме обов'язкового базового медичного страхування, а не органічного розвитку страхової культури.

По-друге, аналіз темпів зростання та щільності страхування за 2020-2025 рр. показав, що країна з найнижчим початковим показником Румунія демонструє найвищу динаміку зростання,

однак цей ефект переважно пояснюється низькою базою, а не якісною структурною трансформацією ринку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в систематизації досвіду розвитку особистого страхування країн ЄС та можливості впровадження його елементів у страхові відносини України. Теоретичне значення роботи полягає у встановленні прямого взаємозв'язку між рівнем добробуту населення та розвитком ринку особистого страхування, що дасть можливість врахувати це при розробці державної соціальної та економічної політик. Отримані результати мають безпосереднє практичне застосування, оскільки особисте страхування виступає додатковим елементом захисту населення та джерелом фінансових ресурсів.

Подальші наукові дослідження з теми доцільно виконувати у контексті порівняння успішного впровадження досвіду країнах ЄС в Україні з метою імплементації найкращих європейських практик у страхові відносини.

Конфлікт інтересів. Автори заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1.Purcel, A.-A., Dragos, C. M., Mare, C., & Dragos, S. L. (2023). Voluntary health insurance and out-of-pocket payments in European OECD countries. *Economic Modelling*, *120*, 106190. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106190

2.Witkowska, J. (2023). The Life and Non-Life Insurance Market in the European Union. *Olsztyn Economic Journal*, *18*(2), 157-170. https://doi.org/10.31648/oej.10290

3.Śliwiński, A., & Borkowska, I. (2023). Demand for private health insurance: An empirical study of post-communist countries. *Journal of Management and Financial Sciences*, *50*. https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.6

4.Балицька, М., & Тимошенко, М. (2023). Польський досвід впровадження Solvency II: особливості та інсайти для України. *Сталий розвиток економіки*, *(2(47))*, 16-21. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-2

5.Плетенецька, С., & Біблий, З. (2025). Функціонування ринку особистого страхування в умовах воєнного стану в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, *1*(77), 80-88. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-80-88

6.Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Global insurance market trends 2025*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0d11ecf4-en

7.European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2025). *European insurance overview 2025*. https://nexteuropa-multisites.s3.eu-west-1.amazonaws.com/www.eiopa.europa.eu/assets/insurance-overview-report/European_Insurance_Overview_2025.html

8.Houtepen, J., IJsendijk, R., & Stoevelaar, T. (2025). Analysing 2024 solvency and financial condition reports (SFCR) of health insurers in the Netherlands. *Milliman*. https://www.milliman.com/en/insight/2024-sfcr-health-netherlands

9.European Insurance and Occupational Pensions Authority. *Insurance statistics*. https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-statistics_en

10.Eurostat. *Population on 1 January*. European Commission. https://doi.org/10.2908/TPS00001

11.XPRIMM. (2024). XPRIMM insurance report: First half 2024. https://fliphtml5.com/tmnmz/mgdb/XPRIMM_Insurance_Report_First_Half_2024

12.Bankier (2026). Rynek ubezpieczeń w 2025 r. – kto zyskał, a kto stracił? https://www.bankier.pl/wiadomosc/Rynek-ubezpieczen-w-2025-r-kto-zyskal-a-kto-stracil-9110077.html

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.934:004.9:338.24:502.131.1:339.923(4)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-156-169

Дата надходження: 22.07.2026
Дата прийняття до друку: 10.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

***Марта Копитко*[1]**

[1]Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, професор кафедри соціальних дисциплін та адміністрування, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6598-3798

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

***Marta Kopytko*[1]**

[1]Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologie sdepartment, "KROK" University, Head of the Department of Management and Economic Security,Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6598-3798

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та реалізації принципів сталого розвитку. Обґрунтовано, що цифровізація трансформує підходи до управління підприємствами, змінюючи механізми забезпечення економічної безпеки, організацію бізнес-процесів і систему прийняття управлінських рішень. Встановлено, що впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, Інтернету речей, роботизованої автоматизації процесів і цифрових платформ, створює нові можливості для підвищення ефективності управління, водночас генеруючи нові ризики та загрози. Проаналізовано вплив цифрової трансформації на діяльність українських підприємств і доведено, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оперативності управління, розвитку прогнозної аналітики та зміцненню конкурентних позицій підприємств у європейському економічному просторі. Водночас визначено, що цифрова трансформація супроводжується посиленням кіберризиків, інформаційних, організаційних, кадрових, правових і фінансових загроз, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління економічною безпекою. Систематизовано основні виклики цифрової трансформації та запропоновано авторський підхід до визначення пріоритетних напрямів цифровізації системи управління економічною безпекою підприємств. До них віднесено цифровізацію управлінських процесів, використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток кібербезпеки, управління цифровими активами, впровадження хмарних технологій, цифровізацію логістики та інтеграцію принципів ESG. Наукову новизну дослідження становить розроблена комплексна модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, яка поєднує фактори зовнішнього середовища, стратегічні цілі, функціональні компоненти цифровізації, процеси управління економічною безпекою, ресурсне забезпечення, результати цифрової трансформації та механізм безперервного вдосконалення. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час формування стратегій цифрової трансформації, удосконалення корпоративної політики цифрового розвитку, управління ризиками та адаптації підприємств до вимог європейського економічного простору.*

Ключові слова: *управління підприємствами, сталий розвиток, євроінтеграція, цифровізація, економічна безпека підприємств, світова економіка, кіберзагрози, виклики, ризики, управлінські рішення, бізнес-процеси, конкурентоспроможність підприємств, кібербезпека, штучний інтелект, ESG.*

***Формули**: 0; рис.: 3; табл.: 1; бібл.: 12*

Abstract. *The article examines the theoretical and applied aspects of the digital transformation of the enterprise economic security management system in the context of European integration and the implementation of sustainable development principles. It is substantiated that digitalization is transforming enterprise management approaches by reshaping economic security mechanisms, business process organization, and managerial decision-making systems. The study establishes that the adoption of advanced digital technologies, including artificial intelligence, big data, cloud computing, the Internet of Things, robotic process automation, and digital platforms, creates new opportunities to enhance management efficiency while simultaneously generating new risks and threats. The impact of digital transformation on the activities of Ukrainian enterprises is analyzed. The findings demonstrate that digitalization improves business process transparency, enhances management efficiency, strengthens predictive analytics, and increases the competitiveness of enterprises within the European economic area. At the same time, digital transformation intensifies cybersecurity, information, organizational, human resource, legal, and financial risks, highlighting the need to improve enterprise economic security management systems. The study systematizes the key challenges associated with digital transformation and proposes an author's approach to identifying the priority directions for the digital transformation of enterprise economic security management systems. These include the digitalization of management processes, the implementation of intelligent decision support systems, business process automation, cybersecurity enhancement, digital asset management, cloud technology adoption, logistics digitalization, and the integration of ESG principles into economic security management. The scientific novelty of the research lies in the development of a comprehensive model for the digital transformation of the enterprise economic security management system. The proposed model integrates environmental factors, strategic objectives, digital transformation components, economic security management processes, resource support, transformation outcomes, and a continuous improvement mechanism. The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed approaches to developing digital transformation strategies, improving corporate digital development policies, strengthening risk management, and facilitating enterprise adaptation to the requirements of the European economic environment.*

Keywords: *enterprise management; sustainable development; European integration; digitalization; enterprise economic security; global economy; cyber threats; challenges; risks; managerial decision-making; business processes; enterprise competitiveness; cybersecurity; artificial intelligence; ESG.*

Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 12

Вступ. Під час сучасного етапу розвитку економіки цифровізація стала одним із визначальних чинників трансформації систем управління підприємствами. Інтенсивне поширення цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних обчислень, Інтернету речей (IoT), блокчейн-технологій та інших цифрових інновацій докорінно змінюють принципи організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Одночасно цифрова трансформація породжує нові виклики та загрози економічній безпеці підприємств, пов'язані зі зростанням кіберризиків, цифрового шахрайства, інформаційної асиметрії, технологічної залежності та необхідності захисту критично важливих інформаційних ресурсів.

Для України питання цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції, повномасштабної війни та післявоєнного відновлення економіки. Інтеграція до європейського економічного простору передбачає адаптацію підприємств до сучасних вимог цифрового єдиного ринку Європейського Союзу, гармонізацію нормативно-правової бази, впровадження міжнародних стандартів інформаційної та кібербезпеки, ESG-принципів, ризик-орієнтованого управління та забезпечення високого рівня цифрової стійкості бізнесу. За таких умов економічна безпека перестає бути лише інструментом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, а трансформується у стратегічний елемент забезпечення сталого розвитку підприємства, його інноваційної активності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у систему управління економічною безпекою підприємств, що забезпечує можливість своєчасної ідентифікації ризиків, прогнозування кризових ситуацій, автоматизації процесів моніторингу, аналізу та прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних. Цифровізація сприяє переходу від реактивної моделі

забезпечення економічної безпеки до проактивного управління ризиками, формування цифрової стійкості підприємства та створення інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровій трансформації бізнесу, управлінню ризиками, економічній безпеці та сталому розвитку, недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної цифрової системи управління економічною безпекою підприємств, яка б одночасно враховувала сучасні виклики цифрової економіки, вимоги європейської інтеграції, принципи сталого розвитку та необхідність забезпечення організаційної, інформаційної, фінансової, кадрової й технологічної безпеки підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Цифрова трансформація економіки є однією з визначальних тенденцій сучасного розвитку, що суттєво змінює підходи до управління підприємствами, організації бізнес-процесів та забезпечення економічної безпеки. В умовах євроінтеграції України цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, але й важливим чинником зміцнення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Наукові засади цифрової трансформації бізнесу в контексті розвитку Індустрії 4.0 досліджували О. М. Савицька та В. О. Салабай (Savytska O. M., & Salabai V. O., 2020). Автори обґрунтовують, що цифровізація охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства, сприяючи автоматизації бізнес-процесів, оптимізації управлінських рішень, розвитку цифрових платформ та формуванню нових бізнес-моделей. Особливу увагу приділено інтеграції сучасних цифрових технологій, серед яких хмарні сервіси, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та системи бізнес-аналітики. Водночас автори наголошують, що цифровізація супроводжується виникненням нових ризиків, насамперед кіберзагроз, що вимагає модернізації системи управління економічною безпекою підприємств.

Питання розвитку цифрової економіки України комплексно висвітлено у дослідженні Л. Лапіна, І. Грінчук та Д. Оленюка (Lapin L., Hrinchuk I., & Oleniuk D., 2022). Науковці зазначають, що цифровізація стає ключовим драйвером структурної модернізації економіки, забезпечуючи підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, прозорості бізнес-процесів та інноваційної активності підприємств. Водночас автори акцентують увагу на існуванні низки системних проблем, серед яких недостатній рівень цифрової інфраструктури, нерівномірність цифрового розвитку підприємств, дефіцит висококваліфікованих кадрів та необхідність гармонізації національного цифрового законодавства із нормативно-правовою базою Європейського Союзу. Саме ці фактори значною мірою визначають успішність цифрової трансформації систем управління підприємствами.

Подальший розвиток наукових підходів до дослідження цифровізації представлено у роботі А. І. Зіміної та О. О. Кавун (Zimina A. I., Kavun O. O., 2025), які розглядають цифровізацію як фундаментальний фактор трансформації сучасних економічних відносин. Науковці підкреслюють, що цифрові технології змінюють механізми створення вартості, характер взаємодії економічних агентів, організацію ланцюгів постачання та принципи прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності набуває використання цифрових аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень та прогнозної аналітики, які дозволяють своєчасно ідентифікувати потенційні загрози економічній безпеці підприємства та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Проблематика економічної безпеки підприємств в сучасних кризових умовах досліджується у праці О. В. Пікуліної та Т. Ю. Чаркіної (Pikulina O. V., Charkina T. Yu., 2025). Автори обґрунтовують, що воєнний стан значно посилив рівень невизначеності функціонування підприємств, актуалізувавши питання формування комплексної системи економічної безпеки, здатної забезпечити безперервність діяльності, збереження ресурсного потенціалу та швидке реагування на нові виклики. Встановлено, що цифрові технології виступають одним із ключових інструментів підтримки стійкості підприємств завдяки автоматизації моніторингу ризиків, цифровому контролю бізнес-процесів, розвитку систем кібербезпеки та дистанційного управління.

Системний підхід до організації менеджменту безпеки підприємства запропоновано у навчальному посібнику Н. В. Шевченко та М. І. Копитко (Shevchenko N. V., Kopytko M. I., 2025). Автори розглядають менеджмент безпеки як інтегровану управлінську систему, спрямовану на ідентифікацію, оцінювання, прогнозування та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх загроз розвитку організації. Особлива увага приділяється ризик-орієнтованому підходу, стратегічному управлінню безпекою, інформаційній та кадровій безпеці, а також інтеграції безпекових процесів у загальну систему корпоративного управління. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані як концептуальна основа для формування сучасної цифрової системи управління економічною безпекою підприємств.

Аналіз наведених наукових праць свідчить, що більшість сучасних досліджень присвячена окремим аспектам цифровізації економіки, цифрової трансформації бізнесу, розвитку цифрових технологій або забезпеченню економічної безпеки підприємств. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції цифрових технологій у систему управління економічною безпекою підприємств саме в контексті євроінтеграційних процесів та реалізації принципів сталого розвитку. Обмеженою також є кількість наукових праць, у яких одночасно враховуються вимоги цифрової трансформації, європейських стандартів корпоративного управління, цифрової стійкості підприємств, ESG-підходів та сучасних безпекових викликів, зумовлених воєнними ризиками.

Постановка завдання. У ході дослідження поставлено наступні завдання: обґрунтувати вплив глобальної цифрової трансформації на українські підприємства та їхні процеси управління; проаналізувати яким чином глобальні процеси цифровізації трансформують підходи до управління економічною безпекою підприємств; класифікувати виклики та загрози, які виникають у процесі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств; запропонувати напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку та розробити комплексну модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку.

Результати дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується системною цифровою трансформацією, яка виходить за межі простого впровадження інформаційних технологій і формує нову архітектуру бізнес-моделей, управлінських рішень та механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств. Аналіз міжнародних досліджень OECD, World Bank, European Commission дозволяє виокремити низку взаємопов’язаних структурних тенденцій в економіці:

1. Інституціоналізація цифрової економіки – цифрові технології перестають бути допоміжним інструментом і перетворюються на базовий інституційний елемент економічних систем, формується цифрова інфраструктура як «новий

суспільний капітал», що включає хмарні платформи, цифрову ідентифікацію, електронні державні сервіси та інтегровані системи обміну даними між бізнесом і державою. Це створює умови для масштабування бізнесу та зниження транзакційних витрат.

2. Прискорена інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси –масове впровадження штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data) у процеси прийняття рішень, підприємства переходять від описової аналітики до предиктивних і прескриптивних моделей управління, що дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність управління економічною безпекою.

3. Платформізація економіки – **с**вітова економіка стрімко переходить до платформної моделі розвитку, де ключову роль відіграють цифрові екосистеми (Amazon, Google, Microsoft, Alibaba), платформи формують нові правила конкуренції, базовані на доступі до даних, мережевих ефектах та контролі над цифровою інфраструктурою. Для підприємств це означає необхідність інтеграції у глобальні цифрові екосистеми для збереження конкурентоспроможності.

4. Кіберризики як системний фактор економічної безпеки – зі зростанням цифровізації кіберзагрози набувають системного характеру. Кіберзлочинність, витоки даних, атаки на критичну інфраструктуру стають одним із ключових ризиків для бізнесу. За даними Cybersecurity Ventures втрати світової економіки від кіберзлочинності вимірюються трильйонами доларів щорічно. Якби кіберзлочинність вимірювалася як країна, то вона була б третьою за величиною економікою світу після США та Китаю. Це являє собою найбільший переказ економічного багатства в історії, ставить під загрозу стимули для інновацій та інвестицій, експоненціально перевищує збитки, завдані стихійними лихами за рік, і буде більш прибутковою, ніж світова торгівля всіма основними незаконними наркотиками разом узятими. Глобальна кіберзлочинність зросла настільки, що після років швидкого розширення, Cybersecurity Ventures вважає, що економічна вага цього сектору зростатиме стабільно на рівні 2,5 відсотка щорічно до 2031 року , після чого кіберзлочинність коштуватиме світові 12,2 трильйона доларів щорічно.

Все це трансформує кібербезпеку у стратегічну складову економічної безпеки підприємств.

5. Автоматизація та роботизація бізнес-процесів – широке впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA), індустрії 4.0 та IoT призводить до скорочення частки ручної праці та підвищення продуктивності. Підприємства переходять до «розумних виробництв», де ключові процеси керуються в режимі реального часу на основі цифрових даних.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку цифрових технологій є поширення концепції гіперавтоматизації, яка передбачає комплексне використання взаємодоповнюючих цифрових рішень для автоматизації максимальної кількості бізнес-процесів. На відміну від традиційної автоматизації, гіперавтоматизація орієнтована не лише на заміну окремих операцій, а й на інтеграцію цифрових технологій у всі рівні управління підприємством, забезпечуючи безперервний обмін даними, оперативне прийняття рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Суттєву роль у цифровій трансформації відіграють технології RPA, що забезпечують автоматизоване виконання повторюваних адміністративних операцій шляхом імітації дій користувача в інформаційних системах. Використання програмних роботів дозволяє автоматизувати введення даних, обробку документів, формування звітності, інтеграцію інформації між різними програмними продуктами та виконання інших стандартизованих процедур без зміни існуючої IT-інфраструктури підприємства.

Одночасно зростає значення платформ Low-Code та No-Code, які суттєво розширюють можливості цифрової трансформації шляхом спрощення процесу розроблення корпоративних інформаційних систем. Застосування таких платформ дає змогу оперативно створювати цифрові рішення, автоматизувати бізнес-процеси та адаптувати програмне забезпечення до специфічних потреб підприємства без необхідності залучення значних ресурсів на програмування.

Новим етапом розвитку цифрових технологій стало впровадження автономних AI-агентів, функціональні можливості яких виходять за межі традиційних інформаційно-довідкових систем. Використовуючи алгоритми штучного інтелекту, такі цифрові агенти здатні самостійно аналізувати великі масиви інформації, обробляти документи, формувати рекомендації, виконувати багатоступеневі бізнес-процеси та підтримувати прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності.

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить про широке застосування автоматизації в різних сферах господарської діяльності. У системах маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами цифрові технології використовуються для автоматизації генерації потенційних клієнтів, управління CRM-системами, персоналізації комунікацій та проведення маркетингових кампаній. У фінансовій сфері цифрові рішення забезпечують автоматизовану обробку первинної документації, бухгалтерський облік, управління договорами, звірку фінансових операцій та підготовку аналітичної звітності. У виробничій діяльності та логістиці цифрова трансформація реалізується через інтеграцію автоматизованих систем управління технологічними процесами, промислової робототехніки, цифрового моніторингу виробництва та інтелектуального управління ланцюгами постачання.

6. Зростання значення цифрового капіталу, адже у структурі економічної вартості підприємств зростає частка нематеріальних активів: даних, алгоритмів, цифрових платформ та інтелектуальної власності. За оцінками World Economic Forum, понад 60–70% ринкової вартості провідних компаній формується саме за рахунок нематеріальних цифрових активів.

7. Зростання рівня орієнтації на сталий розвиток (ESG + digital). Інтеграція цифрових технологій зі стратегіями сталого розвитку формує концепцію «зеленої цифрової економіки». Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати енергоспоживання, зменшувати викиди та підвищувати ефективність ресурсного управління, що особливо важливо в умовах євроінтеграції.

Узагальнюючи наведені вище фактори впливу, доцільно визнати, що у вартісному вираженні обсяг світового ринку цифрової трансформації зріс приблизно з 469,8 млрд дол. США у 2020 році до 731,1 млрд дол. США у 2024 році, що відповідає приросту майже 55,6 % за чотири роки. За прогнозами міжнародних дослідницьких компаній, у 2025 році місткість ринку перевищить 900 млрд дол. США, а до 2030 року може сягнути понад 3,2 трлн дол. США**.** Таким чином, середньорічний темп приросту (CAGR) у довгостроковій перспективі оцінюється на рівні 22–27 %, що є одним із найвищих показників серед глобальних сегментів інформаційно-комунікаційних технологій. у вартісному вираженні глобальний ринок цифрової трансформації демонструє стабільне зростання (рис. 1).

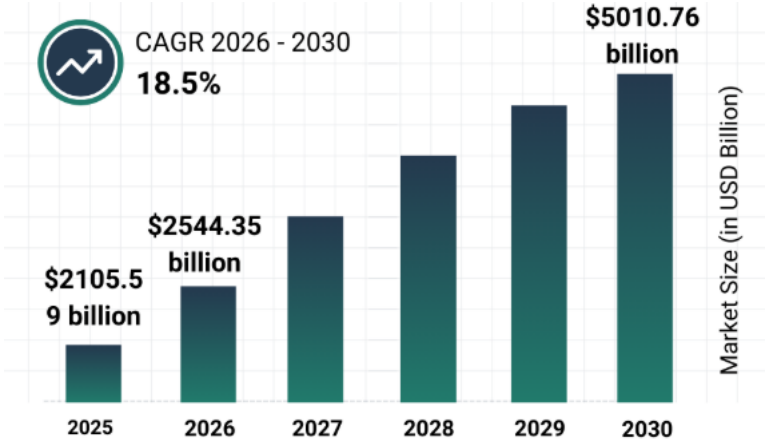


Рис. 1. Динаміка обсягів глобального ринку цифрової трансформації
Джерело: Organisation for Economic Co-operation and Development

Україна демонструє чудові показники і є активним учасником глобального цифрового ринку. Так, за даними міжнародного дослідження E-Government Development Index, Україна за 6 років покращила власні позиції з цифровізації у державному секторі на 97 пунктів і з 102-го місця у 2018 році, стала п'ятою – у 2024 році з-поміж 193 країн світу.

Глобальні процеси цифровізації суттєво трансформують підходи до управління економічною безпекою підприємств, змінюючи як характер загроз, так і інструменти їхнього попередження та нейтралізації. Інтеграція цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, Інтернету речей та автоматизованих систем управління, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, ефективність моніторингу ризиків і рівень адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

В умовах євроінтеграції система управління економічною безпекою повинна трансформуватися від традиційної моделі реагування на загрози до проактивного, ризик-орієнтованого управління, заснованого на цифрових технологіях, прогнозній аналітиці та безперервному моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація системи управління економічною безпекою підприємств, попри значний потенціал підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності, одночасно формує новий спектр викликів і загроз, які потребують перегляду традиційних підходів до забезпечення безпеки бізнесу. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси змінює характер функціонування підприємств, посилює їхню залежність від інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури та мережевих комунікацій, що, своєю чергою, збільшує рівень вразливості до внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Одним із найсуттєвіших викликів є стрімке зростання кіберризиків. Розширення використання хмарних технологій, платформ електронної взаємодії, Інтернету речей, штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних систем значно збільшує кількість потенційних точок доступу для кіберзлочинців. Несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів, витоки конфіденційної інформації, кібератаки на корпоративні мережі та програмне забезпечення можуть призводити до фінансових втрат, порушення безперервності діяльності підприємства, втрати ділової репутації та конкурентних переваг.

Водночас цифрова трансформація посилює технологічні ризики, пов'язані зі швидким моральним старінням цифрових рішень, залежністю від постачальників

програмного забезпечення та цифрових платформ, а також складністю інтеграції нових інформаційних систем із наявною IT-інфраструктурою підприємства. Недостатній рівень сумісності цифрових технологій або технічні збої можуть негативно впливати на безперервність бізнес-процесів, якість управлінських рішень та ефективність функціонування системи економічної безпеки.

Окрему групу викликів становлять організаційні та кадрові ризики. Перехід до цифрових моделей управління потребує суттєвої трансформації корпоративної культури, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації організаційної структури та впровадження нових механізмів взаємодії між структурними підрозділами. Опір персоналу змінам, дефіцит фахівців із цифрових технологій і кібербезпеки, а також недостатній рівень цифрової грамотності можуть суттєво знижувати ефективність реалізації програм цифрової трансформації.

Не менш важливими є правові та регуляторні виклики, що виникають унаслідок постійного оновлення законодавства у сфері цифрової економіки, захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної комерції. В умовах євроінтеграції українські підприємства мають забезпечити відповідність своїх внутрішніх процедур європейським вимогам щодо захисту інформації, цифрового управління та ESG-звітності, що потребує додаткових фінансових, організаційних і кадрових ресурсів.

Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають також фінансово-економічні ризики цифрової трансформації. Значні початкові інвестиції у цифрову інфраструктуру, впровадження сучасних інформаційних систем, навчання персоналу та модернізацію бізнес-процесів можуть тимчасово збільшувати фінансове навантаження на підприємство. Крім того, існує ризик невідповідності очікуваних результатів фактичному економічному ефекту в разі недостатньо обґрунтованого планування або низького рівня цифрової зрілості організації.

Впровадження цифрових технологій також змінює характер операційних ризиків. Автоматизація процесів, використання алгоритмів штучного інтелекту та цифрових платформ підвищують ефективність управління, проте можуть спричиняти нові види помилок, пов'язаних із некоректною обробкою даних, алгоритмічними похибками або технічними збоями. У результаті це може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень, порушення логістичних процесів, зниження якості обслуговування клієнтів і втрати конкурентних позицій.

Особливої актуальності зазначені виклики набувають в умовах євроінтеграції та реалізації концепції сталого розвитку, коли підприємства повинні одночасно забезпечувати цифрову стійкість, відповідність європейським стандартам, екологічну та соціальну відповідальність, а також високий рівень економічної безпеки. Це вимагає переходу від традиційного реагування на загрози до проактивного, ризик-орієнтованого управління, яке базується на безперервному моніторингу, прогнозуванні ризиків, використанні штучного інтелекту, сучасних засобів кіберзахисту та інтегрованих цифрових платформ підтримки управлінських рішень.

Узагальнено виклики та загрози, які виникають у процесі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, наведено на рис. 2.

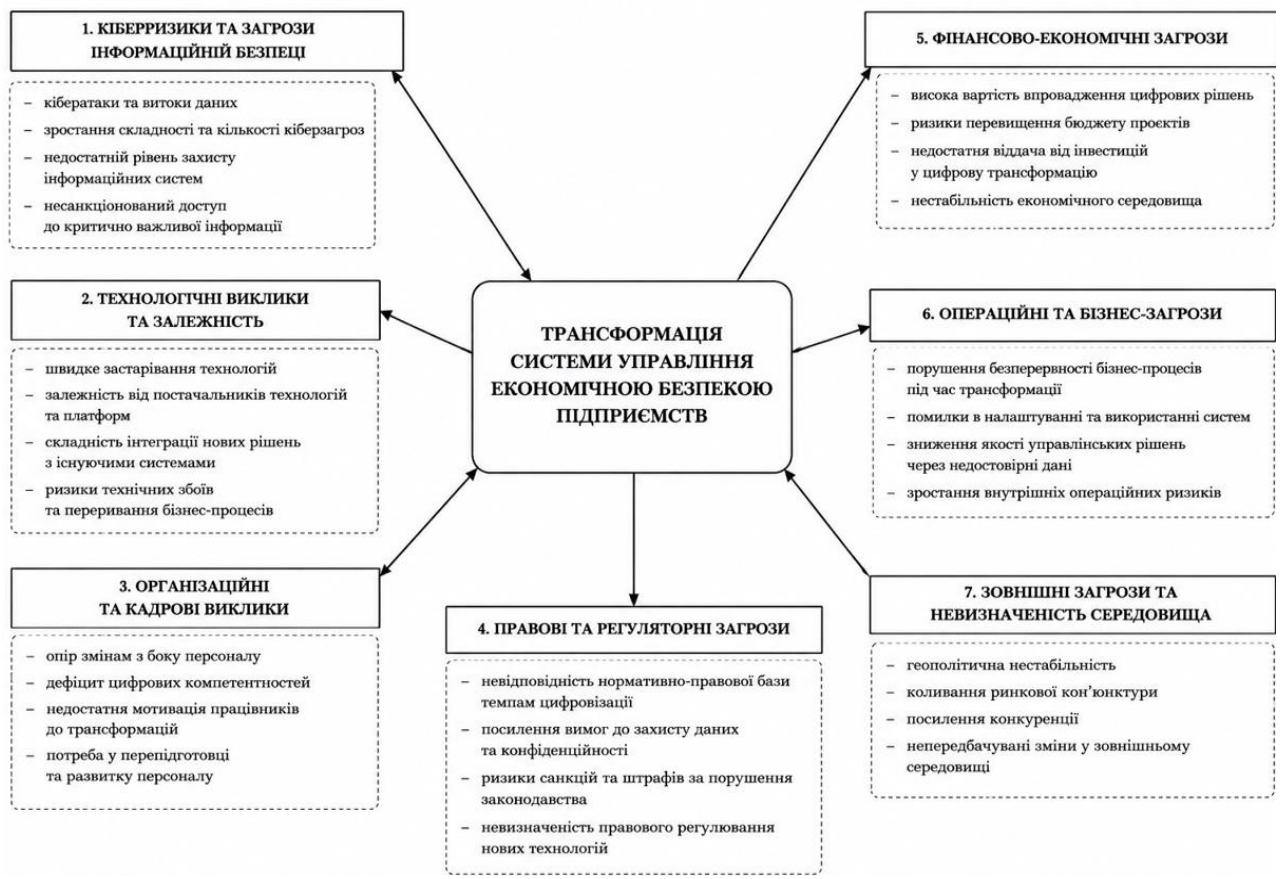


Рис. 2. Виклики та загрози, які виникають у процесі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи рис. 2, можна стверджувати, що цифрова трансформація системи управління економічною безпекою підприємств супроводжується не лише значними можливостями підвищення ефективності управління, а й формуванням нових комплексних ризиків, які мають взаємопов'язаний характер. Це обумовлює необхідність застосування інтегрованого ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою, який поєднує сучасні цифрові технології, механізми кіберзахисту, організаційну адаптацію, нормативно-правове забезпечення та стратегічне управління ризиками. Запропонована структура викликів і загроз може бути використана як концептуальна основа для розроблення комплексної моделі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку.

Необхідно розуміти, що цифрова трансформація системи управління економічною безпекою підприємств повинна здійснюватися системно з метою дотримання цілей сталого розвитку та сприяти євроінтеграційним процесам України. Зважаючи на це, запропоновано основні напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку

Напрям цифрової трансформації	Цифрові технології та інструменти	Вплив на систему управління економічною безпекою	Значення для євроінтеграції	Внесок у досягнення цілей сталого розвитку
Цифровізація управлінських процесів	ERP, CRM, BPM, електронний документообіг, Workflow	Підвищення прозорості бізнес-процесів, оперативності прийняття рішень, скорочення адміністративних ризиків	Гармонізація управлінських процедур із європейськими стандартами корпоративного управління	Оптимізація використання ресурсів, підвищення ефективності управління
Інтелектуальна підтримка управлінських рішень	Штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), Big Data, Decision Support Systems	Прогнозування ризиків, раннє виявлення загроз, підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Формування цифрової зрілості підприємств відповідно до європейської цифрової політики	Підвищення адаптивності та інноваційності підприємств
Автоматизація бізнес-процесів	Robotic Process Automation (RPA), Hyperautomation, Low-Code/No-Code	Скорочення операційних витрат, мінімізація людського фактора, підвищення продуктивності	Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на єдиному ринку ЄС	Раціональне використання трудових та фінансових ресурсів
Цифрова кібербезпека	SIEM, SOC, Zero Trust, багатофакторна автентифікація, системи моніторингу	Захист інформаційних активів, управління кіберризиками, забезпечення безперервності діяльності	Відповідність вимогам європейського законодавства щодо кібербезпеки та захисту даних	Забезпечення стійкості функціонування підприємств
Управління даними та цифровими активами	Data Warehouse, Data Lake, Business Intelligence, Master Data Management	Підвищення якості інформаційного забезпечення, зниження інформаційних ризиків	Інтеграція до європейського цифрового простору даних	Формування інформаційної прозорості та відкритості
Інтелектуальна логістика та управління ланцюгами постачання	IoT, RFID, Blockchain, Digital Twins, GPS-моніторинг	Контроль логістичних ризиків, підвищення простежуваності операцій, управління безперервністю поставок	Забезпечення відповідності вимогам європейських логістичних мереж	Зменшення ресурсомісткості та екологічного впливу
Хмарна інфраструктура та цифрові платформи	Cloud Computing, Edge Computing, SaaS, PaaS, корпоративні цифрові платформи	Підвищення гнучкості управління, масштабованості бізнесу та стійкості IT-інфраструктури	Інтеграція підприємств у європейські цифрові екосистеми	Скорочення енергоспоживання та підвищення ефективності використання ресурсів
ESG-орієнтована цифрова трансформація	ESG-аналітика, системи моніторингу сталого розвитку, цифрова звітність	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських ризиків у систему економічної безпеки	Відповідність європейським вимогам щодо ESG-звітності та корпоративної відповідальності	Досягнення Цілей сталого розвитку ООН, підвищення соціальної та екологічної відповідальності

Джерело: розроблено автором

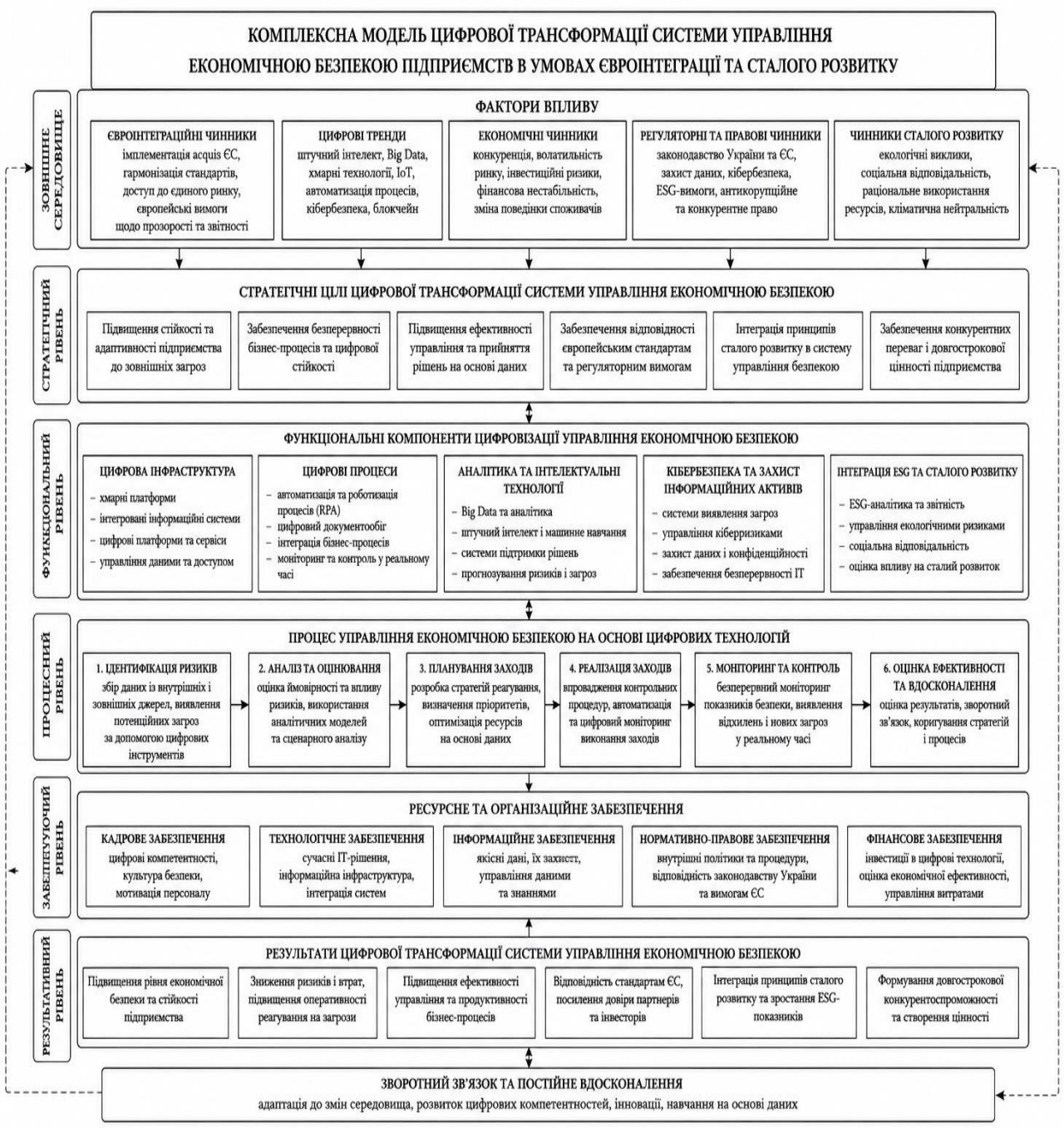


Рис. 3. Комплексна модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Запропонована комплексна модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств відображає логічну послідовність формування, реалізації та оцінювання цифрових змін в умовах євроінтеграції та сталого розвитку. Її побудовано за багаторівневим принципом, що забезпечує взаємозв'язок між зовнішніми чинниками, стратегічними цілями, функціональними компонентами, процесами управління, ресурсним забезпеченням і кінцевими результатами.

На першому рівні визначено фактори зовнішнього середовища**,** які формують передумови цифрової

трансформації. До них належать євроінтеграційні процеси, глобальні цифрові тренди, економічні, правові та регуляторні чинники, а також вимоги сталого розвитку. Сукупний вплив цих факторів визначає необхідність модернізації системи управління економічною безпекою відповідно до сучасних технологічних і нормативних вимог.

Другий рівень моделі представлений стратегічними цілями**,** які орієнтовані на підвищення стійкості підприємства, забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень на основі даних, гармонізацію діяльності з європейськими стандартами та інтеграцію принципів сталого розвитку у систему економічної безпеки.

Функціональний рівень охоплює ключові напрями цифрової трансформації: розвиток цифрової інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів, використання аналітики даних і технологій штучного інтелекту, забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних активів, а також інтеграцію ESG-принципів у систему управління. Саме ці компоненти створюють технологічну основу для ефективного функціонування сучасної системи економічної безпеки.

Процесний рівень моделі відображає послідовність управлінських дій — від ідентифікації ризиків і їх аналітичного оцінювання до планування, реалізації заходів, моніторингу результатів та безперервного вдосконалення системи управління економічною безпекою. Такий підхід забезпечує реалізацію ризик-орієнтованого управління із використанням цифрових технологій та аналітичних інструментів.

Важливе місце в моделі займає ресурсне та організаційне забезпечення**,** яке включає кадрові, технологічні, інформаційні, нормативно-правові та фінансові ресурси. Їх узгоджений розвиток створює необхідні передумови для успішного впровадження цифрових трансформаційних процесів і підтримки високого рівня економічної безпеки.

Результативний рівень характеризує очікувані ефекти від реалізації цифрової трансформації, серед яких підвищення стійкості та економічної безпеки підприємства, зниження рівня ризиків, зростання ефективності бізнес-процесів, забезпечення відповідності європейським стандартам, інтеграція принципів сталого розвитку та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас модель передбачає механізм зворотного зв'язку**,** який забезпечує безперервне вдосконалення системи управління шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадження інновацій та використання результатів аналітики даних. Це дозволяє сформувати адаптивну, ризик-орієнтовану та зрілу у цифровому вимірі систему управління економічною безпекою підприємств, здатну ефективно функціонувати в умовах євроінтеграції, цифрової економіки та реалізації принципів сталого розвитку.

Висновки. У сучасних умовах цифрової економіки, євроінтеграційних процесів та реалізації концепції сталого розвитку цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств і забезпечення їхньої економічної безпеки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, визначити її основні напрями, виклики та перспективи розвитку.

У результаті дослідження встановлено, що глобальна цифрова трансформація суттєво впливає на діяльність українських підприємств, сприяючи зміні традиційних бізнес-моделей, прискоренню автоматизації бізнес-процесів, розвитку платформних рішень, впровадженню технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та цифрових комунікацій.

Водночас цифровізація формує нові вимоги до управління підприємствами, підвищуючи роль інформаційних ресурсів, цифрових компетентностей персоналу та здатності організацій швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Доведено, що глобальні процеси цифровізації трансформують підходи до управління економічною безпекою підприємств шляхом переходу від переважно реактивних механізмів захисту до проактивних моделей ризик-орієнтованого управління. Використання цифрових технологій забезпечує можливість безперервного моніторингу ризиків, прогнозування загроз, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та прийняття управлінських рішень на основі даних. У таких умовах економічна безпека дедалі більше набуває цифрового характеру та інтегрується з системами управління інформаційною безпекою, кіберзахистом, аналітикою даних і технологіями штучного інтелекту.

У ході дослідження систематизовано та класифіковано виклики і загрози, які супроводжують процес цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств. Визначено, що до ключових груп ризиків належать кібербезпекові, технологічні, організаційно-кадрові, фінансово-економічні, правові та регуляторні, операційні, а також зовнішні ризики, пов'язані з високим рівнем невизначеності економічного середовища. Встановлено, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати зазначені загрози та інтегрувати механізми їхнього управління в систему економічної безпеки.

На основі проведеного аналізу запропоновано основні напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, які охоплюють розвиток цифрової інфраструктури, цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних і технологій штучного інтелекту, впровадження сучасних систем кібербезпеки, розвиток цифрових платформ управління ризиками, інтеграцію ESG-підходів та цифрових інструментів моніторингу сталого розвитку. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню рівня стійкості підприємств, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності на європейському ринку.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримував. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1.Савицька О. М., Салабай В. О. (2020). Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка, № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266 https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.65 (дата звернення: 30.06.2026).

2.Лапін Л., Грінчук І., Оленюк Д. (2022). Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. Ефективна економіка, № 7. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/161/161 (дата звернення: 30.06.2026) https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22

3.Зіміна А.І., Кавун О.О. (2025) Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. Економіка та суспільство. № 75. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17

4.Пікуліна О. В., Чаркіна Т. Ю. (2025) Специфіка забезпечення економічної безпеки в умовах

воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. № 22. С.87-94. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.87
5.Шевченко Н.В., Копитко М.І. *Менеджмент безпеки організації*: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2025. 324 с.
6.Organisation for Economic Co-operation and Development URL: https://www.oecd.org/en/publications
7.World Bank Group URL: https://www.worldbank.org/ext/en
8.The European Commission URL: https://commission.europa.eu/index_en
9.Cybercrime To Cost The World $12.2 Trillion Annually By 2031 URL: https://cybersecurityventures.com/official-cybercrime-report-2025/
10.The World Economic Forum URL: https://www.weforum.org/
11.*Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report*, 2026. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/digital-transformation-global-market-report
12.Україна на п’ятому місці в Online Service Index: глобальному рейтингу цифрових держпослуг від ООН URL: https://ms.detector.media/internet/post/36220/2024-09-20-ukraina-na-pyatomu-mistsi-v-online-service-index-globalnomu-reytyngu-tsyfrovykh-derzhposlug-vid-oon/

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 338.43:65
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-170-182

Дата надходження: 22.07.2026
Дата прийняття до друку: 09.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

***Олександр Сумець*[1]**

[1]Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Sumets@ krok.edu.ua, *ORCID.* : *https://orcid.org/0009-0003- 8769-6097*

CLASSIFICATION OF FACTORS AFFECTING THE MANAGEMENT OF CORPORATE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

***Oleksandr Sumets*[1]**

[1]Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Sumets.@ krok.edu.ua, *ORCID.* : *https://orcid.org/0009-0003- 8769-6097*

Анотація. *Актуальність дослідження факторів впливу на управління корпоративним розвитком українських агропідприємств зумовлена необхідністю їх адаптації до нових економічних, інституційних і нормативно-правових умов, що формуються в процесі європейської інтеграції України. Поглиблення інтеграції до єдиного ринку ЄС посилює вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність і результативність корпоративного управління, підвищує конкурентоспроможність та стійкість аграрного бізнесу на національному й міжнародному ринках. У цих умовах особливої наукової і практичної значущості набуває системне виявлення, класифікація та оцінювання факторів, що визначають результативність управління корпоративним розвитком агропідприємств. Це створює методологічне підґрунтя для відпрацювання менеджментом агропідприємств ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення їх сталого розвитку, інноваційної трансформації та успішної інтеграції до європейського економічного простору. Мета статі: розробити класифікацію факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств у контексті євроінтеграції. З метою забезпечення належного рівня якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтовного аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, експертне опитування – для визначення і систематизації факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств у контексті євроінтеграції. Зокрема, у процесі дослідження було використано системний підхід (для деталізованого розгляду проблематики), а також структурно-функціональний аналіз з метою визначення ролі кожного фактора в управлінні корпоративним розвитком агропідприємств. Результати. Проведено експертне опитування менеджерів експортноорієнтованих агропідприємств щодо встановлення факторів впливу на управління їх корпоративним розвитком в умовах євроінтеграції. Наведено опис характеристичних рис для кожного фактора. Визначена рольова значущість факторів впливу на управління корпоративним розвитком. Розроблена багаторівнева класифікація факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції. Науковою новизною дослідження слід вважати багаторівневу класифікацію факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції. Теоретичною і практичною цінністю дослідження слід вважати групування факторів за кожним рівнем їх виникнення, визначення характеристичних рис факторів кожної групи і визначення рольової значущості їх для ефективного управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтегації. Перспективні напрями дослідження: у подальшому планується розробити модель управління корпоративним розвитком експортно-орієнтованих агропідприємств і сформувати відповідну стратегію.*

Ключові слова: *агропідприємства, євроінтеграція, корпоративний розвиток, управління, фактори впливу, класифікація.*

Формул: 1, рис.: 1, табл.: 4, бібл.: 16

Abstract. *The relevance of the study of factors influencing the management of corporate development of Ukrainian agricultural enterprises is due to the need for their adaptation to new economic, institutional and regulatory*

conditions that are being formed in the process of European integration of Ukraine. Deepening integration into the EU single market increases the influence of external and internal factors on the efficiency and effectiveness of corporate management, increases the competitiveness and sustainability of agricultural business in the national and international markets. In these conditions, the systematic identification, classification and assessment of factors that determine the effectiveness of corporate development management of agricultural enterprises acquires special scientific and practical significance. This creates a methodological basis for the development of effective management decisions by the management of agricultural enterprises aimed at ensuring their sustainable development, innovative transformation and successful integration into the European economic space. The purpose of the article: to develop a classification of factors influencing the management of corporate development of agricultural enterprises in the context of European integration. In order to ensure the proper level of quality of the research results, the following scientific methods were used: abstract-logical - for a thorough analysis of the problem and generalization of the research results, expert survey - to identify and systematize the factors of influence on the management of corporate development of agricultural enterprises in the context of European integration. In particular, in the research process, a systematic approach was used (for a detailed consideration of the issues), as well as structural and functional analysis to determine the role of each factor in the management of corporate development of agricultural enterprises. Results. An expert survey of managers of export-oriented agricultural enterprises was conducted to establish the factors of influence on the management of their corporate development in the context of European integration. A description of the characteristic features for each factor was given. The role significance of the factors of influence on the management of corporate development was determined. A multi-level classification of the factors of influence on the management of corporate development of agricultural enterprises in the context of European integration was developed. The scientific novelty of the study should be considered a multi-level classification of factors influencing the management of corporate development of agricultural enterprises in the context of European integration. The theoretical and practical value of the study should be considered the grouping of factors at each level of their occurrence, the determination of the characteristic features of the factors of each group and the determination of their role significance for the effective management of corporate development of agricultural enterprises in the context of European integration. Promising directions of research: in the future, it is planned to develop a model of corporate development management of export-oriented agricultural enterprises and form an appropriate strategy.

Keywords: *agricultural enterprises, European integration, corporate development, management, influencing factors, classification.*

Formulas: 1, fig.: 1, tab.: 4, bibl.: 16

Вступ. Корпоративний розвиток суб'єктів господарювання аграрного ринку України у широкому розумінні фахівці розглядають як стратегічне, структурне та ціннісне вдосконалення, яке спрямоване на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності останніх. На сьогодні це дуже актуальна наукова проблема, особливо в умовах набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та поступового впровадження європейських стандартів у діяльність аграрного сектору.

В аспекті розглядуваної проблематики головною метою корпоративного розвитку стає перетворення агропідприємств у гнучкі структури, які здатні не лише реагувати на зовнішні виклики, а й створювати нові конкурентні переваги як тактичного, так і стратегічного характеру. В досягненні мети корпоративного розвитку ключову роль відіграє саме управління ним. На думку автора, під корпоративним розвитком слід розуміти цілеспрямований, безперервний і комплексний процес формування, реалізації та коригування управлінських рішень щодо стратегічного, організаційного, економічного, інноваційного, інвестиційного, соціального та екологічного розвитку агропідприємства, заснований на принципах корпоративного управління, взаємодії зацікавлених сторін і ефективного використання ресурсного потенціалу, який забезпечує довгострокове зростання вартості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до змін внутрішнього і зовнішнього середовища в умовах євроінтеграції. Ефективність прийняття, реалізації та коригування управлінських рішень в цьому контексті суттєво залежить від повноти врахування факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств**.** Отже, керуючись зазначеним, можна констатувати, що практична значущість цієї проблематики обумовлюється необхідністю

систематизації факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств, яка поєднувала б їх за походженням та характером дії. Саме така систематизація є найбільш релевантною для формалізації моделі управління корпоративним розвитком агропідприємств. То ж, все вищезазначене в достатній мірі актуалізує необхідність створення розгорнутої класифікації факторів впливу на управління корпоративним розвитком (УКР) агропідприємств у контексті євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика впровадження корпоративного управління в діяльності суб'єктів господарювання вітчизняного ринку наразі є дуже актуальною. Чисельна кількість вітчизняних науковців активно досліджують зміст корпоративного управління та особливості його впровадження. Певний інтерес у цьому аспекті представляють публікації Батур (Bouattour) А. (2020), Березі Ю. (2025), Залюбовської С., Фурмана С., Грищенко О. (2023), Коханюка Я. (2026), Кріцак О. (2023), Кривов'язюка І., Бурбан О. (2021), Мостової А. (2023), Нусінова О. (2022), Піонтковського С., Руденок О., Лактіонової О. (2019) Шрама О. (2021) та ін. Безумовно, публікації вказаних авторів досить серйозно розвинули теоретико-методологічний апарат корпоративного управління. Проте найбільшу цінність в аспекті розглядуваної проблематики мають публікації Алькеми В. (2026), Балана В., Тимченко І. (2024), Березі Ю. (2025), Бойко В. і Годованець Ю. (2026), Коханюка Я. (2026), Кріцак О. (2023), Палиги І. (2017). Так, Алькема В. (2026) дослідив фактори забезпечення корпоративного розвитку в агропідприємствах в умовах нестабільності ринків, цифрової трансформації, кліматичних ризиків, воєнних викликів, логістичних обмежень і посилення вимог до сталості аграрного виробництва. Автором також була виконана систематизація основних факторів корпоративного розвитку агропідприємств з поділом їх на стратегічні, фінансові, технологічні, інноваційні, кадрові, управлінські, ринкові, екологічні, соціальні, інституційні та ризикорієнтовані групи.

У своєму дослідженні Балан В. і Тимченко І. (2024) приділили увагу одній із складових корпоративного управління – корпоративній культурі, яка спрямована на підтримку координації, дисципліни, комунікації та організаційної стійкості в нестабільному середовищі. Науковці дійшли до висновку, що «сучасна модель управління аграрними підприємствами України має формуватися на основі поєднання антикризової адаптивності, внутрішньої організаційної згуртованості та євроінтеграційної модернізації». Фактично цим висновком вони акцентують увагу на певній групі факторів управління суб'єктами господарювання агросектору, що є цінним для досліджуваної проблематики.

Береза Ю. (2025) у своїй публікації виконала ґрунтовний аналіз викликам корпоративного управління в агросфері; визначила ключові фактори, що сприяють підвищенню стійкості агросектору в складних економічних умовах; дослідила слабкі місця, які потребують додаткової уваги менеджерів під час реалізації процесу ефективного корпоративного управління агропідприємствами. Цінність даного дослідження складається у тому, що за його результатами можна визначити певні фактори, що мають вплив на УКР суб'єктів господарювання агросектору України.

Позитивною стороною публікації Бойко В. і Годованець Ю. (2026) є те, що науковці, розглядаючи проблему удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на засадах інвестиційно-інноваційного розвитку, детально дослідили й систематизували чинники конкурентоспроможності агропідприємств за п'ятьма групами – виробничо-технологічною, ресурсно-ринковою, організаційно-управлінською, цифрово-інформаційною. Визначені дослідником чинники у певній мірі перегукуються з факторами впливу на УКР агропідприємств

і можуть бути взяті за основу у вирішені головного наукового завдання цього дослідження.

Коханюк Я. (2026) у своїх працях зосереджується на дослідженні інноваційних підходів до управління корпоративним розвитком (стратегічно-адаптивного, цифрово-інтеграційного, процесно-реінжинірингового, ESG-орієнтованого, ризик-орієнтованого і мережево-партнерського) та розробці стратегії УКР агропідприємств у контексті євроінтеграції. У цьому аспекті дослідник визначив ключові принципи формування стратегії, обґрунтував етапи її розробки та виділив стратегічний, організаційно-управлінський і результативний блоки, які, на думку науковця, відіграють ключову роль в реалізації останньої.

В аспекті розглядуваної проблеми варто звернути увагу на дисертаційне дослідження Кріцак О. (2023) – це, імовірно, найбільш ґрунтовна сучасна наукова праця, присвячена саме УКР підприємства. Авторка аналізує існуючі підходи та формує власне трактування сутності процесу УКР, проте при цьому торкається лише дотично факторів впливу на останній.

Палига І. (2017) у своєму дослідженні приділив увагу проблемам розвитку корпоративного управління, критично охарактеризував нинішню модель корпоративного управління, яка склалася в Україні. Однак автор оминув опис факторів впливу на розвиток корпоративного управління.

Незважаючи на вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних учених у вирішення проблеми ефективного УКР агропідприємств у контексті євроінтеграції, залишаються невирішеними питання, що пов’язані з ідентифікацією й дослідженням факторів впливу з урахуванням тенденцій, що склалися на внутрішньому і зовнішньому ринках, та політичної ситуації в країні і за її межами. Слід також відзначити, що на цей момент часу недостатньо опрацьованим також залишається і питання класифікації факторів впливу на УКР агропідприємств у контексті євроінтеграції. На думку автора, це зумовлює необхідність подальшого ґрунтовного дослідження факторів впливу на УКР агропідприємств в умовах євроінтеграції і формування їх розгорнутої класифікації, що є важливим у багатьох аспектах, зокрема для формалізації моделі управління корпоративним розвитком і для розробки відповідної стратегії.

Постановка завдання: розробити класифікацію факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств у контексті євроінтеграції.

Теоретико-методологічним підґрунтям виконаного дослідження стали наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, що присвячені вивченню питання УКР суб’єктів господарювання. З метою забезпечення належного рівня якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтовного аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, експертне опитування – для визначення і систематизації факторів впливу на УКР агропідприємств у контексті євроінтеграції. Зокрема, у процесі дослідження було використано системний підхід (для деталізованого розгляду проблематики), а також структурно-функціональний аналіз з метою визначення ролі кожного фактора в управлінні корпоративним розвитком агропідприємств.

Результати досліджень. Досягнення сформульованої мети дослідження було здійснено шляхом проведення експертного опитування фахівців агропідприємств, які продовжують вести свою господарську діяльність в умовах війни в Харківській, Полтавській та Київській областях. Оскільки головне завдання дослідження передбачає виконання систематизації факторів впливу на УКР агропідприємств у контексті євроінтеграції, то для опитування у якості експертів залучалися менеджери експортноорієнтованих агропідприємств, які інтегровані у міжнародні ланцюги постачання, здійснюють експорт продукції, використовують мультимодальні перевезення та міжнародну логістичну

інфраструктуру. За результатами аналізу даних YouControl або Opendatabot для Харківської, Полтавської та Київської областей загальна сукупність експортноорієнтованих агропідприємств становить приблизно 500–700 одиниць**,** що є достатньою генеральною сукупністю для статистичного дослідження та експертного опитування. Загальну ж кількість залучених до опитування менеджерів різних рівнів управління у якості експертів було визначено за формулою (Сумець О.М., 2025):

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \qquad (1)$$

де n – обсяг експертів, залучених до опитування;

P_x – імовірність отримання надійного результату експертного опитування;

ξ_x – величина відносної похибки експертного опитування.

Зазвичай у наукових дослідженнях чисельне значення ξ_x і P_x приймається рівним: $\xi_x = 0{,}10–0{,}20$ і $P_x = 0{,}80–0{,}90$ (Cohen J., 1988; Chuan C. L. & Jabatan P. J., 2006). Автори стверджують, що саме такі значення ξ_x і P_x забезпечують у чисельному вимірі репрезентативну вибірку експертів, тобто структура прийнятої вибірки адекватно відображає структуру генеральної сукупності, а це гарантує повне і адекватне визначення факторів впливу на УКР агропідприємств у контексті євроінтеграції. То ж, з огляду на зазначене з використанням формули (1) була обчислена достатня кількість експертів у вибірці – вона склала 22 особи.

Обрані у якості експертів менеджери агропідприємств мали стаж роботи в агробізнесі від 6 до 15 років. Всі експерти мали вищу профільну освіту.

За результатами ґрунтовного аналізу наукових публікацій, які присвячені розглядуваній в дослідженні проблематиці, встановлено, що фактори впливу на УКР агропідприємств в умовах євроінтеграції доцільно поділити за рівнями їх виникнення. З погляду автора, для досягнення мети дослідження слід розглядати три рівні – це мегарівень (глобальне середовище), макрорівень (державне середовище) і мікрорівень (корпоративне середовище). Перший рівень характеризує фактори, що формуються поза межами України, і визначають стратегічні напрями корпоративного розвитку аграрного бізнесу в цілому. Другий рівень надає можливість описати фактори, що визначають умови функціонування корпоративного сектору. Третій рівень кваліфікує фактори на такі, що формують внутрішній потенціал агропідприємств.

З метою розробки ґрунтовної всеохоплюючої класифікації факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції, яка поєднує принципи системного, процесного та інституціонального підходів, експертам було поставлене завдання визначити групи факторів впливу, що відповідають кожному рівню. Результатом такого опитування стало виокремлення експертами дванадцяти груп факторів. Із цієї множини для першого рівня було визначено три групи факторів, для другого – чотири групи, для третього – п’ять груп (рис. 1).

Наступним завданням для експертів стало визначення сукупності факторів для кожної із виділених груп. Обробка відповідей експертів надала можливість виділити у середньому по п’ять факторів у кожній групі. Отже, загалом було виділено 60 факторів впливу на УКР. На думку автора, такої кількості факторів достатньо для розробки в подальшому структурно-ієрархічної моделі факторів і проведення коректного експертного оцінювання вагомості факторів і моделювання їх взаємного впливу. Такий підхід забезпечить цілісність дослідження та підсилить його наукову новизну.

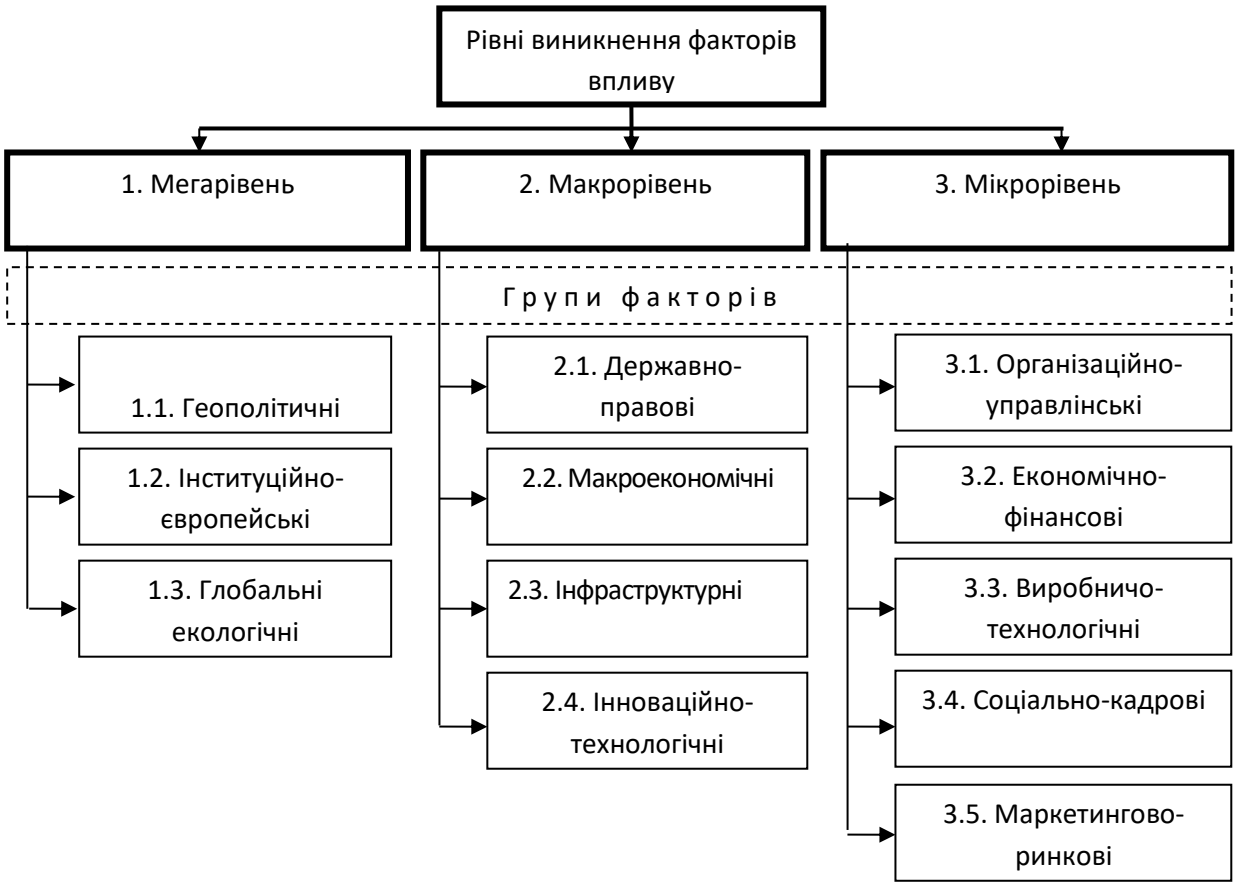


Рис. 1. Групування факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції за рівнями їх виникнення

Джерело: складено автором

Отже, у підсумку була побудована авторська багаторівнева класифікація факторів впливу на УКР агропідприємств в умовах євроінтеграції, яка поєднує принципи системного, процесного, інституціонального та стейкхолдерського підходів. В узагальненому вигляді класифікація представлена в табл. 1.

Кожна група факторів, що виокремлена для першого, другого і третього рівнів їх виникнення, відіграє свою особливу роль в формуванні стратегії управління корпоративним розвитком. Особливо цінним для побудови останньої у практичному аспекті є визначення спрямованості й значущості визначених груп факторів для ефективного управління корпоративним розвитком. Стислий опис цього аспекту для груп факторів першого, другого й третього рівнів у систематизованій формі представлено в табл. 2, 3 і 4.

Наведені в табл. 2 групи факторів впливу першого рівня за своїм змістом і спрямованістю формують макросередовище корпоративного розвитку агропідприємств і визначають стратегічні умови прийняття управлінських рішень. Їх сукупний вплив проявляється через зміну рівня економічної безпеки, інвестиційної привабливості, інноваційної активності, логістичної стійкості, адаптивності до європейських стандартів та конкурентоспроможності агропідприємств на міжнародному ринку.

Таблиця 1

Багаторівнева класифікація факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств

Рівень	Група факторів	Перелік факторів, що входять до групи
1. Мегарівень	1.1. Геополітичні	1.1.1. Європейська інтеграція України. 1.1.2. Глобалізація аграрних ринків. 1.1.3. Міжнародна продовольча безпека. 1.1.4. Міжнародна політична стабільність. 1.1.5. Військово-політичні ризики.
	1.2. Інституційно-європейські	1.2.1. Гармонізація законодавства. 1.2.2. Адаптація до надбань громади. 1.2.3. Вимоги Спільної аграрної політики ЄС (САР). 1.2.4. Європейські регламенти щодо безпечності продукції. 1.2.5. Інтеграція до європейського економічного простору.
	1.3. Глобальні екологічні	1.3.1. Європейський зелений курс. 1.3.2. Кліматичні зміни. 1.3.3. Декарбонізація. 1.3.4. ESG-принципи. 1.3.5. Циркулярна економіка.
2. Макрорівень	2.1. Державно-правові	2.1.1. Аграрна політика. 2.1.2. Земельна політика. 2.1.3. Податкова система. 2.1.4. Митна політика. 2.1.5. Державна підтримка аграрного сектору.
	2.2. Макроекономічні	2.2.1. Економічна стабільність. 2.2.2. Інфляція. 2.2.3. Валютний курс. 2.2.4. Інвестиційний клімат. 2.2.5. Доступність кредитування.
	2.3. Інфраструктурно-логістичні	2.3.1. Транспортна інфраструктура. 2.3.2. Портова інфраструктура. 2.3.3. Залізничні перевезення. 2.3.4. Внутрішні водні шляхи. 2.3.5. Мультимодальна логістика.
	2.4. Інноваційно-технологічні	2.4.1. Цифрова трансформація. 2.4.2. Державна інноваційна політика. 2.4.3. Розвиток agricultural technology (AgTech). 2.4.4. Цифрові платформи. 2.4.5. Науково-технологічне співробітництво.
3. Мікрорівень	3.1. Організаційно-управлінські	3.1.1. Якість корпоративного управління. 3.1.2. Стратегічне управління. 3.1.3. Організаційна структура. 3.1.4. Корпоративна культура. 3.1.5. Система контролю.
	3.2. Економічно-фінансові	3.2.1. Фінансова стійкість. 3.2.2. Прибутковість. 3.2.3. Ліквідність. 3.2.4. Інвестиційна активність. 3.2.5. Капіталізація.
	3.3. Виробничо-технологічні	3.3.1. Технологічний рівень виробництва. 3.3.2. Модернізація основних засобів. 3.3.3. Автоматизація. 3.3.4. Точне землеробство. 3.3. 5. Цифровізація виробництва.
	3.4. Соціально-кадрові	3.4.1. Кадровий потенціал. 3.4.2. Компетентність менеджерів. 3.4.3. Мотивація персоналу. 3.4.4. Розвиток людського капіталу. 3.4.5. Корпоративне навчання.
	3.5. Маркетингово-ринкові	3.5.1. Конкурентоспроможність. 3.5.2. Експортна активність. 3.5.3. Бренд підприємства. 3.5.4. Диверсифікація ринків. 3.5.5. Інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості.

Джерело: складено автором

В умовах євроінтеграції саме ці фактори стають ключовими детермінантами ефективності управління корпоративним розвитком, оскільки визначають можливості агропідприємств щодо інтеграції до європейського економічного простору, формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового сталого розвитку.

З позицій сучасної теорії корпоративного управління фактори впливу другого рівня (табл. 3) є ключовими детермінантами зовнішнього середовища, які визначають адаптивність, конкурентоспроможність та стратегічну стійкість агропідприємств.

Таблиця 2

Значущість груп факторів впливу першого рівня їх виникнення на ефективність управління корпоративним розвитком агропідприємств

Рівень	Група	Що характеризують?	Рольова значущість
Мегарівень	1.1. Геополі-тичні	– рівень зовнішньополітичної стабільності; – безпекові ризики; – міжнародні економічні відносини; – транспортну доступність; – функціонування експортних маршрутів; – санкційні обмеження; – інтегрованість у світові ринки.	Формують стратегічні умови функціонування агропідприєм-ства, визначають рівень ризиків корпоративного розвитку, напрями диверсифікації ринків збуту, вибір логістичних мар-шрутів, інвестиційну привабли-вість та довгострокову конкурентоспроможність.
	1.2. Інститут-ційно-європей-ські	– рівень гармонізації законодавства із нормами ЄС; – якість інституційного середовища; – розвиток системи державного регулювання; – ефективність корпоративного управління; – доступність фінансових інстру-ментів ЄС; – відповідність стандартам якості, екологічності та корпоративної відповідальності.	Визначають інституційну спроможність агропідприєм-ства адаптуватися до вимог європейського ринку, забезпе-чують підвищення якості корпоративного управління, інноваційної активності, інвестиційної привабливості, прозорості бізнес-процесів та сталого розвитку.
	1.3. Глобаль-ні еколо-гічні	– вплив змін клімату, екологічних ризиків, природно-ресурсних обмежень, міжнародних екологічних вимог, декарбонізації, циркулярної економіки та принципів ESG на діяльність агропідприємства.	Обумовлюють необхідність екологічної трансформації корпоративної стратегії, впровадження ресурсоефектив-них технологій, розвитку «зеленої» логістики, екологіза-ції виробництва, забезпечення довгострокової стійкості та відповідності вимогам Європейського зеленого курсу.

Джерело: складено автором

Фактори впливу другого рівня за своїм змістом і спрямованістю утворюють інституційно-економічне середовище функціонування агропідприємств і безпосередньо визначають ефективність управління їх корпоративним розвитком. При цьому державно-правові фактори визначають правову та інституційну основу корпоративного розвитку; макроекономічні фактори визначають економічні передумови та фінансові можливості реалізації корпоративної стратегії; інфраструктурні фактори визначають логістичну та ресурсну спроможність підприємства забезпечувати ефективне функціонування і розвиток; інноваційно-технологічні фактори визначають рівень технологічної модернізації, цифрової трансформації та інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3

Значущість груп факторів впливу другого рівня їх виникнення на ефективність управління корпоративним розвитком агропідприємств

Рівень	Група	Що характеризують?	Рольова значущість
Макрорівень	2.1. Державно-правові	– якість державної політики; – стабільність нормативно-правового середовища; – ефективність регуляторних механізмів; – рівень захисту прав власності; – податкову, митну та аграрну політику; – ступінь гармонізації законодавства із правом ЄС.	Формують правові та організаційні умови корпоративного розвитку, знижують регуляторні ризи-ки; сприяють залученню інвестицій, розвитку корпора-тивного управління та інтеграції підприємств до економічного простору ЄС.
	2.2. Макроекономічні	– загальний стан економіки; – макроекономічну стабільність; – рівень інфляції; – валютний курс; – процентні ставки; – доступність кредитних ресурсів; – динаміку ВВП; – рівень доходів населення; – кон'юнктуру внутрішнього й зовнішнього ринків.	Визначають економічну доцільність стратегічних рішень, фінансову стійкість агропідприємства, можливості інвестування, темпи корпоративного зростання, рівень ризиків та ефективність реалізації довгострокових програм розвитку.
	2.3. Інфраструктурні	– рівень розвитку транспортної, логістичної, енергетичної, цифрової, ринкової та експортної інфраструктури; – доступність виробничих ресурсів, логістичних центрів, портів, терміналів і міжнародних транспортних коридорів.	Забезпечують ефективність корпоративних бізнес-проце-сів, оптимізацію логістичних витрат, безперервність лан-цюгів постачання, розширен-ня експортних можливостей, підвищення мобільності ресурсів і конкурентоспро-можності агропідприємства на міжнародних ринках.
	2.4. Інноваційно-технологічні	– рівень технологічного розвитку агропідприємства, цифровізації управління; – впровадження інновацій, автоматизації виробництва, використання сучасних ін фор-маційних систем, біо- та агро-технологій, технологій точного землеробства та інноваційної інфраструктури.	Визначають інноваційну спроможність агропідприєм-ства, продуктивність виробництва, ефективність корпоративного управління, швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища, створення довгострокових конкурентних переваг та забезпечення сталого корпоративного розвитку.

Джерело: складено автором

Фактори впливу третього рівня (табл. 4) характеризують внутрішнє середовище агропідприємства та безпосередньо визначають результативність УКР. Саме вони забезпечують практичну реалізацію стратегічних цілей, сформованих під впливом факторів макросередовища. Вказані в табл. 4 групи факторів характеризують внутрішній потенціал корпоративного розвитку агропідприємства та визначають його здатність ефективно реалізовувати стратегічні цілі в умовах євроінтеграції.

Таблиця 4

Значущість груп факторів впливу третього рівня їх виникнення на ефективність управління корпоративним розвитком агропідприємств

Рівень	Група	Що характеризують?	Рольова значущість
Мікрорівень	3.1. Організаційно-управлінські	– ефективність оргструктури; – якість корпоративного управлін-ня; – рівень стратегічного планування; – систему прийняття управлінських рішень; – корпоративну культуру; – механізми координації та контро-лю; – гнучкість організаційних процесів.	Визначають управлінську спроможність агропідприєм-ства реалізовувати корпоративну стратегію, забезпе-чують узгодженість дій усіх структурних підрозділів, підвищують адаптивність до змін зовнішнього середови-ща та ефективність використ-тання корпоративних ресурсів.
	3.2. Економічно-фінансові	– фінансовий стан підприємства; – рівень прибутковості, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, інвестиційного потенціа-лу; – структуру капіталу; – ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів.	Формують фінансову основу корпоративного розвитку, визначають можливості інвестування, модернізації виробництва, реалізації інноваційних проєктів, забезпечують економічну стійкість та підвищення вартості агропідприємства.
	3.3. Виробничо-технологічні	– рівень технічного оснащення виробництва; – технологічну ефективність, продуктивність; – ресурсо- та енергоефективність; – якість виробничих процесів; – рівень автоматизації, цифровізації та впровадження сучасних агротехнологій.	Забезпечують підвищення продуктивності праці, знижен-ня виробничих витрат, покращення якості продукції, технологічну модернізацію підприємства та формування його довгострокових конкурент-них переваг.
	3.4. Соціально-кадрові	– якість людського капіталу; – професійний рівень персоналу; – компетентність керівників; – систему мотивації; – корпоративну культуру; – соціальну відповідальність; – рівень розвитку персоналу; – кадрову стабільність.	Визначають кадровий потенціал агропідприємства, його інноваційну активність, здатність до організаційних змін, ефективність реалізації корпоративної стратегії та формування корпоративних компетенцій.
	3.5. Маркетингово-ринкові	– конкурентне середовище; – позицію агропідприємства на ринку; – рівень диверсифікації ринків збуту; – ефективність маркетингової полі-тики; – якість взаємовідносин зі спожива-чами, постачальниками та партнера-ми; – розвиток бренду й експортної діяльності.	Визначають ринкову конкурентоспроможність підприєм-ства, забезпечують ефектив-не позиціонування продукції, розширення ринків збуту, зростання доходів, розвиток корпоративних партнерств та довгострокову ринкову стійкість.

Джерело: складено автором.

Їхня функціональна роль полягає в тому, що організаційно-управлінські фактори визначають:

1) управлінську ефективність і стратегічну керованість корпоративного розвитку;

2) економічно-фінансові фактори визначають ресурсне забезпечення та фінансову спроможність реалізації корпоративної стратегії.

Своєю чергою, виробничо-технологічні фактори визначають операційну ефективність, технологічний

рівень і продуктивність підприємства; соціально-кадрові фактори визначають якість людського капіталу та організаційну спроможність до розвитку; маркетингово-ринкові фактори визначають ринкову адаптивність, конкурентоспроможність і комерційну результативність підприємства.

У загальному висновку слід зазначити, що розроблена автором багаторівнева класифікація факторів впливу на УКР (табл. 1), їх характеристика і визначена значущість (табл. 2, 3 і 4), надасть можливість менеджменту експортноорієнтованих агропідприємств побудувати дієву модель управління корпоративним розвитком, сформувати відповідну стратегію, а також обрати більш перспективні сегменти ринку для ефективного ведення бізнесу.

Висновки. Ключовим результатом виконаного дослідження є запропонована багаторівнева класифікація факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції, яка поєднує принципи системного, процесного, інституціонального підходів.

З позицій системного підходу всі три рівні факторів (мега–, макро– і мікро–), що представлені в класифікації, утворюють трирівневу ієрархію впливу останніх на ефективність управління корпоративним розвитком агропідприємств: фактори мегарівня – геополітичні, інституційно-європейські та глобальні екологічні – формують стратегічне середовище розвитку; фактори макрорівня – державно-правові, макроекономічні, інфраструктурні та інноваційно-технологічні – визначають національні інституційні та економічні умови функціонування агропідприємств; фактори мікрорівня – організаційно-управлінські, економічно-фінансові, виробничо-технологічні, соціально-кадрові та маркетингово-ринкові – характеризують внутрішній потенціал підприємства та безпосередньо визначають результативність реалізації корпоративної стратегії.

Запропонована трирівнева система факторів впливу надає можливість побудувати логічну структурно-ієрархічну модель, у якій фактори першого рівня формують стратегічне макросередовище, фактори другого рівня конкретизують механізми його впливу на ефективність управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції, а фактори третього рівня визначають їх здатність ефективно реалізовувати стратегічні цілі в умовах євроінтеграції. Саме така багаторівнева система факторів створює науково-обґрунтовану основу для побудови структурно-ієрархічної моделі управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції, яка є методологічно цілісною та придатною для подальшого застосування експертних методів, когнітивного моделювання і кількісного оцінювання впливу факторів.

Науковою новизною дослідження слід вважати багаторівневу класифікацію факторів впливу на управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції.

Теоретичною і практичною цінністю дослідження слід вважати групування факторів за кожним рівнем їх виникнення, визначення характеристичних рис факторів кожної групи і формулювання рольової значущості їх для ефективного управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтегації.

Результати дослідження мають і соціально-економічний ефект. Вони полягають у підвищенні якості та наукової обґрунтованості управлінських рішень шляхом комплексної систематизації факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечує зростання ефективності використання ресурсного потенціалу, посилення конкурентоспроможності агропідприємств, прискорення їх адаптації до європейських стандартів господарювання, покращення соціально-трудових умов, розвитку людського капіталу та підвищення рівня сталого розвитку сільських територій.

Проведене дослідження має обмеження: вибірка експертів, що прийнята для опитування, була невеликою. Для

формування вибірки було охоплено агропідприємства лише трьох областей України. Це дещо обмежує можливість прямої екстраполяції висновків на агросферу в цілому. Отже, результати дослідження носять здебільшого ознайомчий і рекомендаційний характер.

Перспективні напрями дослідження: у подальшому планується розробити модель управління корпоративним розвитком експортно-орієнтованих агропідприємств і сформувати відповідну стратегію.

Подальші дослідження означеної проблематики і запровадження їх результатів у практичну діяльність вітчизняних експортноорієнтованих агропідприємств дозволять підвищити ефективність управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтегації**.**

Конфлікт інтересів: автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо цього дослідження.

Фінансування: дослідження було ініційовано автором, тому потреби в фінансуванні з боку зацікавлених організацій не було.

Етична заява: дослідження проводилося згідно з етичними нормами і стандартами, які регламентують розгляд питань означеної проблематики.

Декларація про використання штучного інтелекту: під час створення цієї роботи було використано чат chatgpt для пошуку наукових публікацій вітчизняних вчених, що досліджують проблематику ідентифікації, квантифікації й аналізу факторів впливу на управління корпоративним розвитком.

Внесок автора: ідея проведення і методологія дослідження належать виключно автору. Збір даних, їх аналіз, написання статті та її редагування здійснювалося особисто автором.

Література:

1. Балан, В. Г. & Тимченко, І. П. (2024). Управління аграрними підприємствами України в умовах викликів воєнного стану та євроінтеграції. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (42). 548-557. Access via : https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2015.

2. Бойко, В. В. & Годованець, Ю. В. (2026). Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на засадах інвестиційно-інноваційного розвитку. *Економічна парадигма*, (5(109). 242–250. https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-26.

3. Бучинська, Т. & Данько, М. (2025). Управління проєктами розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції: стратегічні підходи та підвищення експортного потенціалу. *Інноваційна економіка*, вип. 2. 193-01, https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.21.

4. Залюбовська, С. С., Фурман, С. С. & Грищенко, О. А. (2023). Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*, № 2(47). 70–76. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10.

5. Кріцак, О. М. (2023). Організаційно-економічне забезпечення управління корпоративним розвитком підприємства : дис. ... д-ра філософії : спец. 073 : галузь знань 07 ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків. 281 Доступ через : https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4b8c07c2-d1ff-44ab-8bd3-50b94f23e6fd/content.

6. Кривов'язюк, І. В. & Бурбан, О. В. (2021). Формування механізму управління ринковою капіталізацією підприємства для досягнення цілей стратегії його інвестиційної діяльності. *Інтелект XHI*, № 4. 50-54. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-4.9.

7. Мостова, А. (2023). Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*, № 54. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63.

8. Нусінова, О. В. (2022). Удосконалення системи корпоративного управління українських компаній з іноземним капіталом. *Ефективна економіка*, № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.2.

9. Піонтковський, С. Корпоративне управління держпідприємствами: в чому особливість? *Бізнес*. Доступ через : https://biz.nv.ua/ukr/experts/upravlyayushchiy-partner-baker-mckenzie-50011983.html.

10. Руденок, О. О. & Лактіонова, О. А. (2019). Оцінка концентрації власності в корпоративному секторі України. *Фінанси, облік, банки*, № 1(24). 68-75. http//dx.doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.7.

11. Сумець, О. М. (2025). Комунікативний менеджмент: чинники впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і

компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 3(79). 174-184. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-174-184.

12. Шрам, О. О. (2021). Формування механізму корпоративного управління стратегічними компетенціями акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки*, №6(240). 26-34. Доступ через : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/6.21._topic._Shram-O.O..26-34.pdf.

13. Alkema, V. (2026). Factors of ensuring corporate development in agricultural enterprises. *Actual Problems of Economics*, 1(297). 371-385. DOI:10.32752/1993-6788-2026-1-297-371-385.

14. Bouattour, A. (2020). Efficiency and corporate governance of a state-owned enterprise: The case of the Tunisian national railway company. *Economics of Development*, no. 19(1). 23-34. http://doi.org/10.21511/ed.19(1).2020.03.

15. Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences ; 2nd ed. Lawrence erlbaum associates, publishers. 567. Доступ через: https://utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf.

16. Chuan, C. L. & Jabatan Penyelidikan, J. (2006). Sample size estimation using krejcie and morgan and cohen statistical power analysis: a comparison. *Jurnal Penyelidikan IPBL*, Jilid 7. 80–86. Доступ через: file:///C:/Users/Home/Documents/%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%AB%D0%95%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%AC%D0%98_%D0%A1%D0%A3%D0%9C%D0%95%D0%A6_2017_2018/%D0%9A%D0%A0%D0%9E%D0%9A/%E2%84%96%203_2026_%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC/SAMPLESIZEESTIMATIONUSINGKREJCIEANDMORGANAND.pdf.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 336.71:336.764.1
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-183-191

Дата надходження: 21.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

УПРАВЛІННЯ НЕПРАЦЮЮЧИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЇХ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ І СТІЙКОГО, СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

***Оксана Кириченко*[1]**

[1]Доктор економічних наук, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID:https://orcid.org/0000-0001-5244-8323

MANAGEMENT OF NON-PERFORMING ASSETS OF ENTERPRISES, BANKING INSTITUTIONS IN ENSURING THEIR BUSINESS SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE, SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

***Oksana Kyrychenko*[1]**

[1]Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Management Technologies «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5244-8323

Анотація. *У статті досліджено науково-практичні аспекти управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ в забезпеченні їх бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах цифровізації, глобалізації ефективне функціонування, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку вітчизняних підприємств, банківських установ, продуктивність та результат їх діяльності значною мірою залежать від ефективності управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, та зменшення їх частки в загальному портфелі активів. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ в забезпеченні їх бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: діалектичний метод пізнання економічних процесів, системний аналіз, метод логічного узагальнення, системний та структурний наукові підходи. Отримані наукові результати полягають в узагальненні науково-практичних аспектів управління непрацюючими активами та забезпечення стійкості підприємств і банківських установ в умовах глобалізації, що повинно здійснюватися на засадах системного та комплексного наукових підходів з поєднанням та використанням сучасних технологій управління ризиками, впровадженням реструктуризації боргових зобов'язань за непрацюючими активами та впровадженням довгострокового стратегічного планування спрямованого на визначення та досягнення цілей сталого розвитку (ESG). Виявлено, що управління непрацюючими активами передбачає проведення аудиту, впровадження моніторингу з метою аналізу, оцінювання та контролю їх частки; впровадження системної роботи та комплексних заходів в роботі з боржниками включаючи реструктуризацію таких активів, підписання мирових угод та конвертуванням боргових зобов'язань у капітал; виходом на вторинний ринок з реалізацією проблемних кредитів через аукціони та цифрові платформи. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності вивчення питань забезпечення стійкості та сталого розвитку банківських установ та підприємств в умовах глобалізації, що забезпечується завдяки ESG-інтеграції, з врахуванням соціальних, управлінських та екологічних чинників, диверсифікації що забезпечить зростання можливості своєчасного та ефективного реагування на нові виклики та ризики глобального економічного середовища.*

Ключові слова: *управління, активи, непрацюючі активи банків, розвиток, бізнес-стійкість, стійкий розвиток, сталий розвиток, корпоративне управління банківських установ, євроінтеграція, штучний інтелект*

Формул: 0, рис.:0, табл.: 1, бібл.: 17

Abstract. *The article studies the scientific and practical aspects of management of non-performing assets of enterprises, banking institutions in ensuring their business sustainability and sustainable, sustainable development in the context of globalization. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in the current economic conditions of digitalization, globalization, effective functioning, ensuring business stability and sustainable, sustainable development of domestic enterprises, banking institutions, productivity and the result of their activities largely depend on the*

effectiveness of management of non-performing assets of enterprises, banking institutions, and the reduction of their share in the total portfolio of assets. The article is aimed at studying the scientific and practical aspects of managing non-performing assets of enterprises, banking institutions, ensuring business stability and sustainable, sustainable development in the context of globalization. The methodological basis of the study was general scientific and special methods: dialectical method of cognition of economic processes, system analysis, method of logical generalization, system and structural scientific approaches. The scientific results obtained consist in generalizing the scientific and practical aspects of managing non-performing assets and ensuring the sustainability of enterprises and banking institutions in the context of globalization, which should be carried out on the basis of systematic and integrated scientific approaches with a combination and use of modern risk management technologies, the implementation of debt restructuring on non-performing assets and the implementation of long-term strategic planning aimed at determining and achieving the Sustainable Development Goals (ESG). It is revealed that the management of non-performing assets involves auditing, implementing monitoring in order to analyze, evaluate and control their share; implementation of systematic work and comprehensive measures in working with debtors, including restructuring of such assets, signing settlement agreements and converting debt obligations into capital; entering the secondary market with the sale of problem loans through auctions and digital platforms. Prospects for further research are the feasibility of studying the issues of ensuring the sustainability and sustainable development of banking institutions and enterprises in the context of globalization provided by ESG integration, taking into account social, managerial and environmental factors, diversification, which will ensure the growth of the ability to timely and effectively respond to new challenges and risks of the global economic environment.

Keywords: *governance, assets, non-performing assets of banks, development, business resilience, sustainable development, sustainable development, corporate governance of banking institutions, globalization, artificial intelligence*

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 1, bibl.: 17

Вступ. В сучасних складних економічних умовах функціонування забезпечення стійкості, стабільності роботи фінансової системи формує засади та здійснює безпосередній вплив на стабільність та ефективність функціонування всіх суб'єктів господарювання загалом та результати їх економічної діяльності. Основою фінансової системи є банки та фінансова та кредитна політика яку вони здійснюють. При цьому, у процесі самої діяльності банківських установ накопичується значна частка непрацюючих активів які створюють певний економічний баласт який зменшує можливості банківських установ та фінансової системи загалом до гнучкості та оперативного реагування на зміни, зменшує ліквідність та може негативно впливати на фінансово-економічні результати діяльності. Внаслідок цього управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ має важливу роль та значення для забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку, що набуває особливої актуальності в сучасних умовах активного впровадження цифрових технологій та глобалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації вивчалося у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Управління активами в наукових працях розглядається як багатогранна система прийняття рішень, що охоплює фінансовий сектор, реальну економіку та управління цифровими чи науковими даними. Вітчизняні та закордонні вчені досліджують це поняття крізь призму оптимізації ресурсів, ризик-менеджменту та інституційних інвестицій (Заруцька, Павлов, Павлова, Гринько, Левкович, & Гвініашвілі, 2024; Budnik, Kusmierczyk, Lampe, Vagliano, Volk, 2022).

Науковці О. Заруцька, Р. Павлов, Т. Павлова, Т. Гринько, О. Левкович & Т. Гвініашвілі (2024) зосереджують увагу на зниженні рівня проблемних кредитів, адаптації стратегій в умовах криз та цифровізації фінансових послуг.

Під поняттям «управління активами підприємства» розуміють систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із оптимальним їх формуванням з різноманітних джерел, а також

забезпеченням ефективного їх використання в різних видах господарської діяльності підприємства (Нікольчук & Драч 2024).

Дослідження механізмів діяльності інституційних інвесторів, компаній з управління активами (КУА), пайових та венчурних фондів, оцінки ризиків і портфельного управління здійснювалося у працях В. Рудого (2010).

Сучасний підхід до трактування інформації, дослідницьких масивів та інтелектуальної власності як стратегічних активів організації детально розглядався та досліджувався у праці Ю. Нікольчук, О. Лопатовської С. Бондарук (2023).

У нормативно-правовій базі України визначено критерії та класифікацію проблемних активів. Зокрема, Національний банк України у Постанові №97 від 18 липня 2019 року описує, що до проблемних активів належать такі, що мають ознаки дефолту, зокрема прострочення платежів понад 90 днів або значне погіршення фінансового стану боржника. Крім цього, до таких активів можуть бути віднесені ті, що визнаються дефолтними за міжнародними стандартами, включаючи порушення графіків погашення або втрату забезпечення, що робить повернення заборгованості малоймовірним (Постанова НБУ, 2019)

За дослідженням Є. Андрущак, О. Перепьолкіна, А. Герасименко (2024) сформувались такі категорії NPLs суб'єктів господарювання, в тому числі підприємств промислового сектора: непрацюючі кредити підприємств, виробництво яких постраждало внаслідок воєнних дій на території України (фізичне знищення, повне або часткове); непрацюючі кредити підприємств, бізнес яких постраждав внаслідок воєнних дій (втрата частини виробничих потужностей; втрата основних ланцюгів постачання, збуту тощо); непрацюючі кредити підприємств недобросовісних позичальників (які користуються воєнними реаліями як приводом не виконувати взяті на себе зобов’язання); непрацюючі кредити підприємств, які перебувають у процедурі банкрутства; непрацюючі кредити підприємств власників-політично пов’язаних осіб; непрацюючі кредити підприємств колишніх банків з російським капіталом. Науковцями О. Заячківська, Я. Семещук (2021) досліджувалося питання удосконалення механізмів управління активами як чинник сталого розвитку підприємства. У праці С. Кацман, О. Шаманської (2017) розглядали питання удосконалення системи управління активами підприємств. У дослідженнях Н. Ковальчук (2012) було узагальнено та систематизовано наукові підходи до визначення поняття «активи», а також досліджувалися аспекти формування фінансового механізму управління активами підприємств.

Попри значний обсяг наукових досліджень проведених науковцями, питання управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації залишається актуальним та потребує подальшого більш глибокого та всебічного вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ в забезпеченні їх бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод пізнання економічних процесів, системний аналіз для визначення взаємозв’язків між управлінням непрацюючими активами підприємств, банківських установ та забезпеченням бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації, метод логічного узагальнення при формулюванні висновків щодо доцільності застосування процесного підходу до управління непрацюючими активами підприємств банківських установ; застосування системного та

структурного наукових підходів до забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах цифровізації, глобалізації здійснюється завдяки формуванню в банківських установах.

Результати дослідження. Управління непрацюючими активами банківських установ загалом визначається як певний процес діяльності з управління протермінованими до повернення кредитами та майном банку яким перестало бути ліквідним та приносити банку дохід та прибуток. Відповідно, неповернені боржниками кредити вважаються непрацюючими активами (NPL) у випадку прострочення оплати за ними більше ніж на 90 днів. При цьому, загалом процес управління непрацюючими активами підлягає державному контролю та регулюванню та здійснюється Національним Банком України згідно із нормами чинного законодавства дія якого спрямовується на збереження стійкості та стабільності фінансової системи країни. При цьому, головними методами із застосуванням яких управляють непрацюючими активами підприємства виступають реструктуризація продаж непрацюючих активів та стягнення боргу з боржників (Лотюк, 2017). Реструктуризація заборгованості за непрацюючими кредитним зобов'язанням передбачає перегляд договірних умов та їх зміни задля того щоб укласти графік за яким боржник матиме можливість частково, частинами виплачувати заборгованість, що накопичилися, що дозволить банку повернути втрачені фінансові ресурси і таким чином активувати непрацюючі активи забезпечуючи відновлення їх роботи в кредитному портфелі банку. Водночас, суб'єкти господарювання які накопичили значні обсяги заборгованості матимуть можливість на повернення заборгованості без звернення до суду да фактично зупинки їх господарської діяльності які відбувається внаслідок прийняття судом відповідного рішення про термінове повернення всієї суми заборгованості та передачі документації за рішенням суду до виконавчої служби. Таким чином, застосування реструктуризації є однаково вигідним та ефективним як для банківської установи і дає можливість зменшити обсяги неліквідних непрацюючих активів та відновити їх фінансову ефективність так і для підприємств суб'єктів господарювання які заборгували за кредитними зобов'язанням бо це дає можливість уникнути позовів, подальших судових розглядів та ризиків фінансового банкрутства організації за рішенням суду. Відповідно, застосування методу реструктуризації є одним із найбільш поширених та ефективних методів роботи з управління непрацюючими активами.

Наступним методом роботи з непрацюючими активами є продаж таких активів з передачею права на вимогу боргових зобов'язань колекторським організаціям. Цей метод також має значне поширення та застосовується в тих випадках коли банківська установа не має можливості проводити подальший діалог з позичальником та застосувати метод реструктуризації (Олійник & Мірошниченко 2014).

Третім методом роботи з непрацюючими активами банківських установ є стягнення, що передбачає перехід права власності на майно суб'єкта господарювання яке було передано банківський установі під заставу під час укладання кредитного договору та отримання коштів. Застосування методу стягнення є ефективним у тому випадку коли предмет застави є ліквідним та може бути швидко реалізованим, що забезпечуватиме повернення коштів та відшкодування збитків від непрацюючих активів банку. Проте, якщо заставне майно має низьку ліквідність чи значний ступінь зносу реалізувати його та повернути фінансові кошти банку стай вкрай складним а обслуговування такого майна забезпечення його збереження та реалізації також потребує від банківської установи додаткових фінансових витрат, що може

збільшувати обсяги завданих банківській установі збитків.

Відповідно, для банківських установ непрацюючими активами (NPL або NPA) виступають надані банком кредити, інші фінансові інструменти за якими боржником відбулося прострочення оплати понад 90 днів та наявні значні ризики неповернення фінансових коштів, в тому числі боргові зобов'язання що вже були реструктуризовані, але неповернені частково чи повністю, або ж знецінилися (Cerruti, Neyens, 2016; Dado, Klingebiel, 2002).

Для підприємств значення непрацюючих активів є дещо іншим. Для підприємств непрацюючими активами є майно, споруди, станки, обладнання які є в наявності, рахуються на балансі підприємства, проте не використовуються ним повністю чи частко в процесі їх фінансово-господарської діяльності і відповідно не приносять підприємству доходу та прибутку, а найчастіше вимагають додаткових витрат на їх збереження обслуговування підтримку в робочому стані і т. д., і відповідно, тим чи іншим чином приводить до недотримання прибутку та завдання збитків внаслідок зростання витрат на їх обслуговування. Найчастіше непрацюючими активами підприємств виступають технічно чи морально застаріле чи непрацююче обладнання, пусті нежитлові приміщення що не використовуються, об'єкти будівництва недобудовані та не здані в експлуатацію.

Непрацюючі кредити банків (NPL) та невикористовувані активи підприємств, хоча це і різні за економічною природою категорії, об'єднані в межах цієї статті в єдине наукове дослідження внаслідок їхньої єдності щодо системного та процесного підходу необхідних для управління цими активами, їх важливості для функціонування підприємств та банківських установ, необхідності моніторингу їх стану як тригерів, що можуть призвести до зниження ефективності та подальшого банкрутства як підприємств так банків.

Спільним у непрацюючих активах банківських установ та підприємств є те, що вони формують фінансовий тягар для їх роботи та потребують додаткових виплат на їх обслуговування, що призводить до недотримання прибутку та зростання витрат та збитків та накопичення зростання частки таких активів у їх діяльності, може привести до банкрутства банку чи суб'єкта господарювання - підприємства.

Питання роботи з непрацюючими активами банківських установ в Україні повною мірою визначено та регулюється нормами чинного законодавства, а саме Постановою Національного банку України № 97 від 18.07.2019 «Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України» (Положення, 2019) в якій визначено процедури та вимоги до роботи з непрацюючими активами NPL. Відповідно до цього Положення, визначено зобов'язання банків до планування та впровадження заходів у роботі з непрацюючими активами. До таких заходів визначено та віднесено розробку та затвердження прийняття банківськими установами стратегії управління непрацюючими активами та борговими зобов'язаннями що є проблемними для установи; впровадження системного постійного моніторингу, аналізу та оцінювання ризиків банківських установ; формування резервних фондів на покриття ризиків та можливих збитків банків. Слід зазначити, що діяльність НБУ за напрямом регулювання діяльності з непрацюючими активами банківських установ здійснює окреме Управління роботи з проблемними активами Національного банку України.

Слід зазначити також, що управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах цифровізації, глобалізації передбачає оцінювання ризиків згідно із діючими вимогами та стандартами та планування заходів і застосування методів зниження

частки непрацюючих активів в портфелі активів банківських установ з метою забезпечення їх фінансової, економічної стабільності та стійкого сталого розвитку.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика непрацюючих активів банківських установ та підприємств

Критерій	Банківські установи	Підприємства
Економічний зміст	Кредити та інші фінансові інструменти, за якими прострочення платежів перевищує 90 днів та існують значні ризики неповернення коштів	Майно, споруди, обладнання та інші активи, які перебувають на балансі підприємства, але повністю або частково не використовуються у господарській діяльності
Типові форми непрацюючих активів	Прострочені кредити, інші фінансові інструменти, реструктуризовані, але частково або повністю неповернені чи знецінені боргові зобов'язання	Технічно або морально застаріле обладнання, обладнання, що не працює, невикористовувані нежитлові приміщення, незавершені об'єкти будівництва
Економічний вплив	Формують фінансовий тягар, потребують додаткових витрат, знижують ефективність використання активів та можуть негативно впливати на фінансову стійкість	Не забезпечують отримання доходу, потребують витрат на збереження та обслуговування, спричиняють недоотримання прибутку та зростання збитків
Спільна управлінська проблема	Потребують системного і процесного підходу, постійного моніторингу та контролю їх частки й стану	Потребують системного і процесного підходу, постійного моніторингу та контролю їх частки й стану
Потенційний наслідок накопичення	Зниження ефективності та стійкості банківської установи, зростання ризику банкрутства	Зниження ефективності діяльності підприємства, зростання витрат та ризику банкрутства

Джерело: систематизовано автором за результатами дослідження

Загалом, управління непрацюючими активами та забезпечення стійкості підприємств і банків в умовах цифровізації й глобалізації повинно здійснюватися на засадах системного та комплексного наукових підходів з поєднанням та використанням сучасних технологій управління ризиками, впровадженням реструктуризації боргових зобов'язань за непрацюючими активами та впровадження довгострокового стратегічного планування спрямованого на визначення та досягнення цілей сталого розвитку (ESG) (Cucinelli, Gai, Ielasi, Patarnello, 2021). При цьому управління непрацюючими активами передбачає проведення аудиту непрацюючих активів, що забезпечує можливості для виявлення в портфелі банківських установ та на балансі підприємств непрацюючих токсичних активів, що підвищують ризики та знижують ефективність функціонування; впровадження моніторингу непрацюючих актів банку з метою аналізу оцінювання та контролю їх частки, зростання якої в загальній сукупності активів здатне привести до зниження стійкості та ефективності; впровадження системної роботи та комплексних заходів в роботі з боржниками включаючи реструктуризацію таких активів з підписанням мирових угод та державним врегулюванням процедури повернення боргу та конвертуванням боргових зобов'язань у капітал; виходом на вторинний ринок з реалізацією проблемних кредитів через аукціони та цифрові платформи.

Вагомого значення в сучасних умовах має цифровізація процесів управління непрацюючими активами.

Сучасним цифровими технологіями які при цьому використовуються виступають використання технологій штучного інтелекту та великих баз даних, що дають можливість здійснювати аналітику даних та прогнозувати зростання збитків та банкрутства на ранніх стадіях. Не меш вагомого значення має автоматизація процесів роботи з непрацюючими активами з використанням CRM систем та ERP-систем, що дають можливість в режимі реального часу автоматизувати та здійснювати моніторинг непрацюючих активів. Ключове значення для управління непрацюючими активами як і загалом активами банківських установ є забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту даних, інформації, моніторингу безпеки фінансових операцій банків з використанням сучасних цифрових технологій цифрової безпеки, що є особливо актуальним та важливим в умовах глобалізації.

Водночас, забезпечення завдань стійкого і сталого розвитку передбачає формування таких стратегій здійснення бізнесу та управління активам що гармонізуватиме безпосередньо економічно-фінансову мету діяльності банківських установ підприємств зі зростанням прибутковості діяльності з цілями захисту довкілля, вирішенням екологічних задач, соціальної відповідальністю та турботою про майбутні покоління. Відповідно, спрямування зусиль на досягнення сталого розвитку та бізнес-стійкості потребує впровадження ESG-інтеграція з врахуванням управлінських соціальних та екологічних чинників. Не менш важливого значення має диверсифікація банківських установ та підприємств в діяльності на локальних міжнародних та глобальних фінансових і галузевих ринках, що дає можливість зменшити ризики такої діяльності. Одним із дієвих сучасних інструментів управління в роботі з непрацюючими активами є створення резервних фондів та застосування гнучких бізнес-моделей управління які дадуть можливість керівникам більш швидко та реактивного реагувати на зміни, ризики зовнішнього в тому числі глобального середовища та швидше та з меншими втратами адаптуватися до зовнішніх змін, впливу та дії ризиків і економічних криз.

Висновки. У висновку зазначимо, що управління непрацюючими активами підприємств банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах глобалізації є процесом виявлення, аналізу та оцінювання непрацюючих проблемних активів, боргові зобов'язання за якими перевищують термін прострочення дев'яносто днів та які можуть нанести значні збитки банківським установам та підприємствам та розробки комплексу системних дій та заходів із застосуванням методів з управління цими активами, що включає: реструктуризацію боргових зобов'язань, стягнення застави та реалізацію непрацюючих активів. Забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах цифровізації, глобалізації здійснюється завдяки формуванню в банківських установах, підприємствах окремих структурних підрозділів, що здійснюватимуть роботи з непрацюючими активами, моніторинг їх обсягів та суми заборгованості, оцінювання динаміки накопичення непрацюючих активів, оцінювання ризиків та обсягів їх зростання, розробки та організації впровадженням системних заходів та дій з управління непрацюючими активами спрямованих на їх зменшення в портфелі активів банківських установ та організацій, а також формування підготовку обов'язкової звітності щодо виконання вимог державного регулятора та збереження фінансової стабільності сталості та стійного розвитку банківських установ, підприємств та забезпечувати в тому числі їх відповідність вимогам Європейського союзу, що висуваються до фінансової та банківської системи, забезпечення їх стабільності та ефективності. Водночас, в сучасних умовах як моніторинг та аналіз непрацюючих активів так і управління цими активами

автоматизуються з широким використання інформаційних цифрових технологій та систем, також широким використання технологій штучного інтелекту, управління великими даними, що забезпечуватиме автоматизацію операцій, зростання безпеки та ефективності процесів роботи з активами банківських установ та підприємств загалом та управління непрацюючими активами банківських установ зокрема.

Зазначимо, що забезпечення стійкості та сталого розвитку банківських установ та підприємств в умовах глобалізації забезпечується завдяки ESG-інтеграції, з врахуванням соціальних, управлінських та екологічних чинників, диверсифікації роботи як на локальних так і на глобальних фінансових риках, а також зі створенням резервних фондів та впровадженням гнучких бізнес-моделей, що забезпечуватимуть зростання адаптивності банківських установ та підприємств до зміни зовнішніх факторів глобалізації та можливість своєчасного та ефективного реагування на нові виклики та ризики глобального економічного середовища.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів. Автор є членом редакційної колегії журналу. З метою запобігання конфлікту інтересів автора було повністю відсторонено від усіх етапів редакційного опрацювання власного рукопису. Рукопис пройшов незалежне зовнішнє рецензування, а рішення щодо його прийняття до публікації ухвалювалося іншим редактором відповідно до стандартної редакційної процедури журналу.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1.Andrushchak, Y., Perepolkina, O., & Herasymenko, A. (2024). Upravlinnia nepratsiuiuchymy kredytamy bankiv: Svitovyi dosvid [Management of non-performing loans of banks: International experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25

2.Budnik, K., Dimitrov, I., Groß, J., Kusmierczyk, P., Lampe, M., Vagliano, G., & Volk, M. (2022). *The economic impact of the NPL coverage expectations in the euro area* (Occasional Paper Series No. 297). European Central Bank. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op297~e4d8b4ce0f.en.pdf

3.Cerruti, C., & Neyens, R. (2016). *Public asset management companies: A toolkit*. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0874-6

4.Cucinelli, D., Gai, L., Ielasi, F., & Patarnello, A. (2021). Preventing the deterioration of bank loan portfolio quality: A focus on unlikely-to-pay loans. *The European Journal of Finance, 27*(7), 613–634. https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1830143

5.Dado, M. E., & Klingebiel, D. (2002). *Decentralized creditor-led corporate restructuring: Cross-country experience*(Policy Research Working Paper No. 2901). World Bank. https://hdl.handle.net/10986/19249

6.Katsiman, S. O., & Shamanska, O. I. (2017). Vdoskonalennia systemy upravlinnia aktyvamy pidpryiemstva [Improvement of the enterprise asset management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (20), 357–361. http://global-national.in.ua/archive/20-2017/71.pdf

7.Kovalchuk, N. O. (2011). Uzahalnennia ta systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia poniattia “aktyvy” [Generalization and systematization of scientific approaches to the definition of “assets”]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, (3), 34–40. http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2011/v3/NV-2011-V3_5.pdf

8.Kovalchuk, N. O. (2012). Finansovyi mekhanizm upravlinnia aktyvamy pidpryiemstv [Financial mechanism of enterprise asset management]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, (4), 190–197. https://chite.edu.ua/herald/content/download/archive/2012/v4/NV-2012-v4_31.pdf

9.Lopatovska, O. O., Nikolchuk, Y. M., & Bondaruk, S. R. (2023). Osnovni zasoby pidpryiemstva: Metodyka analizu ta efektyvnist vykorystannia [Fixed assets of the enterprise: Analysis methodology and efficiency of use]. *Transformatsiina ekonomika*, (5), 75–81. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-13

10.Lotiuk, M. V. (2017). Upravlinnia aktyvamy pidpryiemstva [Enterprise asset management]. *Ekonomichni studii, 1*(14), 62–66. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709335.pdf

11.National Bank of Ukraine. (2019). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu protsesu upravlinnia problemnymy aktyvamy v bankakh Ukrainy* [On approval of the Regulation on the organization of the process of managing problem assets in banks of Ukraine] (Resolution No. 97). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text

12.Nikolchuk, Y. M., & Drach, A. V. (2024). Finansovyi mekhanizm upravlinnia aktyvamy pidpryiemstva [Financial mechanism of enterprise asset management]. *Transformatsiina ekonomika*, (2), 63–70. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11

13.Nikolchuk, Y. M., & Lopatovska, O. O. (2023). Efektyvnist vykorystannia finansovykh resursiv pidpryiemstva: Teoretyko-metodychni ta praktychni aspekty otsinky [Efficiency of using financial resources of the enterprise: Theoretical, methodological and practical aspects of assessment]. *Transformatsiina ekonomika*, (4), 59–65. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-11

14.Oliynyk, T. O., & Miroshnychenko, O. V. (2014). Osnovni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia aktyvamy [Main directions for increasing the efficiency of asset management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (21), 73–77. http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/16.pdf

15.Rudoi, V. M. (2010). Mizhnarodnyi dosvid rozvytku upravlinnia aktyvamy instytutsiinykh investoriv [International experience in the development of asset management of institutional investors]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu, 3*(21), 28–31. http://www.evd-journal.org/download/2010/2010-3/ek_visnyk_3_2010-28-31.pdf

16.Zarutska, O., Pavlov, R., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hviniashvili, T. (2024). Transformatsii stratehii upravlinnia resursamy ukrainskykh bankiv [Transformations of the resource management strategy of Ukrainian banks]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2*(55), 20–34. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4343

17.Zaiachkivska, O. V., & Semeshchuk, Y. S. (2021). Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia aktyvamy yak chynnyk staloho rozvytku pidpryiemstva [Improvement of asset management mechanisms as a factor of sustainable development of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky, 2*(94), 46–52. https://doi.org/10.31713/ve220215

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 338.45:658.15:338.246.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-192-204

Дата надходження: 15.08.2026
Дата прийняття до друку:22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Зінаїда Живко[1], Володимир Панченко[2]

[1]Д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, права та освітніх наук, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна, e-mail: zinaukraine@gmail.com , ORCID https://orcid.org/0000-0002-4045-669X

[2]Д-р екон. наук, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту, права та освітніх наук, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, e-mail: op_panchenko@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0958-7752

ASSESSMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF UKRAINIAN ENGINEERING ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Zinaida Zhyvko[1], Volodymyr Panchenko[2]

[1]Doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of Management, Law, and Educational Sciences, Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: zinaukraine@gmail.com, ORCID https://orcid.org/0000-0002-4045-669X

[2]Doctor of economic sciences, professor, head of the Department of Management, Law, and Educational Sciences, Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: op_panchenko@ukr.net ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0958-7752

Анотація. *У статті досліджено проблематику оцінювання фінансової безпеки підприємств машинобудівної галузі України в умовах воєнного стану на прикладі виробників спеціальної техніки та вантажних автомобілів. Обґрунтовано, що тривала воєнна агресія формує комплекс взаємопов'язаних фінансових, виробничих, логістичних, енергетичних, кадрових та ринкових ризиків, які суттєво впливають на здатність підприємств підтримувати фінансову стійкість і безперервність діяльності. Метою дослідження є комплексне оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств машинобудування та визначення ключових чинників її формування в умовах воєнних ризиків. Методологічну основу становлять системний, комплексний та ризик-орієнтований підходи, методи порівняльного, коефіцієнтного та динамічного аналізу. Для оцінювання використано фінансові показники підприємств (ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність, результативність діяльності), доповнені операційними та воєнно-ризиковими характеристиками. Встановлено загальну тенденцію до відновлення та зростання фінансових показників досліджуваних підприємств, проте з різною траєкторією адаптації: одні продемонстрували найвищі темпи довгострокового зростання, інші – найвищий абсолютний рівень прибутку, а треті – найбільш виражене відновлення після кризового періоду. Запропоновано інтегральний підхід до оцінювання фінансової безпеки, який поєднує фінансовий, операційний та ризиковий блоки. Обґрунтовано доцільність включення до системи оцінювання кадрової стійкості, локалізації виробництва, енергетичної автономності, диверсифікації постачання та здатності підприємств адаптуватися до воєнних загроз. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації: запровадити постійний моніторинг інтегрального показника фінансової безпеки з періодичністю, адаптованою до критичності підприємств; створити систему раннього попередження із зонами ризику, що автоматично запускають поглиблену діагностику; посилити управління ліквідністю та грошовими потоками через резерви, сценарне прогнозування й стрес-тестування; диверсифікувати джерела фінансування, зменшуючи залежність від окремих каналів; використовувати інтегральний показник як інструмент управлінського бенчмаркінгу для виявлення сильних і вразливих сторін. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованого підходу для раннього виявлення фінансових загроз, формування антикризових заходів та підвищення стійкості стратегічно важливих підприємств машинобудівної галузі України. Запропонований механізм доцільно розглядати як адаптивний інструмент управління стійкістю, що забезпечує перехід від констатації вже сформованих проблем до їх превентивного виявлення та сценарного прогнозування.*

Ключові слова: *фінансова безпека, машинобудування, воєнний стан, фінансова стійкість, ризики, спеціальна техніка, вантажні автомобілі, антикризове управління, підприємство.*

Формул: 0; рис.: 4; таб.: 4; бібл.: 31

Abstract. *The article examines the issues of assessing the financial security of enterprises in Ukraine's machine-building industry under martial law, using the example of manufacturers of special equipment and heavy-duty vehicles. It is substantiated that prolonged military aggression creates a complex of interrelated financial, production, logistical, energy, personnel, and market risks that significantly affect the ability of enterprises to maintain financial stability and continuity of operations. The purpose of the study is a comprehensive assessment of the level of financial security of machine-building enterprises and the identification of key factors shaping it under wartime risks. The methodological basis consists of systemic, comprehensive, and risk-oriented approaches, as well as methods of comparative, ratio, and dynamic analysis. A general trend toward recovery and growth of the financial indicators of the studied enterprises is established, albeit with different adaptation trajectories: some demonstrated the highest rates of long-term growth, others the highest absolute level of profit, and still others the most pronounced recovery after the crisis period. An integral approach to assessing financial security is proposed, combining financial, operational, and risk blocks. The expediency of including in the assessment system such factors as personnel resilience, production localization, energy autonomy, supply diversification, and the ability of enterprises to adapt to military threats is substantiated. Based on the results obtained, practical recommendations are formulated: to introduce continuous monitoring of the integral indicator of financial security with a frequency adapted to the criticality of enterprises; to create an early warning system with risk zones that automatically trigger in-depth diagnostics; to strengthen liquidity and cash-flow management through reserves, scenario forecasting, and stress testing; to diversify sources of financing, reducing dependence on individual channels; and to use the integral indicator as a tool for managerial benchmarking to identify strengths and vulnerabilities. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed approach for the early detection of financial threats, the development of anti-crisis measures, and the enhancement of the resilience of strategically important enterprises of Ukraine's machine-building industry. The proposed mechanism should be regarded as an adaptive tool for managing resilience that ensures a shift from the mere statement of already formed problems to their preventive detection and scenario-based forecasting.*

Keywords: *financial security, engineering industry, martial law, financial stability, risks, special-purpose machinery, trucks, crisis management, enterprise.*

Formulas:0; fig.: 4; tab.: 4; bibl.:31

Вступ. В умовах високої невизначеності виникає потреба в комплексному підході, який поєднує фінансові результати з операційною стійкістю, кадровим потенціалом, енергетичною автономністю, локалізацією виробництва, надійністю ланцюгів постачання та здатністю підприємства протистояти воєнним ризикам. Тому оцінювання фінансової безпеки машинобудівних підприємств та визначення чинників її зміцнення є важливим науковим і практичним завданням. Об'єктом дослідження є процеси забезпечення фінансової безпеки підприємств машинобудівної галузі України в умовах воєнного стану. Предметом дослідження є сукупність фінансових, операційних, кадрових та ризикових чинників, методів і механізмів оцінювання та забезпечення фінансової безпеки підприємств машинобудування в умовах воєнних загроз.

Аналіз останніх досліджень. Існуючі праці формують теоретико-методологічну базу оцінки та забезпечення фінансової безпеки (ФБ) підприємств, переважно машинобудівних, з акцентом на: 1) Концептуальні засади системи ФБ (Мельник С.І. (2019), Близнюк Т. (2025), Дашко, І., & Стефаник, С. (2024) та ін.): система ФБ як комплекс інструментів, заходів і підсистем захисту фінансових інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз; принципи системності, адаптивності, комплексності; елементи (об'єкт, суб'єкт, механізм забезпечення, інформаційне/нормативне забезпечення). 2) Методичні підходи до оцінки рівня ФБ (Дашко, І., & Стефаник, С. (2024), Стецюк П.А. (2024), Mayukh Dass, Gavin L. Fox, (2011), Матвійчук Л. О. (2011) та ін.): інтегральні показники (Izag тощо); кластерний аналіз рівнів (високий/середній/низький); моделі банкрутства (Альтман); системи коефіцієнтів (ліквідність, автономія, рентабельність, оборотність, грошові потоки); інтервальні шкали ризику; фактори забезпечення (ефективність ресурсів, структура капіталу, рентабельність). 3) Специфіка

машинобудування та ОПК: тенденції розвитку галузі, роль у національній економіці та обороні (Бадрак, В., & Штогрін, І. (2018, 29 грудня), Marsh, N. (2023), Mojtaba Emkani, Moslem Alimohammadlou, Rosanna Cousins, & others (2026)); оптимізація фінансових і матеріальних потоків на підприємствах оборонної промисловості (Л.Г.Шемаєва та ін. (2020), Dahmen, P. (2023), Hüttche, T. (Ed.) (2023), Mahadih Kyambade, Sudi Nangoli, & others (2026), Pietro Bomprezzi, Daniel Cherepinskiy, Giuseppe Irto, & others (2025)); фінанси в кризових ситуаціях та кризовий менеджмент (Hüttche, T. (Ed.). (2023), Mahadih Kyambade, Sudi Nangoli, & others (2026)); офсетна політика (Delas, V., Nosova, E., & Yafinovych, O. (2015), модернізація, якісні параметри розвитку. 4) Окремі аспекти воєнного впливу: негативні фактори воєнного стану на управлінські рішення щодо ФБ машинобудівних підприємств (Шемаєва та ін.(2020); управління ризиками (Zand, P., & Grieveson, R. (2024), Gotkowska, J. OSW Commentary (2026, 27.04), Florio, C., & Brotto, L. (2024)); кадрове забезпечення як чинник економічної безпеки (Stulz, R. M. (2023)); повоєнне відновлення (Бадрак, В., & Штогрін, І. (2018, 29 грудня)).

Постановка завдання. Методологічну основу дослідження становить системний та ризик-орієнтований підхід до оцінювання фінансової безпеки підприємств (Stulz, R. M. (2023), Mahadih Kyambade, Sudi Nangoli, Afulah Namatovu, Sentrine Nasiima. (2026)). У процесі дослідження використано метод порівняльного аналізу; динамічний аналіз; коефіцієнтний метод; метод узагальнення; інтегральний метод.

Метою дослідження є комплексне оцінювання фінансової безпеки підприємств машинобудівної галузі України в умовах воєнного стану, виявлення ключових тенденцій її формування та обґрунтування напрямів підвищення фінансової стійкості й адаптивності підприємств до воєнних ризиків. Для досягнення мети дослідження визначено такі завдання: розкрити теоретико-методичні засади оцінки фінансової безпеки підприємств; проаналізувати вплив воєнного стану на фінансову безпеку підприємств машинобудівної галузі України; здійснити оцінку рівня фінансової безпеки провідних підприємств машинобудування в умовах воєнного стану; визначити основні ризики та загрози фінансовій безпеці підприємств галузі; обґрунтувати напрями підвищення фінансової безпеки підприємств машинобудування в умовах воєнного стану.

Результати дослідження. Оцінка фінансової безпеки підприємств машинобудівної галузі України в умовах воєнного стану – це комплексний процес кількісного та якісного аналізу здатності підприємства зберігати фінансову стійкість, платоспроможність, прибутковість і ресурсний потенціал під впливом підвищених ризиків воєнного часу. Ключові складові сутності оцінки (рис.1).

Таким чином, сутність оцінки полягає не лише у фіксації поточного фінансового стану, а у випереджальному вимірюванні стійкості підприємства до екстремальних умов воєнного часу та формуванні науково обґрунтованих управлінських рішень щодо збереження його життєздатності. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємств машинобудівної галузі України у 2020–2024 рр. шляхом аналізу динаміки та рентабельності чистого прибутку, ринкових позицій, а також основних ризиків і чинників фінансової стійкості в умовах воєнного стану (Дашко, І., & Стефаник, С. (2024); Bomprezzi, P., Cherepinskiy, D., Irto, G., Kharitonov, I., Nishikawa, T., Trebesch, C. (2025)). Машинобудування (коди КВЕД 26–30) є стратегічною галуззю української промисловості. До 2022 р. вона демонструвала помірне зростання, однак повномасштабна війна спричинила глибокий шок із подальшою адаптацією та структурною трансформацією.

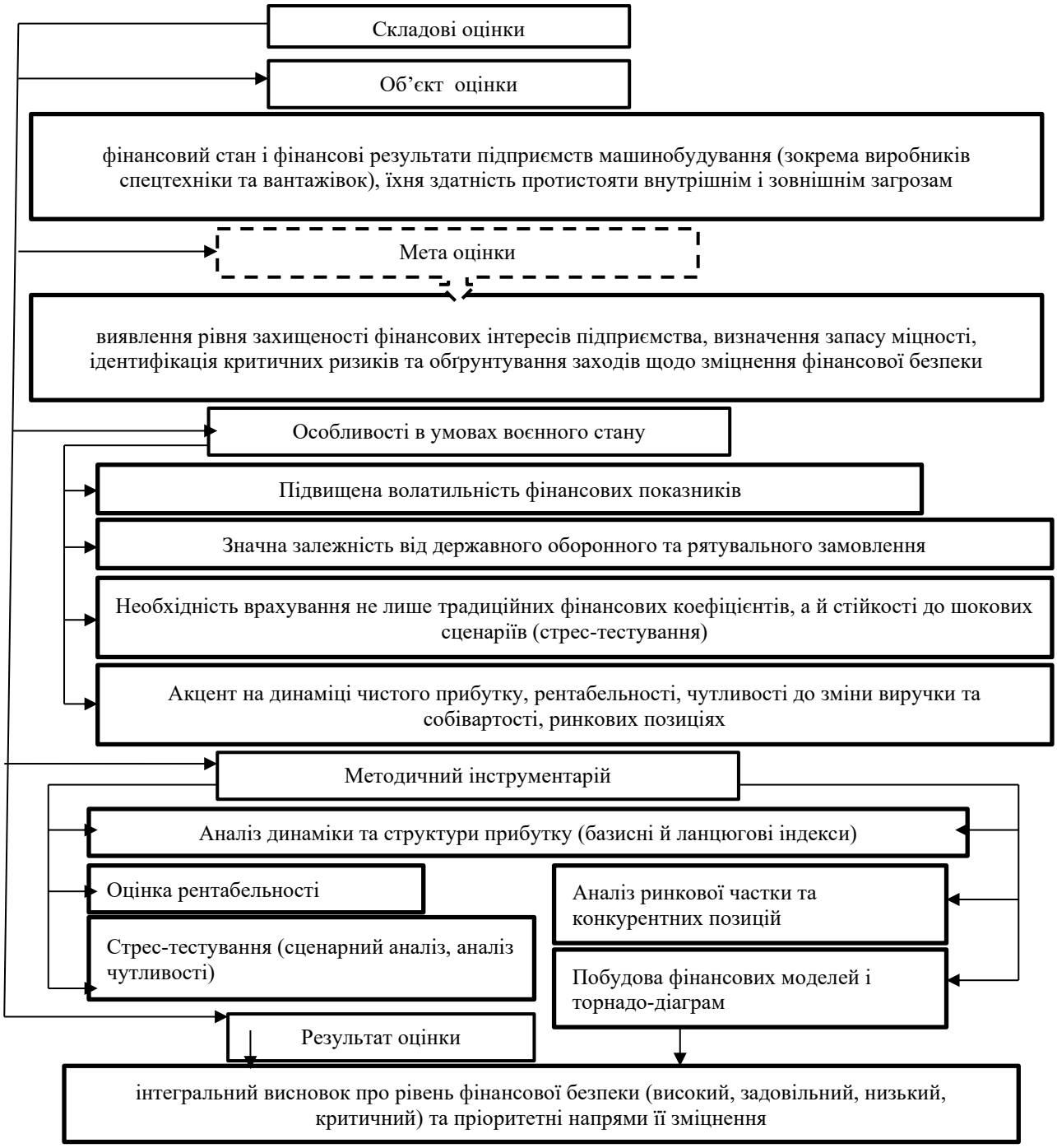


Рис. 1. Ключові складові сутності оцінки

Джерело: сформовано авторами [за матеріалами Стецюк П.А. (2024), Mayukh Dass, Gavin L. Fox, (2011), Матвійчук Л. О. (2011), Бадрак, В., & Штогрін, І. (2018, 29 грудня), Marsh, N. (2023), Mojtaba Emkani, Moslem Alimohammadlou, Rosanna Cousins & other (2026), Шемаєва, Л. Г., Мігус, І. П., Шемаєв & other (2020), Dahmen, P. (2023), Hüttche, T. (Ed.). (2023), M. Kyambade, S. Nangoli, A. Namatovu, S. Nasiima. (2026), Stulz, R. M. (2023), Steenblock, M. (2023), Mascha Steenblock, Matthias Daniel Aepli & Michael Trübestein (2023)]

Ключові етапи динаміки:

1) 2020–2021 рр. (COVID-період + відновлення): зростання обсягів реалізації (до ~205 млрд грн у 2021 р.). Прибутковість відновлювалася. Загальна економіка України показувала чистий прибуток

підприємств на рівні сотень млрд грн (2021 – близько 885 млрд грн). (Kyambade, M., Nangoli, S., Namatovu, A., & Nasiima, S. (2026)).

2) 2022 р.: катастрофічне падіння. Обсяг реалізації машинобудування скоротився до ~151 млрд грн. Багато підприємств зупинили або різко зменшили виробництво через руйнування потужностей, логістичні блокування, енергетичну кризу та втрату ринків. Галузь зафіксувала суттєві збитки. Експорт машинобудівної продукції впав приблизно на 30–70% порівняно з 2021 р. (Steenblock, M., Aepli, M. D., & Trübestein, M. (2023)).

3) 2023–2024 рр.: відновлення та структурний зсув. Обсяги реалізації зросли (до ~287 млрд грн у 2024 р. за окремими оцінками). Частка машинобудування в реалізації промислової продукції зросла з ~5,2% у 2021 р. до ~10,7% у 2024 р., головним чином за рахунок виробництва автотранспортних засобів та інших транспортних засобів, де зростання сягало майже 4-кратного (Близнюк, Т., Овсюченко, Ю., і Пересада, О. (2025)). У постійних цінах 2021 р. обсяги реалізації машинобудування перевищили довоєнний рівень приблизно в 1,5 раза.

Оборонно-промисловий комплекс став головним драйвером: виробництво озброєнь і військової техніки зросло з ~1 млрд дол. США у 2022 р. до ~3 млрд у 2023 р. і ~9–10 млрд у 2024 р. (Дашко, І., s Стефаник, С. (2024)). Компанії на кшталт «Українська бронетехніка», «НВО Практика» та інші демонстрували різкий перехід від збитковості до високої прибутковості (ТОВ Спецбудмаш, ТОВ Українська бронетехніка). Точні агреговані дані Держстату по чистому прибутку саме машинобудування за всі роки публікуються з затримкою і частково обмежені, проте наявні показники дозволяють зробити висновки: 1) У 2022 р. галузь зазнала значних збитків. 2) У 2023 р. за 9 місяців чистий прибуток машинобудування склав близько 88 млрд грн; прибутковими були ~73,8% підприємств (вони задекларували ~185 млрд грн прибутку). Рентабельність операційної діяльності – 11,4%, усієї діяльності – 8,3%. 3) У 2024 р. рентабельність операційної та всієї діяльності великих і середніх підприємств машинобудування становила ~11,3% – знову один із найкращих показників у промисловості (середній по промисловості ~5,8%) (Стецюк П.А. (2024)). Це свідчить про відносну стійкість і здатність генерувати прибуток навіть в умовах війни. Рівні фінансової безпеки за прибутковістю (рис.2):

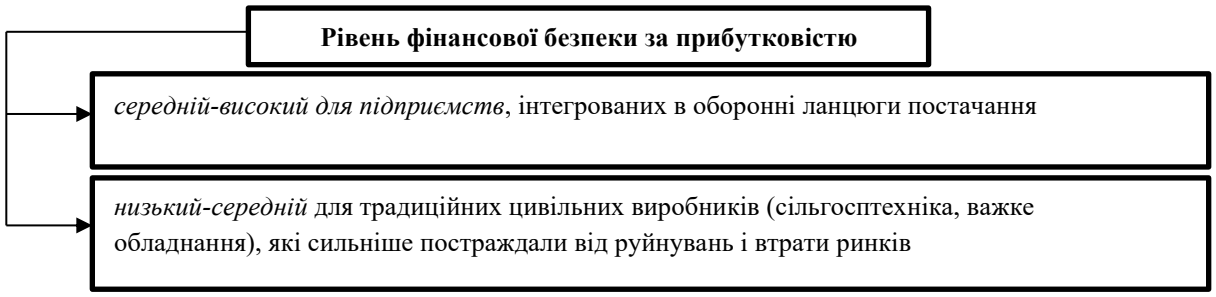


Рис. 2. Рівні фінансової безпеки за прибутковістю

Джерело: сформовано авторами [Дашко, І., і Стефаник, С. (2024), Шемаєва, Л. Г., Мігус, І. П., Шемаєв та ін. (2020), Dahmen, P. (2023), Hüttche, T. (Ed.). (2023), Kyambade, M., Nangoli, S., Namatovu, A., & Nasiima, S. (2026)

Ринкові позиції підприємств (рис.3):

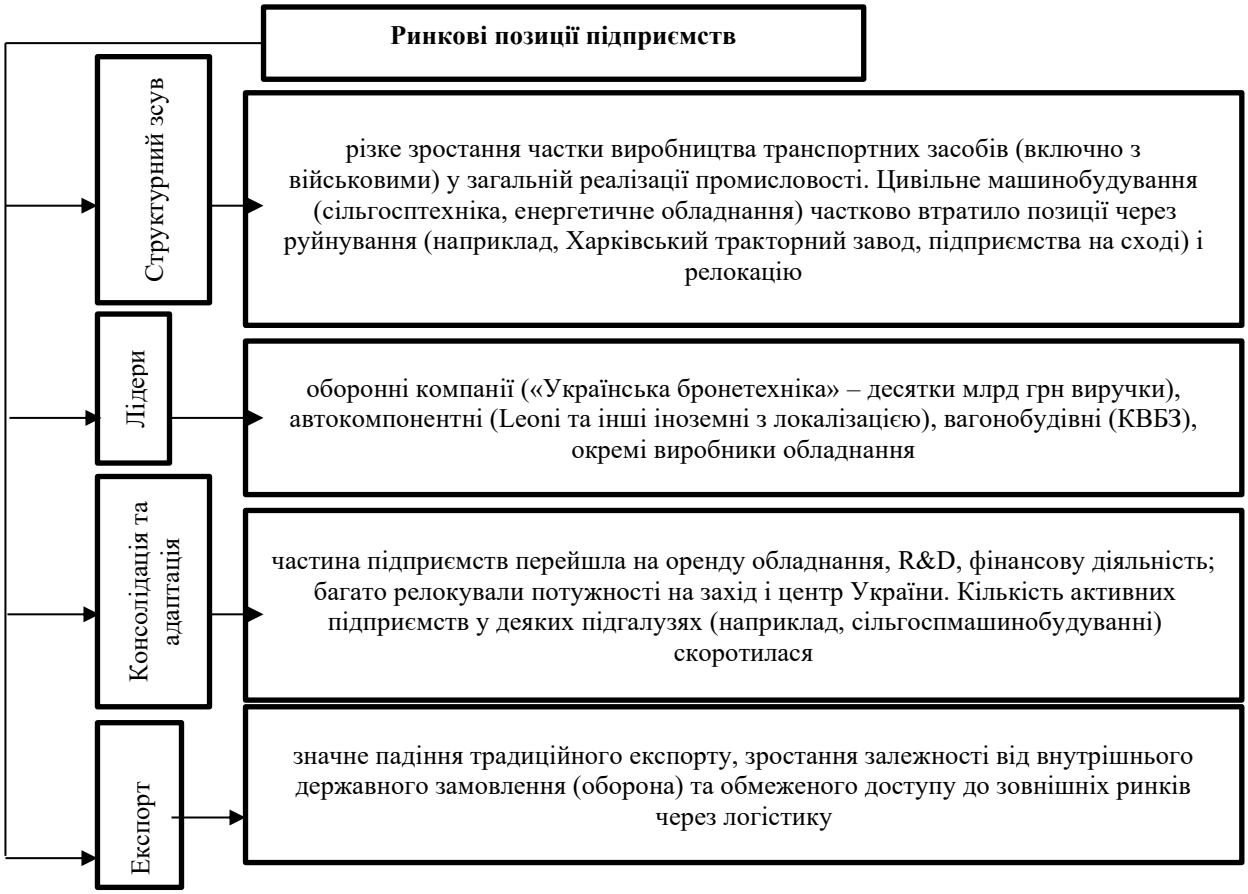


Рис.3. Ринкові позиції підприємств

Джерело: сформовано авторами [Мельник, С. І. (2019), Близнюк, Т., Овсюченко, Ю., і Пересада, О. (2025), Дашко, І., Стефаник, С. (2024), Стецюк П.А. (2024), АТ «АвтоКрАЗ», ТОВ «ПК «Пожмашина», Website «MAN Truck & Bus Ukraine», Група «Богдан», ТОВ Українська бронетехніка, Крюківський вагонобудівний завод (КВБЗ), Leoni Wiring Systems UA. (n.d.), ТОВ Вентиляційні системи, ТОВ Спецбудмаш]

Приклади окремих підприємств (за відкритими даними): «Українська бронетехніка»: від збитку (~ –17 млн грн у 2021) до чистого прибутку 1,4 млрд грн у 2024 р.; Крюківський вагонобудівний завод (КВБЗ): зберіг прибутковість (у 2024 р. чистий прибуток десятки млн грн при значному доході) (Крюківський вагонобудівний завод (КВБЗ)); інші лідери за доходом 2024 р. (Leoni, Вентиляційні системи, Спецбудмаш тощо) демонстрували рентабельність продажів від від’ємної до 10+%. Загальна картина по економіці України: 2022 – сукупний збиток підприємств (~ –276 млрд грн), 2023–2024 – відновлення прибутку (сотні млрд грн). Машинобудування відновилося швидше за багато традиційних галузей важкої промисловості завдяки оборонному попиту.

Ринкові позиції найстійкіших компаній зміцнилися завдяки державним контрактам, тоді як цивільні сегменти стискалися. Основні ризики та чинники, що впливають на фінансову стійкість в умовах воєнного стану (табл.1).

Таблиця 1

Основні ризики та чинники, що впливають на фінансову стійкість

№ з/п	Ризики та чинники	Сутність
Критичні ризики		
1	Фізичне знищення / пошкодження активів	ракетні та дронові удари по заводах, складах, енергетиці. Відсутність повноцінного страхування воєнних ризиків
2	Енергетична нестабільність	відключення електрики (один із топ-бар'єрів у 2024 р., ~62% підприємств)
3	Кадровий дефіцит	мобілізація, міграція, конкуренція за кваліфікованих робітників (~51% підприємств називали це проблемою)
4	Логістичні розриви	блокування портів, руйнування інфраструктури, здорожчання перевезень
5	Фінансові обмеження	брак обігових коштів, складнощі з кредитуванням (хоча банки збільшили кредитування машинобудування та ОПК), висока вартість капіталу
6	Ціни на сировину та комплектуючі	розрив ланцюгів постачання (залежність від імпорту)
7	Безпекові умови праці та загальна невизначеність попиту (крім оборонного)	
8	Регуляторні та податкові ризики	волатильність держзамовлення (ризик зриву контрактів на 2026–2027 рр. у деяких сегментах ОПК)
Позитивні чинники стійкості		
1	Державне оборонне замовлення та програми підтримки (кредитування, локалізація)	
2	Висока рентабельність у військовому сегменті	
3	Відносно висока операційна рентабельність порівняно з багатьма іншими галузями промисловості	
4	Релокація, диверсифікація діяльності, зростання капітальних інвестицій у окремих напрямках	

Джерело: Сформовано авторами [Стецюк П.А. (2024), Dass, M., & Fox, G. L. (2011), Matviichuk, L. O. (2011), Бадрак, В., і Штогрін, І. (2018, 29 грудня), Marsh, N. (2023), АТ «АвтоКрАЗ», ТОВ «ПК «Пожмашина», Website «MAN Truck & Bus Ukraine», Група «Богдан», ТОВ Українська бронетехніка, Крюківський вагонобудівний завод (КВБЗ), Leoni Wiring Systems UA. (n.d.), ТОВ Вентиляційні системи, ТОВ Спецбудмаш]

У 2020–2021 рр. рівень був помірним. У 2022 р. – критично низьким для більшості підприємств через збитки, руйнування та зупинку діяльності. У 2023–2024 рр. відбулося суттєве покращення: галузь загалом демонструє одну з найвищих рентабельностей у промисловості (~11%), особливо в оборонному сегменті. Фінансова безпека сегментована: *висока / задовільна* – у компаній з оборонними контрактами, релокованих і тих, що мають доступ до фінансування;

низька / загрозлива – у традиційних цивільних виробників, розташованих ближче до зони бойових дій або залежних від зруйнованих ланцюгів. Основні загрози залишаються воєнного характеру (руйнування, енергетика, кадри, безпека). Довгострокова стійкість залежить від тривалості війни, стабільності держзамовлення, доступу до капіталу, страхування воєнних ризиків і повоєнної реконструкції. Галузь показала високу адаптивність, але залишається вразливою до ескалації бойових дій і перебоїв у фінансуванні. Адаптація класичних інструментів оцінки фінансової безпеки до умов воєнного стану та специфіки сегменту виробників спецтехніки, вантажівок, шасі і dual-use техніки.

1. Адаптація класичних інструментів (коефіцієнтний аналіз; модель Альтмана; інтегральний показник ФБ; кластерний аналіз) (табл.2).

2. Урахування особливостей сегменту. Специфіка виробників спецтехніки, вантажівок, шасі та dual-use техніки враховується через: високу залежність від державного оборонного замовлення → окремий індикатор частки держзамовлення та його стабільності; необхідність швидкої переорієнтації виробництва → показники гнучкості виробничої програми та частки dual-use продукції; логістичні обмеження → індекс логістичної стійкості (зростання витрат, час постачання, розриви ланцюгів); кадрові

обмеження → коефіцієнт збереження кваліфікованого персоналу та рівень вакансій критичних спеціальностей; гібридний характер діяльності (цивільне + військове виробництво) → роздільний аналіз рентабельності та грошових потоків за двома напрямами з подальшим агрегуванням.

Таблиця 2

Адаптація класичних інструментів

Інструменти	Сутність адаптації інструментів
Коефіцієнтний аналіз	класичні групи коефіцієнтів (ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність, ділова активність) зберігаються, але нормативні значення коригуються з урахуванням воєнних реалій (зниження порогових рівнів ліквідності та автономії через високу залежність від держзамовлення і пільгового фінансування). Додаються коефіцієнти, що відображають специфіку сегменту: частка оборонних / dual-use замовлень у чистому доході; коефіцієнт покриття поточних зобов'язань грошовими надходженнями від держконтрактів; коефіцієнт кадрової стійкості (збереження ключового персоналу); коефіцієнт логістичних витрат у собівартості; коефіцієнт страхового покриття воєнних ризиків.
Модель Альтмана	використовується модифікована версія (для ринків, що розвиваються, або українська адаптація). Додатково: Z-рахунок розраховується окремо за періодами (2020–2021, 2022–2023, 2024–2026); уводиться коригувальний коефіцієнт воєнного ризику (K_{war}), який знижує підсумкове значення Z при високій частці пошкоджених активів, низькому рівні страхування або критичній кадровій втраті; інтерпретація зон ризику банкрутства пом'якшується для підприємств з високою часткою гарантованого держзамовлення.
Інтегральний показник фінансової безпеки	базовий інтегральний показник ($I_{ФБ}$) формується як зважена сума нормалізованих значень показників трьох блоків. Ваги блоків і окремих індикаторів визначаються експертним методом з урахуванням пріоритетності воєнних факторів для сегменту спецтехніки та вантажівок.
Кластерний аналіз	підприємства групуються не лише за рівнем ($I_{ФБ}$), а за комбінацією: рівень фінансової безпеки; частка оборонних / dual-use замовлень; тип бізнес-моделі (традиційний виробник вантажівок / новий приватний виробник броне- та логістичної техніки / забудовник спецтехніки). Це дозволяє виділити кластери з різною стратегією адаптації до воєнного стану.

Джерело: сформовано авторами [Bomprezzi, P., Cherepinskiy, D., Irto, G., Kharitonov, I., Nishikawa, T., Trebesch, C. (2025), Zand, P., & Grieveson, R. (2024), Gotkowska, J. (Ed.). (2026, April 27), Delas, V., Nosova, E., & Yafinovych, O. (2015), Florio, C., & Brotto, L. (2024), Stulz, R. M. (2023), Steenblock, M. (2023), Steenblock, M., Aepli, M. D., & Trübestein, M. (2023), Tressel, T., & Ding, X. (2021)

3. Багаторівнева модель оцінки фінансової безпеки. Модель має три взаємопов'язані блоки (рис.4).

Проведено комплексну емпіричну оцінку фінансової безпеки на репрезентативній вибірці підприємств сегменту (традиційні виробники вантажівок, зокрема АТ «АвтоКрАЗ», сучасні приватні виробники бронетехніки та логістичних платформ, зокрема ТОВ «Українська бронетехніка», а також забудовники спецтехніки). Аналіз охоплює три періоди: довоєнний (2020–2021); шоковий та адаптаційний (2022–2023); період відносної стабілізації та масштабування (2024–2026) (АТ «АвтоКрАЗ», ТОВ Українська бронетехніка). Це дало змогу виявити поляризацію фінансового стану підприємств сегменту, оцінити ефективність адаптаційних стратегій та кількісно виміряти вплив воєнних чинників на інтегральний рівень фінансової безпеки.

На основі отриманих результатів розроблено: практичний інструментарій моніторингу фінансової безпеки виробників спецтехніки та вантажівок (система ключових індикаторів + шкала рівнів); матрицю пріоритетних заходів підвищення фінансової безпеки залежно від типу підприємства (традиційний виробник / новий приватний виробник dual-use техніки); рекомендації щодо оптимізації структури фінансування, управління воєнними ризиками, взаємодії з державою та підготовки до повоєнного відновлення ринку.

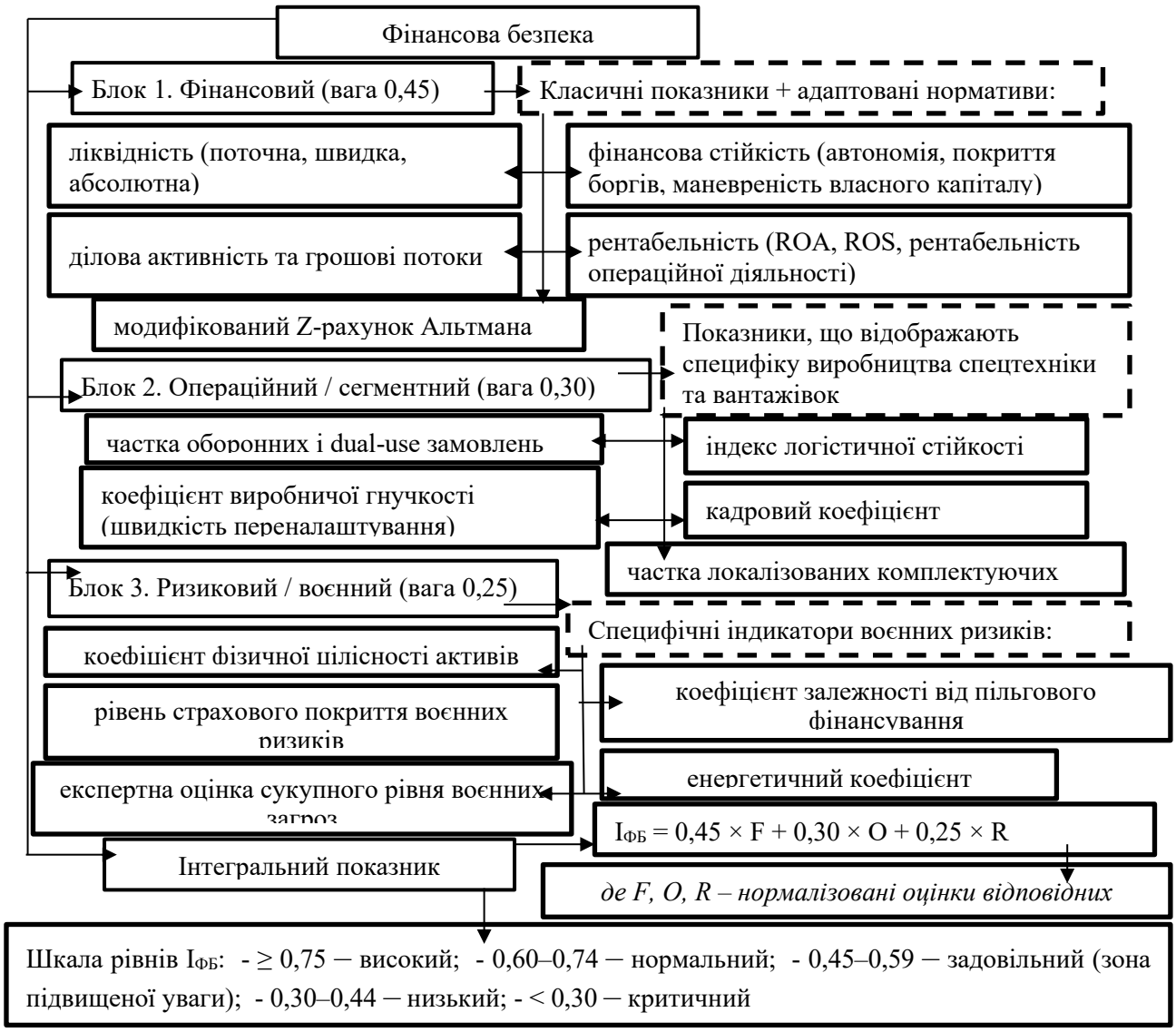


Рис. 4. Багаторівнева модель оцінки фінансової безпеки

Джерело: сформовано авторами [Бадрак, В., Штогрін, І. (2018, 29 грудня), Шемаєва, Л. Г., Мігус, І. П., Шемаєв та ін. (2020), Dahmen, P. (2023), Hüttche, T. (Ed.). (2023), Kyambade, M., Nangoli, S., Namatovu, A., & Nasiima, S. (2026), Bomprezzi, P., Cherepinskiy, D., Irto, G., Kharitonov, I., Nishikawa, T., Trebesch, C. (2025), Zand, P., & Grieveson, R. (2024), Gotkowska, J. (Ed.). (2026, April 27), Delas, V., Nosova, E., & Yafinovych, O. (2015), Florio, C., & Brotto, L. (2024), Stulz, R. M. (2023), Steenblock, M. (2023)]

Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані менеджментом підприємств сегменту, органами державної влади та фінансовими установами. Таким чином, наукова новизна статті полягає у створенні цілісного адаптивного методичного підходу до оцінки фінансової безпеки, який ураховує як загальні закономірності машинобудування, так і глибоку специфіку виробників спецтехніки та вантажівок в умовах воєнного стану, а також у його емпіричній апробації на актуальній вибірці з виробленням практичних рекомендацій.

Такий фокус дозволяє органічно спиратися на наведені джерела (концепції, методики оцінки, галузева специфіка ОПК / машинобудування) і заповнити існуючий прогалину – відсутність цільових досліджень саме для виробників спецтехніки та вантажівок у період воєнного стану. Аналіз вибірки виробників

вантажівок, шасі, спецтехніки, причепів та військової логістичної техніки України (фокус 2020–2026 рр.). Аналіз вибірки виробників вантажівок, шасі, спецтехніки, причепів та військової логістичної техніки України (фокус 2020-2026рр.). Ключові підприємства вибірки та їх статус (табл.3).

Таблиця 3

Ключові підприємства вибірки та їх статус*

Підприємство / група	Тип продукції	Статус у воєнний період	Доступність даних	Рекомендація для вибірки
АТ «АвтоКрАЗ» (ЄДРПОУ 05808735)	Вантажівки, шасі, військова та спеціальна техніка, причепи й напівпричепи	Виробник важких вантажівок; продукція орієнтована, зокрема, на ЗСУ, будівництво, дорожнє та комунальне господарство	Висока	Обов'язково – базовий український виробник важких вантажівок
ТОВ «ПК «Пожмашина» (ЄДРПОУ 33742637)	Пожежні автомобілі, спеціальна техніка, кузови, причепи та напівпричепи, техніка для розмінування	Діюче приватне підприємство; розширення спеціалізованого виробництва у воєнний період	Висока – відкриті фінансові та реєстраційні дані	Обов'язково – представник спеціальної та dual-use техніки
ТОВ «МАН Трак енд Бас Юкрейн»	Вантажні автомобілі MAN, сідельні тягачі, шасі, спеціалізовані транспортні рішення	Міжнародний бренд на українському ринку; продовження постачання вантажної техніки у воєнний період	Висока	Обов'язково – міжнародний порівняльний аналог
Група «Богдан» / пов'язані компанії	Вантажівки, шасі, автобуси, військова та спеціальна техніка	Банкрутство / істотне скорочення діяльності після 2022 р.; окремі активи та виробничі потужності могли використовуватися/ відновлюватися у зв'язку з військовими замовленнями	Середня / фрагментарна	Обмежено – як приклад проблемних активів і трансформації виробника
НВО «Практика» та інші приватні виробники бронетехніки (наприклад, УКР АРМО ТЕХ)	Бронеавтомобілі, MRAP, логістичні платформи, спеціальна та військова техніка	Активне зростання, локалізація виробництва, орієнтація на потреби сектору безпеки й оборони	Середня / частково публічна	Бажано 1–2 компанії – для представлення приватного оборонного виробництва
Виробники/ забудовники спеціальної техніки (наприклад, Техкомплект)	Автомобілі-маніпулятори, евакуатори, комунальна та аварійно-рятувальна техніка, спеціальні надбудови на базі вантажних шасі	Стабільне зростання цивільного та dual-use сегментів, адаптація продукції до нових логістичних потреб	Середня / висока	1 підприємство – для порівняння цивільного та dual-use сегментів

Джерело: сформовано авторами [Близнюк, Т., Овсюченко, Ю., & Пересада, О. (2025), Дашко, І., & Стефаник, С. (2024), Стецюк П.А. (2024), OSW Commentary (2026, 27.04), Delas, V., Nosova, E., & Yafinovych, O. (2015), Florio, C., & Brotto, L. (2024), Stulz, R. M. (2023), Steenblock, M. (2023), Mascha Steenblock, Matthias Daniel Aepli & Michael Trübestein (2023), Tressel, T., & Ding, X. (2021), Сайт АТ «АвтоКрАЗ», Сайт ТОВ «ПК «Пожмашина», Сайт ТОВ «МАН Трак енд Бас Юкрейн», Сайт Група «Богдан», Сайт «Українська бронетехніка», Сайт Крюківський вагонобудівний завод (КВБЗ), Website Leoni, Сайт Вентиляційні системи, Сайт Спецбудмаш]

Ключові спостереження (за темпами зростання/зниження) (табл.4).

Таблиця 4. Ключові спостереження за темпами зростання/зниження*

№ з/п	Підприємства	Характер динаміки	Найкритичніший рік	Найсильніше відновлення	CAGR 2020/2024	Загальний приріст 2020 2024
1	АвтоКрАЗ	Найбільше та найсильніше зростання	Немає (тільки плюс)	2023-2024 (+58,5% // +42,9%)	+32,4%	+207,4%
2	Пожмашина	Класична U-подібна траєкторія	2021-2022 (-29,6% // -31,1%)	2023-2024 (-122,9% // +90,9%)	+19,9	+106,6%
3	MAN Україна	Помірний спад різкий стрибок стабілізація	2021-2022 (-17,5% // -6,4%)	2023 (+116,1%)	+15,4%	+77,3%

Джерело: сформовано авторами [Сайт АТ «АвтоКрАЗ», Сайт ТОВ «ПК «Пожмашина», Сайт ТОВ «МАН Трак енд Бас Юкрейн», Сайт Група «Богдан»]

АвтоКрАЗ (1) – єдине підприємство, яке не показало жодного року зниження. Його зростання є найбільш стійким і найвищим за темпами. Пожмашина (2) – найглибше падіння у 2021–2022 рр., але найсильніше відновлення у 2023–2024 рр. (майже подвоєння щороку). MAN Україна (3) – найменший загальний приріст і CAGR, проте зберігає лідерство за абсолютним обсягом прибутку. 2022 рік став точкою мінімуму для двох з трьох підприємств (Пожмашина і MAN Україна). 2023 рік – рік різкого розвороту для всіх, особливо для Пожмашини та MAN Україна.

Загальна рентабельність групи суттєво зросла. За власними розрахунками, сукупний чистий прибуток трьох підприємств зріс з 759,7 млн грн у 2020 р. до 1 676,8 млн грн у 2024 р. (+121 %). Це свідчить про підвищення здатності підприємств генерувати прибуток після оподаткування. АвтоКрАЗ демонструє найвищу та найстійкішу «рентабельність зростання» – CAGR +32,4 % при відсутності років зниження. Це вказує на найкращу операційну ефективність і масштабування бізнесу серед трьох компаній (АТ «АвтоКрАЗ»). Пожмашина показала найвищу еластичність прибутку: глибоке падіння у кризовий період і надшвидке відновлення. Це свідчить про високу операційну гнучкість, але й про підвищену чутливість до зовнішніх шоків (ТОВ «ПК «Пожмашина»). MAN Україна зберігає найвищий абсолютний рівень прибутку, але має найнижчий темп зростання (ТОВ «МАН Трак енд Бас Юкрейн»). Це може означати, що компанія вже перебуває на відносно високій «базі» рентабельності і подальший ріст є більш помірним.

Ефективна ставка податку ≈ 18 % протягом усього періоду означає, що зростання чистого прибутку відображає реальне покращення доподаткового фінансового результату, а не податкові оптимізації. Усі три підприємства підвищили свою здатність генерувати чистий прибуток за 2020–2024 рр. Найбільш якісне і стійке зростання демонструє АвтоКрАЗ, найдинамічніше відновлення – Пожмашина, а найвищий абсолютний рівень – MAN Україна.

Висновки. На основі запропонованої моделі інтегрального показника фінансової безпеки підприємств, що працюють у сегменті вантажної, спеціальної, військової та dual-use техніки, доцільно сформулювати такі висновки та рекомендації. Модель є методологічно обґрунтованою, оскільки поєднує фінансові, операційні та воєнно-ризикові характеристики. Сучасні дослідження також наголошують, що традиційних показників ліквідності й прибутковості недостатньо для оцінювання стійкості підприємств в умовах війни, тому необхідне доповнення їх нефінансовими та ризиковими індикаторами.

Рекомендації: запровадити постійний моніторинг $І_{ФБ}$ (1); сформувати систему раннього попередження (2); посилити управління ліквідністю та грошовими потоками (3); диверсифікувати джерела фінансування (4); використовувати $І_{ФБ}$ як інструмент управлінського бенчмаркінгу.

Отже, запропонований підхід до оцінювання фінансової безпеки доцільно розглядати як адаптивний механізм управління стійкістю підприємств, у якому фінансові показники поєднуються з операційною готовністю та специфічними воєнними ризиками. Його практична цінність полягає у переході від констатації вже сформованих фінансових проблем до їх раннього виявлення, сценарного прогнозування та превентивного управління. Це особливо важливо для українських виробників вантажної, спеціальної, військової та dual-use техніки, для яких безперервність діяльності має не лише економічне, а й стратегічне значення.

Конфлікти інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів. Однигн із співавторів (Панченко В.А.) є членом редакційної колегії журналу. З метою запобігання конфлікту інтересів автора було повністю відсторонено від усіх етапів редакційного опрацювання власного рукопису. Рукопис пройшов незалежне зовнішнє рецензування, а рішення щодо його прийняття до публікації ухвалювалося іншим редактором відповідно до стандартної редакційної процедури журналу.

Етична заява. Дослідження проводилося згідно з етичними стандартами.

Декларація про використання ШІ. Для збору інформації використовували інструмент ШІ - ChatGPT

Внесок авторів. Живко З.Б. відповідала за збір інформації, методологію, аналіз, написання та редагування статті. Панченко В.А. - за ідею, аналіз.

Література:

1.Bomprezzi, P., Cherepinskiy, D., Irto, G., Kharitonov, I., Nishikawa, T., Trebesch, C. (2025) : Ukraine support after three years of war: Aid remains low but steady and there is a shift toward weapons procurement, Kiel Institute for the World Economy. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/320382/1/1930066279.pdf

2.Dahmen, P. (2023). Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*, *26*(2), 203–245. https://doi.org/10.1111/rmir.12245

3.Dass, M., & Fox, G. L. (2011). A holistic network model for supply chain analysis. *International Journal of Production Economics*, *131*(2), 587–594. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.01.025

4.Delas, V., Nosova, E., & Yafinovych, O. (2015). Financial security of enterprises. *Procedia Economics and Finance, 27*, 248–266. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00998-3

5.Emkani, M., Alimohammadlou, M., Cousins, R., Zarei, E., Khosravi, R., Kamalinia, M., & Jahangiri, M. (2026). Turning crisis into strength: Development of a comprehensive antifragility framework for safety processes in industries. Advanced *Engineering Informatics*, 71, Article 104336. https://doi.org/10.1016/j.aei.2026.104336

6.Florio, C., & Brotto, L. (2024). Enterprise risk management and resilience in SMEs during COVID-19 pandemic: The case of Italian dealerships. In S. Durst & T. Henschel (Eds.), Small and medium-sized enterprise (SME) resilience (pp. 249–277). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50836-3_12

7.Gotkowska, J. (Ed.). (2026, April 27). *Build with Ukraine: Kyiv's new approach to defence industrial cooperation*. (OSW Commentary № 726). Centre for Eastern Studies. https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/ 2026-04-27/build-ukraine-kyivs-new-approach-to-defence-industrial

8.Hüttche, T. (Ed.). (2023). Finance in crises: Financial management under uncertainty. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48071-3

9.Kyambade, M., Nangoli, S., Namatovu, A., & Nasiima, S. (2026). Crisis management and organizational resilience in Ugandan NGOs: a case of Ebola and COVID-19 responses. *Journal of Health Organization and Management*. (1-24). https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2025-0507

10.Leoni Wiring Systems UA. (2026). Company information. https://opendatabot.ua/ c/31358171

11.MAN Truck & Bus Ukraine (2026). https://www.man.eu/ua/uk/about_us/company_man/man_in_ua/man.html

12.Marsh, N. (2023). Responding to needs: military aid to Ukraine during the first year after the 2022 invasion. *Defense & Security Analysis*, *39*(3), 329–352. https://doi.org/10.1080/14751798.2023.2235121
13.Steenblock, M. (2023). Corporate financial resilience: Empirical evidence from the United States. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-43390-0
14.Steenblock, M., Aepli, M. D., & Trübestein, M. (2023). Corporate Financial Resilience. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-43390-0_2# auth-Mascha-Steenblock
15.Stulz, R. M. (2023). Crisis risk and risk management. *European Financial Management*, *29*(5), 1377–1400. https://doi.org/10.1111/eufm.12441
16.Tressel, T., & Ding, X. (2021). Global corporate stress tests Impact of the COVID-19 pandemic and policy responses (IMF Working Paper No. 2021/212). International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/ WP/Issues/2021/08/06/Global-Corporate-Stress-Tests-Impact-of-the-COVID-19 Pandemic-and-Policy-Responses-462143
17.Zand, P., & Grieveson, R. (2024). *Delays in providing Western aid pose existential threat to Ukraine's economic stability*. Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw). https://wiiw.ac.at/ukraine-delays-in-providing-western-aid-pose-existential-threat-dlp-6871.pdf
18.AvtoKrAZ. (2026). Home. https://www.autokraz.com.ua/
19.Badrak, V., & Shtohrin, I. (2018, December 29). Yak zminyvsia oboronnyi potentsial Ukrainy za 5 rokiv viiny: Zdobutky i vyklyky [How Ukraine's defense potential has changed over 5 years of war: Achievements and challenges]. *Radio Svoboda*. https://www.radiosvoboda.org/a/29678050.html
20.Blyzniuk, T., Ovsiuchenko, Yu., & Peresada, O. (2025). Finansova bezpeka pidpryiemstv u konteksti antykryzovoho stratehichnoho upravlinnia ryzykamy [Financial security of enterprises in the context of anti-crisis strategic risk management]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (15). 95–100. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13
21.Bohdan Group. (2024). Home. https://bogdan.ua/
22.Dashko, I., & Stefanyk, S. (2024). Metodychnyi pidkhid do otsinky rivnia finansovo-ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpryiemstv [Methodological approach to assessing the level of financial and economic security of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-58
23.Kriukivskyi vahonobudivnyi zavod. (n.d.). Company profile. https://top-1000.com.ua/companies /company-363
24.Matviichuk, L. O. (2011). Metodyka vyznachennia rivnia finansovoi bezpeky mashynobudivnykh pidpryiemstv [Methodology for determining the level of financial security of machine-building enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (5), 109–114. https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/1462
25.Melnyk, S. I. (2019). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstva [Formation of a mechanism for managing the financial security of an enterprise]. *Biznes-navihator*, *2* (51), 84–87. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6542/1/18.pdf
26.Stetsiuk, P. A. (2024). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia finansovymy resursamy pidpryiemstva [Information support for the management of financial resources of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (2), 48–55. https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010606
27.PK Pozhmashyna (2026). Home. https://pkpm.com.ua/
28.Ventyliatsiini systemy. (2026). Company profile. https://top-1000.com.ua/ companies/company-1812
29.Spetsbudmash. (2026). Company profile. https://top-1000.com.ua/companies/ company-377
30.Ukrainska bronetekhnika. (2026). Home. https://www.ukrmilitary.com/2025/04/ ukrarmor-zvit-2024.html
31.Shemaieva, L. H., Mihus, I. P., Shemaiev, V. M., Shemaiev, V. V., & Melnyk, L. M. (2020). Zastosuvannia modeli naskriznoi optymizatsii finansovykh i materialnykh potokiv u mekhanizmi zabezpechennia finansovoi bezpeky na pidpryiemstvakh oboronnoi promyslovosti [Application of the end-to-end optimization model of financial and material flows in the mechanism of ensuring financial security at defense industry enterprises]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky, 2*(33), 400–410. https://fkd.net.ua/index.php/ fkd/article/view/3002

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.71:004.77:330.47
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-205-213

Дата надходження:19.08.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

МЕТОДИКИ МОТИВАЦІЇ УЧАСНИКІВ ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНД ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Олександр Калінін[1], Роман Дубенський[2]

[1]*Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: AlexKV@krok.edu.ua, ORCID: http://orcid.org/0000-0001-5238-0525*

[2]*Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: dubensky.roman@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-7805-6545*

MOTIVATION METHODS FOR VIRTUAL PROJECT TEAM MEMBERS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Oleksandr Kalinin[1], Roman Dubenskyi[2]

[1]*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Innovative Development, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AlexKV@krok.edu.ua, ORCID: http://orcid.org/0000-0001-5238-0525*

[2]*Postgraduate student of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: dubensky.roman@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-7805-6545*

Анотація. *У статті досліджено методики мотивації учасників віртуальних команд проєктів в умовах цифровізації. Актуальність дослідження обумовлена стрімким поширенням дистанційного формату роботи — понад 70% організацій у світі використовують віртуальні або гібридні команди — та зростанням ролі мотивації як ключового чинника ефективності розподіленої проєктної діяльності. Пандемія COVID-19 та подальший розвиток цифрових технологій перетворили дистанційну роботу з виняткового явища на норму, що поставило перед менеджерами проєктів принципово нові виклики у сфері мотивації та залученості учасників команд. Об'єктом дослідження є процеси мотивації учасників віртуальних проєктних команд. Предметом — методичні підходи та цифровий інструментарій управління мотивацією в умовах дистанційної взаємодії. Методологічну основу роботи складають методи системного аналізу, класифікації, порівняльного дослідження та узагальнення наукових джерел. Проаналізовано та систематизовано шість основних методик мотивації: гейміфікація, система визнання та винагород, регулярний зворотний зв'язок, розвиток та навчання, автономія та гнучкість, віртуальний тімбілдинг. Розроблено авторську модель мотивації учасників віртуальних проєктних команд, що інтегрує матеріальний, нематеріальний, цифровий та соціально-психологічний напрями у єдину систему. Наукова новизна моделі полягає в тому, що, на відміну від наявних підходів (Ibeh et al., 2024; Mayer et al., 2023), які розглядають окремі аспекти мотивації, запропонована модель уперше виокремлює цифровий вимір як самостійний структурний компонент та встановлює механізми взаємодії між усіма чотирма напрямами у контексті дистанційного управління командами. Визначено п'ять етапів впровадження мотиваційної системи: діагностика, проєктування, впровадження, моніторинг та оптимізація. Запропоновано трирівневий фреймворк цифрових інструментів мотивації (стратегічний, тактичний, операційний). Встановлено, що рівень залученості у командах з гейміфікацією зростає на 27–34%, а ефект визнання досягнень підвищує продуктивність на 29%. Метою статті є систематизація та розроблення методик мотивації учасників віртуальних команд проєктів в умовах цифровізації на основі аналізу теоретичних підходів і сучасного цифрового інструментарію. Результати дослідження мають практичне значення для менеджерів проєктів, HR-фахівців та керівників організацій, що управляють розподіленими командами. Перспективами подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованої моделі мотивації, вивчення впливу технологій штучного інтелекту на мотиваційні процеси у віртуальних командах, а також розроблення адаптивних алгоритмів персоналізації мотиваційних програм залежно від індивідуальних характеристик учасників та специфіки організаційного контексту.*

Ключові слова: *мотивація, віртуальні команди, проєктний менеджмент, цифровізація, гейміфікація, дистанційна робота, управління проєктами, цифрові інструменти.*

Формул: 0; рис.: 3, табл.: 3, бібл.: 16

Abstract. *This article examines motivation methods for virtual project team members in the context of digitalization. The relevance of the study is driven by the rapid expansion of remote work — over 70% of organizations worldwide use virtual or hybrid teams — and the growing importance of motivation as a key factor in the effectiveness of distributed project activities. The COVID-19 pandemic and subsequent development of digital technologies have transformed remote work from an exception into a norm, posing fundamentally new challenges for project managers in the area of team motivation and engagement. The object of the study is the motivation processes of virtual project team members. The subject is methodical approaches and digital tools for motivation management in conditions of remote interaction. The methodological basis includes methods of systems analysis, classification, comparative research, and synthesis of scientific sources. Six main motivation methods have been analyzed and systematized: gamification, recognition and reward systems, regular feedback, development and learning, autonomy and flexibility, and virtual team building. An original motivation model for virtual project team members has been developed, integrating material, non-material, digital, and socio-psychological dimensions into a unified system. Five stages of implementing a motivation system have been identified: diagnostics, design, implementation, monitoring, and optimization. A three-level framework of digital motivation tools (strategic, tactical, operational) has been proposed. It has been established that the level of engagement in teams with gamification increases by 27–34%, and the effect of achievement recognition improves productivity by 29%. The aim of the article is to systematize and develop motivation methods for virtual project team members under digitalization conditions, based on the analysis of theoretical approaches and modern digital tools. The research results have practical significance for project managers, HR professionals, and organizational leaders managing distributed teams. Prospects for further research include the empirical verification of the proposed motivation model, studying the impact of artificial intelligence technologies on motivational processes in virtual teams, and developing adaptive algorithms for personalizing motivational programs based on individual participant characteristics and organizational context specifics.*

Keywords: *motivation, virtual teams, project management, digitalization, gamification, remote work, employee engagement, digital tools.*

Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 3, bibl.: 16

Вступ. Сучасний розвиток цифрових технологій та глобалізація бізнес-процесів призвели до кардинальних змін в організаційних моделях управління проєктами. Віртуальні команди стали невід'ємною складовою проєктного менеджменту, забезпечуючи організаціям доступ до глобального кадрового потенціалу, підвищення гнучкості та оптимізацію витрат (Варіс та ін., 2023). Водночас дистанційний формат роботи супроводжується суттєвими викликами, серед яких одним із найбільш значущих є забезпечення належного рівня мотивації учасників віртуальних команд.

Пандемія COVID-19 значно прискорила поширення дистанційної роботи та створила нові реалії для проєктного менеджменту. За даними досліджень, понад 70% організацій у світі використовують віртуальні або гібридні команди для реалізації проєктів (Ruželė et al., 2025) (Ruželė et al., 2025). Проте зниження мотивації та залученості залишається одним із головних ризиків для ефективності дистанційних проєктних команд (Shikusinde et al., 2025) (Shikusinde et al., 2025). Відсутність безпосередньої фізичної взаємодії, ізоляція учасників, різні часові пояси та культурні відмінності створюють специфічні бар'єри для підтримання командного духу та продуктивності.

Традиційні підходи до мотивації, що базуються на фізичній присутності, безпосередньому спілкуванні та візуальному контролі, не завжди ефективні у віртуальному середовищі (Гуменна & Синиця, 2023). Це зумовлює необхідність розробки нових методик мотивації, що враховують специфіку цифрової взаємодії та використовують можливості сучасних технологічних платформ.

Аналіз останніх досліджень. Питання мотивації учасників віртуальних команд проєктів досліджувалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Варіс І., Кравчук О. та Кир'янова О. (2023) розглядали напрями оптимізації віртуального командного менеджменту, акцентуючи увагу на комунікаційних аспектах та необхідності забезпечення продуктивності дистанційних команд (Варіс та ін., 2023). Гуменна О. та Синиця М. (2023) досліджували поведінкові аспекти менеджменту віртуальних команд,

зокрема питання формування довіри та командної ідентичності (Гуменна & Синиця, 2023).

У зарубіжній літературі значний внесок у розвиток теорії мотивації віртуальних команд зробили Ibeh F., Oyekunle D. та Boohene D. (2024), які досліджували ефективні методи підвищення морального духу віртуальних працівників та їх вплив на результативність проєктів (Ibeh et al., 2024). Link M., Murawski M. та Bühler J. (2024) вивчали виклики та можливості управління цифровими проєктами з віртуальними командами (Link et al., 2024). Pandey A. та ін. (2024) здійснили комплексний аналіз ролі віртуальних команд в організаційній трансформації в епоху цифровізації (Pandey et al., 2024).

Водночас у наявних публікаціях бракує комплексного розгляду методик мотивації учасників віртуальних проєктних команд з урахуванням можливостей сучасних цифрових інструментів та їх диференціації за етапами проєктного циклу. Це зумовлює потребу в інтеграційному підході, що поєднує теорію мотивації з практикою цифрового проєктного менеджменту.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація та розробка методик мотивації учасників віртуальних команд проєктів в умовах цифровізації. Дослідження передбачає: аналіз теоретичних засад мотивації у віртуальному проєктному середовищі; класифікацію методів мотивації з урахуванням цифрових можливостей; розробку моделі мотивації учасників віртуальних проєктних команд; визначення етапів впровадження мотиваційної системи; формування фреймворку цифрових інструментів мотивації. Методологічну основу складають методи системного аналізу, класифікації, порівняльного дослідження та узагальнення наукових джерел.

Результати дослідження. В умовах стрімкої цифровізації та глобалізації проєктного менеджменту питання мотивації учасників віртуальних команд набуває особливої актуальності. Цифрове середовище кардинально змінює характер взаємодії в проєктних командах: комунікація відбувається переважно через електронні канали, контроль трансформується з візуального у результат-орієнтований, а традиційні механізми підтримання командного духу потребують адаптації до віртуального формату (Кравчук та ін., 2021; Swart et al., 2022; Kalinin et al., 2024).

На основі аналізу сучасних наукових джерел та практичного досвіду управління віртуальними проєктами систематизовано основні методики мотивації учасників віртуальних команд проєктів (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, сучасні методики мотивації у віртуальних проєктних командах тісно інтегровані з цифровими технологіями. Особливо важливим є поєднання різних методів у єдину систему, що враховує індивідуальні потреби учасників команди та специфіку конкретного проєкту (Mayer et al., 2023; Kalinin et al., 2024).

Гейміфікація як метод мотивації набуває дедалі більшого поширення у віртуальних проєктних командах. Дослідження свідчать, що гейміфікація може збільшити рівень залученості працівників на 27–34% залежно від галузі та способу впровадження (Gallup, 2024).

Важливо, що гейміфікація у проєктному середовищі має бути спрямована не на контроль робочого часу, а на заохочення досягнення результатів, якості роботи та командної співпраці.

Таблиця 1

Класифікація методик мотивації учасників віртуальних проєктних команд

Метод мотивації	Характеристика	Цифрові інструменти реалізації
Гейміфікація	Впровадження ігрових елементів (бали, бейджі, рейтинги) у робочі процеси для підвищення залученості та продуктивності учасників команди	Kahoot!, Miro, Habitica, Microsoft Viva, спеціалізовані плагіни до Jira
Система визнання та винагород	Публічне визнання досягнень, віртуальні нагороди, бонуси за досягнення KPI проєкту, програми peer-to-peer визнання	Bonusly, Kudos, Lattice, Slack-інтеграції (HeyTaco, Disco)
Регулярний зворотний зв'язок	Систематичні one-on-one зустрічі, ретроспективи, 360-градусна оцінка, безперервний фідбек через цифрові канали	15Five, Officevibe, Culture Amp, Leapsome
Розвиток та навчання	Доступ до освітніх платформ, менторські програми, внутрішні хакатони, можливості сертифікації	Coursera for Business, Udemy Business, LinkedIn Learning, Pluralsight
Автономія та гнучкість	Свобода вибору графіку, методів роботи, можливість самоорганізації, результат-орієнтований підхід замість контролю часу	Asana, Monday.com, ClickUp, Toggl
Віртуальний тімбілдинг	Неформальні онлайн-зустрічі, віртуальні ігри, спільні позаробочі активності для зміцнення командного духу	Gather.town, Donut (Slack), TeamBuilding.com, Wonder.me

Джерело: систематизовано авторами на основі (Варіс та ін., 2023; Гуменна & Синиця, 2023; Ibeh et al., 2024; Link et al., 2024; Pandey et al., 2024)

На основі аналізу існуючих підходів розроблено авторську модель мотивації учасників віртуальних проєктних команд, яка представлена на рисунку 1.



Рис. 1. Авторська модель мотивації учасників віртуальних проєктних команд

Джерело: розроблено авторами

Модель демонструє, що ефективна мотивація у віртуальних проєктних командах вимагає комплексного підходу, який поєднує всі чотири напрями. Матеріальна мотивація забезпечує базовий рівень задоволеності через фінансові стимули. Нематеріальна мотивація формує внутрішню залученість через визнання, кар'єрне зростання та автономію. Цифрові інструменти створюють інноваційні механізми стимулювання через гейміфікацію та аналітику. Соціально-

психологічна мотивація підтримує командний дух та формує відчуття причетності (Варіс та ін., 2023; Swart et al., 2022).

У таблиці 2 представлено динаміку ключових показників мотивації у дистанційних командах за останні роки, що свідчить про зростаючу роль цифрових інструментів.

Таблиця 2

Динаміка показників мотивації у дистанційних проєктних командах (2020–2024)

Параметр	2020	2022	2024	Джерело
Частка працівників, задоволених дистанційною роботою	71%	78%	83%	Ruželė et al. (Ruželė et al., 2025)
Компанії, що використовують цифрові інструменти мотивації	34%	52%	68%	Pura (Pura, 2022)
Рівень залученості у командах з гейміфікацією	+18%	+27%	+34%	Gallup (Gallup, 2024)
Частка працівників, які бажають гібридний/дистанційний формат	76%	90%	87%	Shikusinde et al. (Shikusinde et al., 2025)
Ефект визнання досягнень на продуктивність	+14%	+21%	+29%	Deloitte (Deloitte, 2024)

Джерело: узагальнено авторами на основі (Ruželė et al., 2025; Pura, 2022; Gallup, 2024; Shikusinde et al., 2025; Deloitte, 2024)

Дані таблиці 2 свідчать про стійку тенденцію зростання як задоволеності працівників дистанційною роботою, так і використання цифрових інструментів мотивації. Особливо показовим є зростання рівня залученості у командах з гейміфікацією — з 18% у 2020 році до 34% у 2024 році, що підтверджує ефективність цифрових методик мотивації (Pura, 2022; Gallup, 2024) (Pura, 2022; Gallup, 2024).

Процес впровадження системи мотивації у віртуальних проєктних командах має бути структурованим та послідовним. На рисунку 2 представлено етапи впровадження мотиваційної системи.



Рис. 2. Етапи впровадження системи мотивації у віртуальних проєктних командах

Джерело: розроблено авторами на основі (Mayer et al., 2023; Kalinin et al., 2024; Link et al., 2024)

Перший етап — діагностика — передбачає аналіз потреб учасників команди, оцінку поточного рівня мотивації та визначення ключових проблемних зон. На цьому етапі важливо використовувати цифрові інструменти для збору даних: анонімні опитування, pulse-survey, аналіз активності у робочих платформах (Гуменна & Синиця, 2023; Ibeh et al., 2024).

На етапі проєктування відбувається вибір конкретних методик мотивації, налаштування цифрових платформ та розробка KPI, що відображатимуть рівень мотивації та залученості. Також на цьому етапі визначаються метрики ефективності

мотиваційної системи та встановлюються критерії успішності (Mayer et al., 2023).

Етап впровадження включає запуск мотиваційних програм, інтеграцію з існуючими інструментами управління проєктами та навчання команди. Моніторинг та оптимізація є циклічними етапами, що забезпечують безперервне вдосконалення мотиваційної системи (Kalinin et al., 2024; Link et al., 2024).

У таблиці 3 представлено рекомендовані методики мотивації для кожного етапу проєктного циклу. Критеріями відбору таких методик слугували: відповідність специфічним мотиваційним викликам кожного етапу; підтверджена ефективність у дистанційному форматі взаємодії (Ibeh et al., 2024; Garro-Abarca et al., 2021); можливість реалізації засобами цифрових платформ без фізичної присутності учасників; сумісність із Agile-практиками управління проєктами та орієнтація на результат, а не на контроль процесу.

Таблиця 3

Методики мотивації за етапами проєктного циклу у віртуальних командах

Етап проєкту	Ключові виклики мотивації	Рекомендовані методики	Очікуваний результат
Ініціація	Невизначеність ролей, відсутність командної ідентичності	Чітке формулювання місії, kick-off зустріч, встановлення спільних цілей (OKR)	Формування командного духу, розуміння цінності кожного учасника
Планування	Різні часові пояси, культурні відмінності, розподіл відповідальності	Гнучкий графік, інклюзивні комунікаційні практики, автономія у виборі методів	Збалансоване навантаження, повага до різноманітності
Виконання	Ізоляція, зниження залученості, вигорання, втрата фокусу	Гейміфікація, регулярний зворотний зв'язок, віртуальний тімбілдинг, визнання досягнень	Підтримання продуктивності, зниження плинності кадрів
Моніторинг	Мікроменеджмент, недовіра, відсутність прозорості	Результат-орієнтований контроль (KPI/OKR), peer-review, прозорі дашборди	Довіра в команді, об'єктивна оцінка внеску кожного
Завершення	Демотивація через закінчення проєкту, невизначеність майбутнього	Ретроспектива, святкування досягнень, рекомендації та сертифікати, карта кар'єрного розвитку	Позитивний досвід, збереження знань, готовність до нових проєктів

Джерело: розроблено авторами на основі (Кравчук та ін., 2021; Mayer et al., 2023; Kalinin et al., 2024; Ibeh et al., 2024; PMI, 2024)

Ефективне впровадження методик мотивації у віртуальних проєктних командах потребує відповідної технологічної інфраструктури. На рисунку 3 представлено фреймворк цифрових інструментів мотивації, структурований за трьома рівнями управління.

Фреймворк включає три рівні. Стратегічний рівень охоплює інструменти для довгострокового планування мотивації: OKR-системи, платформи стратегічного планування та HR-аналітику. Тактичний рівень забезпечує безпосередню реалізацію мотиваційних методик через гейміфікацію, системи винагород та навчальні платформи. Операційний рівень включає базову інфраструктуру комунікації та співпраці (Кравчук та ін., 2021; Kalinin et al., 2024; Link et al., 2024).

Аналіз практики впровадження мотиваційних методик свідчить про наявність кількох ключових факторів успіху: підтримка з боку вищого керівництва, персоналізація мотиваційного підходу з урахуванням індивідуальних потреб та культурних особливостей кожного учасника команди, гнучкість та адаптивність системи (Гуменна & Синиця, 2023; Mayer et al., 2023; Pandey et al., 2024; PMI, 2024).



Рис. 3. Фреймворк цифрових інструментів мотивації у віртуальних проєктних командах

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Результати проведеного дослідження відповідають визначеній меті — систематизації та розробленню методик мотивації учасників віртуальних команд проєктів в умовах цифровізації — та дозволяють зробити такі висновки. По-перше, здійснено комплексний аналіз і систематизацію шести основних методик мотивації (гейміфікація, система визнання та винагород, регулярний зворотний зв'язок, розвиток та навчання, автономія та гнучкість, віртуальний тімбілдинг), що підтвердило їх ефективність у дистанційному середовищі та недостатність будь-якої з них у відриві від інших. По-друге, розроблено авторську модель мотивації, яка інтегрує матеріальний, нематеріальний, цифровий та соціально-психологічний напрями у єдину систему, що забезпечує синергетичний вплив на результативність проєктних команд.

Розроблена модель мотивації систематизує чотири ключові напрями та демонструє їх синергетичний вплив на ефективність проєкту. Визначені п'ять етапів впровадження мотиваційної системи — діагностика, проєктування, впровадження, моніторинг та оптимізація — забезпечують структурований підхід до інтеграції мотиваційних практик у проєктні процеси.

Запропонований фреймворк цифрових інструментів мотивації на стратегічному, тактичному та операційному рівнях надає практичний інструментарій для менеджерів проєктів та HR-фахівців. Аналіз статистичних даних підтверджує зростаючу ефективність цифрових методик мотивації — рівень залученості у командах з гейміфікацією зростає на 27–34%, а ефект визнання досягнень підвищує продуктивність на 29%.

Встановлено, що мотиваційні методики мають бути диференційованими залежно від етапу проєктного циклу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованої моделі, вивчення впливу технологій штучного інтелекту на мотиваційні процеси, а також розробку адаптивних алгоритмів персоналізації мотиваційних програм.

Конфлікти інтересів. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Фінансування. Дослідження не отримувало фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.

Етична заява. Дослідження є теоретичним і не передбачало проведення експериментів за участю людей або тварин. Збір первинних даних не здійснювався, тому отримання окремого етичного схвалення не вимагалося. Усі використані у статті джерела цитуються з дотриманням академічних стандартів.

Декларація про використання ШІ. У процесі підготовки статті автори використовували інструмент штучного інтелекту Claude (Anthropic) для виконання таких завдань: пошук та систематизація наукових публікацій і матеріалів, що стосуються тематики дослідження; форматування списку літератури відповідно до стилю APA; технічне форматування файлу статті згідно з вимогами журналу. Усі наукові результати, висновки та судження, викладені у статті, є виключно результатом роботи авторів і пройшли їх ретельну перевірку. Відповідальність за зміст публікації несуть автори.

Внесок авторів. Калінін Олександр Володимирович (д.е.н., професор) — концептуалізація дослідження, визначення методологічного підходу та наукової новизни, наукове керівництво, критичний аналіз отриманих результатів, редагування та остаточне затвердження рукопису. Дубенський Роман Ігорович (аспірант) — огляд та систематизація наукової літератури, розробка авторської моделі мотивації та трирівневого фреймворку цифрових інструментів, написання основного тексту статті, формування списку джерел за стилем APA 7.

Подяки. Автори висловлюють подяку колегам кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» за цінні зауваження та підтримку у процесі підготовки статті.

Література:

1.Deloitte. (2024). 2024 global human capital trends. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

2.Gallup. (2024). State of the global workplace: 2024 report. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

3.Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. Frontiers in Psychology, 12, Article 624637. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637

4.Ibeh, F., Oyekunle, D., & Boohene, D. (2024). Exploring effective methods to boost virtual workers' morale for improved project performance. International Journal of Professional Business Review, 9(3), e04335. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4335

5.Kalinin, O., Gonchar, V., Zakharchenko, O., Darushyn, O., Maltsev, M., & Datsiuk, P. (2024). A Comprehensive Methodology for Evaluating Economic Security in the Digitalization of Investment Processes. Revista De Gestão Social E Ambiental, 18(5), e05441. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-026

6.Link, M., Murawski, M., & Bühler, J. (2024). Lost in translation: Managing digital projects with virtual teams – challenges, opportunities, and required digital intelligence skills. Lecture Notes in Computer Science, 14907, 215–230. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72234-9_18

7.Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: Effects on team member satisfaction and productivity. Team Performance Management, 29(1/2), 90–112. https://doi.org/10.1108/TPM-02-2022-0014

8.Pandey, A., Baral, R., & Godugu, S. (2024). Navigating the digital era: the role of virtual teams in organizational transformation. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 18(2), 98–120. https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2024-0166

9.Project Management Institute. (2024). Pulse of the profession: The future of project work. https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2024thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2024

10.Pura, J. (2022). Linking motivation and employee engagement through gamification in remote working. International Journal of Academe and Industry Research, 3(1), 52–69. https://doi.org/10.53378/352857

11.Ruželė, D., Stankevičienė, A., & Koreivaitė, G. (2025). The impact of remote work on job satisfaction, engagement and individual work performance in the banking sector. Evidence-based HRM, 13(5), 896–911. https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2024-0114

12.Shikusinde, K., Auala, S., Imene, S., & Nghifikepunye, H. (2025). Remote work: The impact of

communication, technology and work-life balance on employee motivation. SA Journal of Human Resource Management, 23, a3171. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3171

13.Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams. International Journal of Information Systems and Project Management, 10(4), 59–75. https://doi.org/10.12821/ijispm100404

14.Варic, І., Кравчук, О., & Кир'янова, О. (2023). Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство, (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4

15.Гуменна, О. В., & Синиця, М. А. (2023). Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 8(1), 40–46. https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46

16.Кравчук, О. І., Варic, І. О., & Кир'янова, О. В. (2021). Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. In Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges (pp. 494–505). Opole.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 336.71:004.9:005
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-214-224

Дата надходження: 06.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ ІТ-РІШЕНЬ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Світлана Бреус[1], Микола Денисенко[2], Антон Іваненко[3]

[1]Д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та логістики, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-0219

[2]Д-р екон. наук, професор, doktor habilitovanyi nauk ekonomichnykh, profesor nauk ekonomichnyk, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8767-9762

[3]Аспірант, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, e-mail: a.ivanenko@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-4994-7655

CORPORATE GOVERNANCE IN THE IT DECISION-MAKING SYSTEM OF BANKING INSTITUTIONS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

Svitlana Breus[1], Mykola Denysenko[2], Anton Ivanenko[3]

[1]Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, Ukraine, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0624-0219

[2]Doctor of Economic Sciences, Professor, Habilitated Doctor of Economic Sciences, Professor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: profden3@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8767-9762

[3]Postgraduate Student, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, Ukraine, e-mail: a.ivanenko@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-4994-7655

Анотація. *У статті досліджено роль корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами в умовах цифрової трансформації підприємницьких структур. Актуальність дослідження зумовлена зміною ролі інформаційних технологій, що сприяють забезпеченню автоматизації та безперервності операційних процесів й разом з тим – формуванню основи інновацій, трансформації бізнес-моделей, розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами та управління ризиками. Метою статті є формування теоретико-методичного базису обґрунтування ролі корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківських установ та розроблення концептуального підходу до інтегрованого ІТ-управління ними у взаємозв'язку з підприємницькими структурами. Об'єктом дослідження є процеси корпоративного та ІТ-управління банківськими установами в умовах цифрової трансформації, предметом є взаємозв'язки та механізми формування й прийняття ІТ-рішень. У процесі дослідження використано системний, стратегічний, процесний та ризик-орієнтований підходи, методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та структурно-логічного моделювання. У статті обґрунтовано дихотомічну роль інформаційних технологій у банківській діяльності та необхідність переходу від фрагментарного управління ІТ-проєктами до системного управління технологічним розвитком, удосконалено систему прийняття ІТ-рішень шляхом виокремлення взаємопов'язаних етапів, запропоновано концепцію інтегрованого ІТ-управління, що поєднує корпоративну стратегію, цифрову стратегію, корпоративне управління, ІТ-управління, потреби бізнесу, технологічні можливості, ресурси та ризики в єдиний управлінський цикл із механізмом зворотного зв'язку. На основі статистичних даних обґрунтовано зростання масштабів цифрових банківських операцій та їхній безпосередній зв'язок із функціонуванням підприємницьких структур, зокрема підприємств торгівлі. На основі статистичних даних підтверджено масштаб цифровізації банківських операцій та їхній безпосередній зв'язок із функціонуванням підприємницьких структур, зокрема підприємств торгівлі. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованого підходу для узгодження корпоративної та цифрової стратегій, обґрунтування ІТ-рішень, управління технологічними ризиками та розвитку системи управління інформаційними технологіями в інших підприємницьких структурах.*

Ключові слова: *корпоративне управління; ІТ-рішення; управління інформаційними технологіями; банківські установи; підприємницькі структури; цифрова трансформація; цифровізація банківської діяльності;*

стратегічне управління.
Формули: 0; рис.: 2; табл.: 0; бібл.: 23

Abstract. *The article examines the role of corporate governance in the IT decision-making system of banking institutions under the digital transformation of entrepreneurial structures. The relevance of the study is determined by the changing role of information technologies, which contribute to the automation and continuity of operational processes while simultaneously providing the foundation for innovation, business model transformation, the development of digital customer interaction channels, and risk management. The purpose of the article is to develop a theoretical and methodological basis for substantiating the role of corporate governance in the IT decision-making system of banking institutions and to develop a conceptual approach to their integrated IT management in interaction with entrepreneurial structures. The object of the study is the processes of corporate and IT management in banking institutions under digital transformation, while the subject comprises the interrelationships and mechanisms underlying the formulation and adoption of IT decisions. The study employs systemic, strategic, process-oriented, and risk-oriented approaches, as well as the methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and structural-logical modelling. The article substantiates the dichotomous role of information technologies in banking activities and the need to move from fragmented IT project management to systemic management of technological development. The IT decision-making system is improved by identifying a set of interrelated stages. A concept of integrated IT management is proposed that combines corporate strategy, digital strategy, corporate governance, IT management, business needs, technological capabilities, resources, and risks into a single management cycle with a feedback mechanism. Statistical data confirm the scale of digitalization of banking operations and their direct relationship with the functioning of entrepreneurial structures, particularly trade enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approach to align corporate and digital strategies, substantiate IT decisions, manage technological risks, and develop information technology management systems in other entrepreneurial structures.*

Keywords: *corporate governance; IT decisions; information technology management; banking institutions; entrepreneurial structures; digital transformation; banking digitalization; strategic management.*
Formulas: 0; fig.: 2; tab.: 0; bibl.: 23

Вступ. В сучасним умовах розвитку економіки України відбувається поступова зміна парадигми управління банківськими установами у напрямі поступового переходу від управління окремими функціональними процесами до комплексного стратегічного управління цифровою трансформацією, прийняття ІТ-рішень набуває статусу невід'ємної складової корпоративного управління й безпосередньо пов'язане з реалізацією бізнес-стратегій, розвитком клієнтських сервісів, управлінням ризиками й забезпеченням довгострокової стійкості банківської установи. Об'єктивними підставами для цього є: розвиток інформаційних систем та технологій, цифровізація економіки, удосконалення ІТ-рішень, що загалом призводить до трансформації не лише технологічної інфраструктури банківських установ, а й логіку формування та прийняття управлінських рішень усіма підприємницькими структурами. Інформаційні технології є одночасно інструментом автоматизації окремих операцій та провідниками інновацій, драйверами трансформацій та розвитку бізнес-моделей і основою формування ефективних каналів взаємодії з клієнтами, удосконалення механізмів управління даними та системи контролю ризиків й фундаментом формування конкурентних переваг банківських установ – у цьому й проявляється їх дихотомічна роль.

Зважаючи на це актуалізується важливість проведення дослідження та визначення ролі не окремих технологій, а системи прийняття ІТ-рішень як складової корпоративного управління в цілому, що дозволяє визначити взаємозв'язок цифрової трансформації зі стратегічним управлінням, зокрема ІТ-управлінням та ризик-менеджментом у межах концепції корпоративного управління банківськими установами у системі прийняття ІТ-рішень.

Зважаючи на це траєкторія життєздатності підприємницьких структур формується у синергії з банківськими установами через цифрові платформи, що є не лише фінансовими посередниками, а й гарантами безперебійного проводження транзакцій, захисту даних та спільної кіберстійкості усього реального та фінансового секторів економіки, що зумовлює потребу у проведенні

поглибленого дослідження ролі та значення корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами.

Аналіз останніх досліджень. У сучасних наукових працях значним чином розкрито питання корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами, зокрема у контексті: трансформації бізнес-моделей, організаційних структур та стратегічного розвитку підприємств (Verhoef et al., 2021; Hanelt et al., 2021); технологічного менеджменту з урахуванням його впливу на цифрову трансформацію банківського сектору (Rodrigues et al., 2023); організаційних, технологічних та інших чинників цифрової трансформації банків (Porfírio et al., 2024); етапності цифрової трансформації фінансових установ і формування системи відповідних бізнес-метрик (Papathomas & Konteos, 2024). Окремо важливими доцільно визнати дослідження, в яких розглянута роль ІТ-управління у забезпеченні цифрової трансформації та результативності банківських установ (Afifah et al., 2022); формуванні амбідекстричних механізмів ІТ-управління, що забезпечують одночасне підтримання стабільності наявної ІТ-інфраструктури та розвиток технологічних інновацій (Mulyana et al., 2024); трансформації корпоративного управління під впливом цифровізації й посиленні ролі ради директорів у формуванні цифрового стратегічного порядку денного (Magnusson & Blume, 2022; Ferretti & Martino, 2025; Nahum et al., 2026); інтеграції цифрової трансформації з управління ризиками та комплаєнс та управлінням кібернетичними ризиками (Abdurrahman et al., 2024; Elsayed et al., 2024; Wang et al., 2024). У цьому контексті важливими для поглиблення прикладного виміру дослідження є праці, присвячені цифровій трансформації підприємств роздрібної торгівлі, зокрема проблемам управління цифровою трансформацією (Pehlivanoğlu & Eymür, 2023), оцінювання цифрової зрілості (Pinto et al., 2023) та адаптації технологій до організаційних і бізнес-процесів торговельних підприємств (Isharyani et al., 2024). Водночас, віддаючи належне науковим напрацюванням у цій сфері, слід зазначити, що представлені у сучасній літературі результати окремих досліджень за кожним із напрямів не забезпечують цілісного пояснення того, яким чином стратегічні пріоритети корпоративного управління трансформуються у конкретні технологічні рішення та як результати їх реалізації повертаються до стратегічного контуру управління. Відповідно детального розгляду потребують питання щодо формування теоретико-методичних засад інтеграції корпоративного управління, цифрової стратегії, ІТ-управління та ризик-менеджменту у систему прийняття ІТ-рішень банківських установ в умовах цифрової трансформації у взаємозв’язку з підприємницькими структурами з урахуванням механізмів їх взаємодії та обґрунтування можливостей адаптації сформованого підходу до управління банківськими структурами.

Постановка завдання. Мета статті полягає у формуванні теоретико-методичного базису обґрунтування ролі корпоративного управління у системі прийняття ІТ-рішень банківськими установами в умовах цифрової трансформації та розроблення концептуального підходу до інтегрованого ІТ-управління ними у взаємозв’язку з підприємницькими структурами на основі.

Результати дослідження. В сучасних умовах розвитку банківської системи України технологічні інновації одночасно є і ключовим драйвером розвитку, і джерелом кіберризиків, що й знаходить прояв через амбівалентність цифровізації, а сама система прийняття рішень отримує дихотомічну роль: вона має забезпечувати радикальні інновації та швидкі зміни, але водночас гарантувати жорстку стабільність, безпеку і контроль над операційними процесами. У цьому контексті для підприємницьких структур цифрова та організаційна резильєнтність (як здатність системи управління

протистояти технологічним загрозам та адаптуватися до змін у разі перетворення дуальних викликів на конкурентні переваги) є основним чинником мотивації до управління змінами та виживання, так їх ринкова конкурентоспроможність значним чином залежить від здатності балансувати між підприємницькою гнучкістю та цифровою безпекою. Більше того, ця траєкторія життєздатності формується у тісній синергії з банківськими установами, які трансформуються у цифрові платформи та вконоують роль не лише фінансових посередників, а й безпосередніх гарантів безперебійності транзакцій, захисту даних та спільної кіберстійкості реального сектору економіки.

Інформаційні технології у діяльності банківських установ виконують дихотомічну роль за функціональним та стратегічним значенням: з одного боку, сприяють забезпеченню автоматизації, стандартизації й оптимізації операційних процесів, з іншого – формуванню технологічного підґрунтя для інновацій, трансформаційних змін у бізнес-моделях, розвитку цифрових комунікацій з клієнтами, управління великими даними та ризиками, що сукупно визначає клієнтоорієнтованість та конкурентну позицію банківських установ. Зокрема, така роль особливо виразно проявляється у масштабі сучасних платіжних операцій. Так, за даними Національного банку України, у 2024 р. з використанням карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами, було здійснено 8 654,4 млн операцій на загальну суму 6 577,4 млрд грн. При цьому 8 184,8 млн операцій були безготівковими, а їхня сума становила 4 243,5 млрд грн. Таким чином, цифрові платіжні технології стали не допоміжним, а системоутворним елементом функціонування фінансового сектору України (Національний банк України, 2025). Зважаючи на такі колосальні масштаби транзакцій, актуальним стає дослідження не окремих технологій, а системи прийняття ІТ-рішень як складової корпоративного управління. У межах цієї системи між корпоративним управлінням та амбівалентністю цифровізації простежується тісний зв’язок, адже технологічні інновації одночасно є драйвером безпрецедентної швидкості розрахунків, і ключовим джерелом кіберризиків. Відповідно, сама система прийняття рішень відіграє дихотомічну роль – має підтримувати радикальні інновації та гнучкість ринку, але водночас гарантувати жорстку стабільність, безпеку та контроль над операційними процесами.

За даними Національного банку України (Національний банк України, 2026). у межах України протягом 2026 року було здійснено понад 3,1 млрд платіжних операцій з використанням кредитового трансферу та прямого дебету, лише за кредитовими переказами проведено 3126,1 млн операцій на суму понад 48768,44 млрд грн (Національний банк України, 2026). що загалом свідчить про не лише про рівень цифровізації банківських послуг, а й про те, що функціонування банків дедалі більше залежить від якості інформаційних систем, архітектури даних, цифрових каналів, кіберзахисту, зовнішніх технологічних постачальників та здатності керівних органів оцінювати технологічні рішення з позицій стратегічної доцільності. У таких умовах корпоративне управління охоплює не лише традиційні питання контролю, фінансової стійкості та відповідності регуляторним вимогам, а й механізми формування цифрових пріоритетів і контролю ІТ-рішень. За даними Базельського комітету з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision, 2024), цифровізація фінансів є не лише перевагою, а й підґрунтям для загрози вразливості банківських установ і здатна посилювати стратегічні, репутаційні, операційні й системні ризики. У зв’язку з цим ефективне корпоративну управління та ризик-менеджмент є фундаментальними передумовами цифрової трансформації банків (Basel Committee on Banking Supervision, 2024).

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що в умовах цифровізації

ефективність управління банківськими установами безпосередньо залежить від їх здатності до інтеграції корпоративних та технологічних елементів управління у єдиний процес прийняття ІТ-рішень. Така інтеграція свідчить, з одного боку, про відповідність ІТ-рішень корпоративній та / або цифровій стратегіям, з іншого – про урахування потреб бізнесу, технологічних можливостей, ресурсних обмежень і сукупності технологічних, операційних та кібернетичних ризиків підприємницьких структур. Відповідно, ІТ-рішення розглядаються як результат послідовного управлінського процесу, вбудованого у систему корпоративного управління, а не відокремлений технічний результат. Об'єктивною умовою формулювання такого припущення є насамперед, масштабність цифровізації банківської діяльності в Україні та її тісний взаємозв'язок з підприємницькими структурами, що свідчить про нарощування таких тенденцій:

1. Масштабність цифровізації платіжної діяльності. Так, за даними Національного банку України, у 2024 р. за допомогою платіжних карток було здійснено 8654,4 млн операцій на загальну суму 6577,4 млрд грн, із яких 8184,8 млн операцій були безготівковими на суму 4243,5 млрд грн. У 2025 р. кількість платіжних операцій із використанням кредитового трансферу та прямого дебету в Україні перевищила 3,1 млрд, а кількість операцій кредитового трансферу становила 3126,1 млн (Національний банк України, 2025; Національний банк України, 2026). Цифрова інфраструктура наразі є не лише технологічним забезпеченням банківської діяльності, а її системоутворним елементом – обсяги цифрових операцій сприяють підвищенню вимог до надійності інформаційних систем, платіжної інфраструктури, управління даними, кібербезпеки та технологічних партнерств й відтак, рішення щодо розвитку ІТ-архітектури, цифрових сервісів, платіжних технологій та систем захисту набувають домінантного стратегічного значення. Й це значним чином узгоджується з висновками щодо визначного впливу технологічного менеджменту на цифрову трансформацію банківського сектору (Rodrigues et al. (2023), а відтак, і на окремі банківські установи, а також, що результативність цифрової трансформації банків визначається конфігурацією взаємопов'язаних технологічних, організаційних, кадрових та зовнішніх чинників з інформацією (Porfírio et al. (2024), важливим при цьому є здійснення поетапної цифрової трансформації таких установ та важливість технічного супроводу цього процесу системою відповідних бізнес-метрик (Papathomas and Konteos (2024).

2. Диверсифікація та розвиток цифрової банківської інфраструктури, що безпосередньо забезпечує функціонування інших підприємницьких структур, зокрема підприємств сфери торгівлі.

Так, Безготівкові розрахунки, еквайринг, POS-термінали, мобільні платежі, API та інтеграція банківських інформаційних систем із торговельними платформами формують технологічну основу значної частини сучасних фінансово-торговельних операцій. У цьому аспекті цифрова трансформація банків та підприємств торгівельної сфери формує взаємопов'язаний технологічний контур підприємницької діяльності. Такий висновок кореспондує з результатами досліджень цифрової трансформації роздрібного сектору, у яких наголошується на необхідності узгодження технологій із бізнес-процесами, стратегією та організаційними можливостями підприємства (Pehlivanoğlu & Eymür, 2023; Pinto et al., 2023; Isharyani et al., 2024).

Отже, масштаби цифрових операцій, наведені в табл. 1, дають підстави розглядати ІТ не лише як функціональну підтримку банківської діяльності, а як стратегічний ресурс, від якого залежить безперервність бізнес-процесів, клієнтський досвід та конкурентна позиція банківської установи.

У таких умовах змінюється і роль ІТ-

управління. Традиційно IT-функція була орієнтована переважно на підтримання функціонування інформаційних систем, тоді як у сучасному середовищі вона набуває стратегічного виміру. Цифрові технології одночасно виконують операційну та трансформаційну функції: забезпечують автоматизацію та стандартизацію процесів та водночас створюють основу для інновацій, нових бізнес-моделей і цифрових каналів взаємодії з клієнтами (Verhoef et al., 2021; Hanelt et al., 2021).

Зважаючи на зазначене, доцільним вбачається виокремлення рівнів IT-управління, що дозволяє забезпечити відповідність розвитку концепції IT-управління, у межах якої технологічна функція охоплює не лише операційні питання, а й стратегію, архітектуру, дані, компетентності, взаємодію із зовнішніми партнерами та ризик-менеджмент (Afifah et al., 2022; Mulyana et al., 2024) на операційному рівні – на ньому забезпечуються надійність, доступність та безперервність функціонування IT-систем в цілому; тактичному – здійснюється управління IT-портфелем, ресурсами, архітектурою та проєктами та стратегічному – забезпечується відповідність технологічних рішень корпоративній та цифровій стратегіям. Саме стратегічний рівень створює передумови для інтеграції IT-управління з корпоративним управлінням. В сучасних умовах відбувається посилення ролі корпоративного управління у формуванні цифрового стратегічного майбутнього (Magnusson and Blume, 2022; Ferretti and Martino, 2025; Nahum et al, 2026), зокрема через участь ТОП-менеджменту у визначенні пріоритетів технологічного розвитку, воно має сприяти здійсненню не лише загального стратегічного керівництва, а й формування управлінських рамок, у межах яких визначаються IT-пріоритети, відбувається розподіл повноважень та оцінювання, моніторинг технологічних ризиків та контроль результатів цифрових інвестицій.

На основі синтезу досліджень цифрової трансформації, IT-управління та корпоративного управління система прийняття IT-рішень розглядається як послідовний управлінський цикл за відповідними етапами, що забезпечує трансформацію стратегічної потреби у конкретне технологічне рішення (рис. 1), що є не одноразовий результатом придбання або впровадження технології, а послідовним процесом, у якому стратегічна потреба трансформується у технологічну альтернативу з подальшим проходженням етапів стратегічного та ризик-орієнтованого оцінювання й відповідної реалізації та моніторингу результатів відповідно до процесної характеристики цифрової трансформації (Papathomas & Konteos, 2024) та положень щодо доцільності інтеграції технологічних, організаційних та стратегічних елементів системи (Rodrigues et al., 2023; Porfírio et al., 2024).

Важливого значення набуває четвертий етап (ризик-орієнтоване оцінювання), на якому цифрова трансформація банків супроводжується комплексом викликів, загроз та ризиків, зокрема комплаєнс-ризиків у сфері захисту даних та кібербезпеки у зв’язку з корпоративним управлінням та результативністю банків (Wang et al., 2024; Elsayed et al., 2024; Abdurrahman et al., 2024), відповідно ризикові характеристики мають оцінюватися безпосередньо у процесі вибору відповідної альтернативи, що й відповідає сучасній позиції Базелівського комітету (Basel Committee on Banking Supervision, 2024; Basel Committee on Banking Supervision, 2026), відповідно до якої цифровізація фінансів наряду з перевагами формує загрози та посилює стратегічні, репутаційні, операційні й системні ризики й важливого значення набувають у цьому контексті хмарні технологій, API, FinTech-компанії, зовнішні технологічні постачальники та інші елементи цифрової екосистеми дослідженням яких.



Рис. 1. Етапи системи прийняття ІТ-рішень у банківських установах

Джерело: сформовано з урахуванням (Papathomas & Konteos, 2024; Rodrigues et al., 2023; Porfírio et al., 2024)та за результатами власних досліджень

Загалом за результатами аналізування дослідження слід зазначити, що система прийняття ІТ-рішень має поєднувати чотири взаємопов'язані складові: стратегічну (визначає відповідність рішення цілям розвитку банківської установи); управлінську (розподіл повноважень та відповідальності); технологічну (формування та оцінювання доступних альтернатив) та ризик-орієнтовану (визначення їхньої допустимості з урахуванням потенційних загроз), що покладені в основу концепції інтегрованого ІТ-управління як системи узгодженого формування, оцінювання, прийняття, реалізації та контролю ІТ-рішень. У межах запропонованої моделі корпоративна стратегія, цифрові пріоритети, потреби бізнесу, технологічні можливості, ресурси та ризики є взаємопов'язаними елементами єдиного управлінського циклу й цим значним чином обумовлено формування концептуальної моделі інтегрованого ІТ-управління у системі корпоративного управління (рис. 2).

Особливістю даного підходу є перехід від паралельного функціонування корпоративного управління, цифрової стратегії, ІТ-управління та ризик-менеджменту до їх вертикальної та горизонтальної інтеграції, за якого результати реалізації ІТ-рішення не завершують управлінський цикл, а формують зворотний зв'язок для оцінювання цифрової результативності та подальшого коригування корпоративної й цифрової стратегій.

Важливою складовою запропонованої моделі є ресурсне та ризик-орієнтоване забезпечення прийняття ІТ-рішень. У цьому контексті вибір та реалізація технологічних рішень мають враховувати не лише очікуваний цифровий ефект, а й потребу в належному фінансовому, інвестиційному та

організаційному забезпеченні, а також відповідні ризики, що узгоджується з положеннями сучасних досліджень управління інвестиціями, у яких акцентується увага на доцільності пошуку взаємозв'язку інвестиційних рішень із ресурсними можливостями підприємств та вимогами їх економічної безпеки (Denysenko, Breus, & Prytula, 2024).

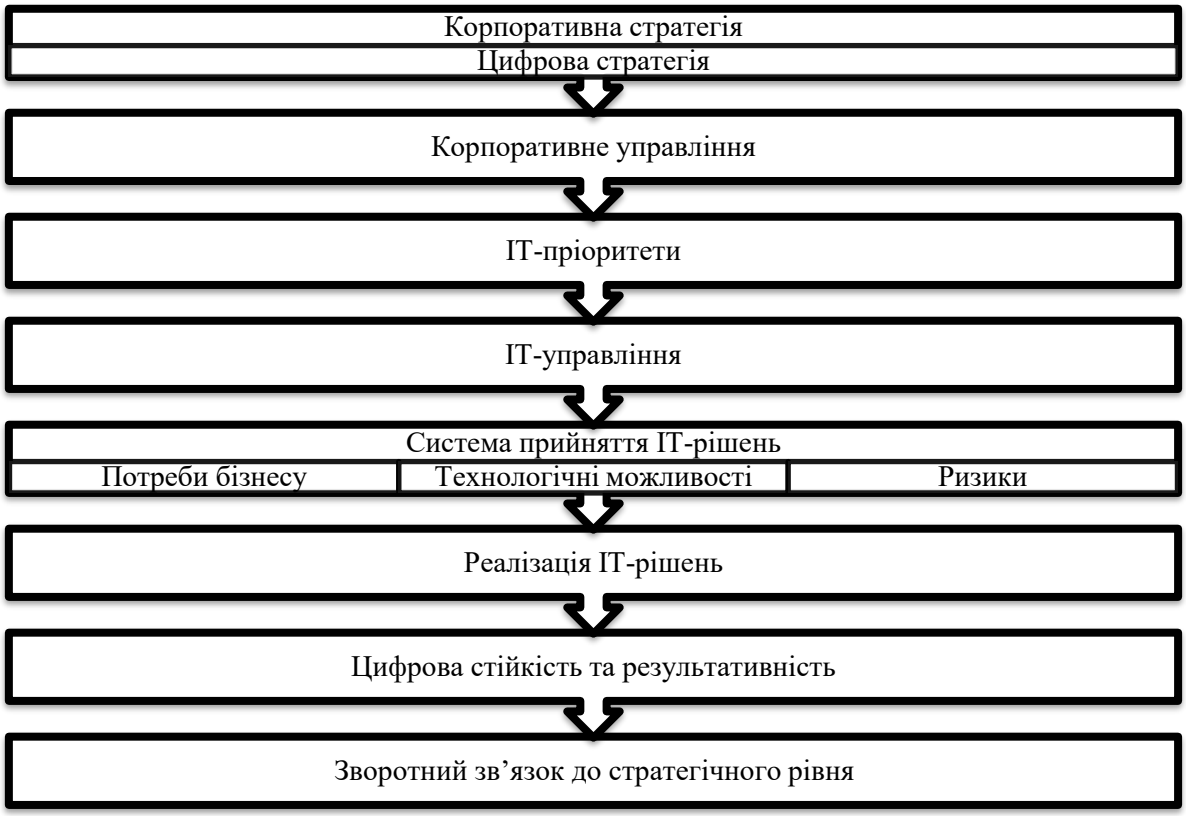


Рис. 2. Концептуальна модель інтегрованого IT-управління у системі корпоративного управління

Джерело: сформовано з урахуванням (Wang et al., 2024; Elsayed et al., 2024; Abdurrahman et al., 2024; Basel Committee on Banking Supervision, 2024; Basel Committee on Banking Supervision, 2026; Pehlivanoğlu & Eymür, 2023; Pinto et al., 2023; Isharyani et al., 2024) та за результатами власних досліджень

Відтак IT-рішення доцільно розглядати як складову загальної системи стратегічного розподілу ресурсів підприємницької структури, а не лише як витрати на придбання або впровадження технологій.

Його використання надасть можливість перейти від фрагментарного управління IT-проєктами до системного управління технологічним розвитком підприємницьких структур, що відповідає сучасному розумінню стратегічного управління підприємницькими структурами, за якого стратегічні рішення мають узгоджуватися із загальними цілями розвитку, ресурсними можливостями та вимогами щодо забезпечення стійкості й безпеки функціонування підприємств (Denysenko & Breus, 2023).

Зважаючи на зазначене, запропонована концептуальна модель інтегрованого IT-управління відображає не лише послідовність управлінських рівнів, а й взаємодію між ними та формування зворотного зв'язку й відповідно корпоративне управління визначає стратегічні межі цифрового розвитку, IT-управління трансформує їх у технологічні пріоритети, а система прийняття IT-рішень сприяє забезпеченню вибору, реалізації та контролю конкретних технологічних рішень, впливає на характер їх взаємодії у

процесі цифрового розвитку банківських установ як специфічних підприємницьких структури, а результати їх реалізації через механізм зворотного зв'язку впливають на подальше коригування цифрової та корпоративної стратегій.

Зважаючи на те, що банківські установи у межах слідження розглядаються не ізольовано, а як підприємницькі структури, функціонування яких значним чином ґрунтується на інформаційних технологіях та цифрових бізнес-процесах, запропонований підхід дає підстави запропонувати поширити запропоновану логіку інтегрованого IT-управління на інші підприємницькі структури, діяльність яких характеризується високою залежністю від цифрових технологій, даних, цифрових платформ та інформаційних систем, зокрема на рівень підприємств сфери торгівлі, де цифрові платформи, електронна комерція, цифрові платежі, CRM-, ERP- та аналітичні системи стають невід'ємними складовими бізнес-моделей, а результативність відповідних IT-рішень значним чином визначається рівнем їх узгодженості зі стратегією розвитку, бізнес-процесами, ресурсними можливостями та ризиковим середовищем підприємств (Breus & Ivanenko, 2025; Pehlivanoğlu & Eymür, 2023; Pinto et al., 2023; Isharyani et al., 2024). Така взаємодія є важливою передумовою узгодження технологічного розвитку банківських установ із корпоративними цілями, потребами бізнесу та механізмами корпоративного лідерства (Denysenko & Breus, 2023).

Висновки. З урахуванням вищезазначеного, вважається за доцільне констатувати, що в цілому така ситуація, яка склалася у корпоративному управлінні банківських установ в умовах повномасштабної війни характерна для української економіки й значним чином відбивається на життєдіяльності підприємницьких структур, що підтверджується масштабністю цифровізації платіжної діяльності в Україні й підвищує рівень стратегічної значущості IT-інфраструктури банківських установ та свідчить про безпосередній зв'язок технологічного розвитку банків із функціонуванням підприємницьких структур та цифровізацією фінансово-торговельних відносин.

За результатами дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація банківських установ зумовлює якісну зміну ролі інформаційних технологій у системі корпоративного управління. IT одночасно виконують операційну та стратегічну функції: забезпечують автоматизацію, стандартизацію та безперервність бізнес-процесів і водночас створюють технологічне підґрунтя для інновацій, розвитку цифрових бізнес-моделей, клієнтських сервісів, управління даними та ризиками. Дихотомічність такої ролі актуалізує необхідність інтеграції технологічних рішень із корпоративними та цифровими стратегічними пріоритетами.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації взаємозв'язку корпоративного управління, цифрової стратегії, IT-управління та ризик-менеджменту безпосередньо у системі прийняття IT-рішень. Логіку такого процесу удосконалено через виокремлення шести взаємопов'язаних етапів: ідентифікації стратегічної потреби; формування технологічних альтернатив; стратегічного узгодження; ризик-орієнтованого оцінювання; прийняття та реалізації; моніторингу й коригування.

Теоретичним результатом дослідження є обґрунтування концепції інтегрованого IT-управління як системи узгодженого формування, оцінювання, прийняття, реалізації та контролю IT-рішень, у межах якої корпоративна стратегія, цифрові пріоритети, потреби бізнесу, технологічні можливості, ресурси та ризики розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського циклу. Визначено, що корпоративне управління формує стратегічні рамки цифрового розвитку, IT-управління трансформує їх у технологічні пріоритети, система прийняття IT-рішень

забезпечує вибір і реалізацію відповідних технологічних альтернатив, а результати їх реалізації через механізм зворотного зв'язку впливають на подальше стратегічне коригування. Обґрунтовано можливість міжгалузевої адаптації запропонованої концепції до інших підприємницьких структур, зокрема підприємств сфери торгівлі, де цифрові платформи, електронна комерція, цифрові платежі, CRM-, ERP- та аналітичні системи стають невід'ємними складовими бізнес-моделей.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу під час формування цифрової та корпоративної стратегій. Банківські установи у цьому контексті можуть розглядатися як специфічні підприємницькі структури, для яких інтеграція корпоративного управління та IT-управління має особливе значення.

Зазначене обумовлює доцільність проведення поглиблених розвідок за проблематикою дослідження у напрямі розроблення методичного інструментарію кількісного оцінювання зрілості інтегрованого IT-управління та прикладних моделей його адаптації до банківських та торговельних підприємств.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Дослідження виконано без зовнішнього фінансування, за власні кошти авторів.

Етична заява. Усі процедури, здійснені в межах цього дослідження, виконані без проведення експериментів за участю людей або використання персональних даних з використанням відкритих наукових, статистичних та аналітичних джерела відповідно до інституційних та міжнародних етичних стандартів.

Заява щодо генеративного ШІ. Під час підготовки рукопису інструменти штучного інтелекту могли використовуватися для мовного редагування, структуризації матеріалу та удосконалення формулювань. Автори несе повну відповідальність за зміст статті, достовірність використаних даних, коректність інтерпретації результатів та остаточний текст рукопису статті.

Внесок авторів. Автори зробили однаковий внесок у формулювання концепції дослідження, підготовку тексту, формулюванні мети, завдань, висновків та узгодженні остаточної версії рукопису.

Література:

1.Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetio, E. A. (2024). Enhancing banking performance through dynamic digital transformation capabilities and governance, risk management, and compliance: Insights from the Indonesian context. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 90*(2), e12299. https://doi.org/10.1002/isd2.12299

2.Afifah, N., Mulyana, R., & Abdurrahman, L. (2022). Survey of IT governance influence on digital transformation and bank organization performance. *Sistemasi: Jurnal Sistem Informasi, 11*(3), 749–760. https://doi.org/10.32520/stmsi.v11i3.2179

3.Basel Committee on Banking Supervision. (2024, May 16). *Digitalisation of finance*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publications/digitalisation-finance

4.Basel Committee on Banking Supervision. (2026, June 2). *Information and communication technology (ICT) risk management: Range of practices*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publications/information-and-communication-technology-ict-risk-management-range-practices

5.Denysenko, M., & Breus, S. (2023). Strategic management of a business entity in the context of ensuring the state economic security: an innovative aspect. *Economics, Finance and Management Review,* (3), 17–23. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-3-17-23

6.Denysenko, M., Breus, S. V., & Prytula, Y. (2024). Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic security. *Economics, Finance and Management Review, 1*(17), 100–108. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-100

7.Elsayed, D. H., Ismail, T. H., & Ahmed, E. A. (2024).

The impact of cybersecurity disclosure on banks' performance: The moderating role of corporate governance in the MENA region. *Future Business Journal, 10*, 115. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00402-9

8.Ferretti, P., & Martino, P. (2025). Digitalization in banks: Does corporate governance matter? In J. M. Muñoz (Ed.), *Digital leadership: Concepts and cases* (pp. 157–168). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035321247.00018

9.Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

10.Isharyani, M. E., Sopha, B. M., Wibisono, M. A., & Tjahjono, B. (2024). Retail technology adaptation in traditional retailers: A technology-to-performance chain perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10*(1), 100204. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100204

11.Magnusson, C. M., & Blume, D. (2022). *Digitalisation and corporate governance*. OECD Corporate Governance Working Papers, No. 26. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/296d219f-en

12.Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2024). Key ambidextrous IT governance mechanisms for successful digital transformation: A case study of Bank Rakyat Indonesia (BRI). *Digital Business, 4*(2), 100083. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100083

13.Nahum, N., Larsson-Olaison, U., Uman, T., & Achtenhagen, L. (2026). Corporate governance for digital transformation: The role of ownership and the board of directors. *Technological Forecasting and Social Change, 223*, 124453. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124453

14.Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing, 29*(2), 590–606. https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x

15.Pehlivanoğlu, M. Ç., & Eymür, E. (2023). Digital transformation management in retail organizations. *Journal of Industrial Policy and Technology Management, 6*(1), 139–147. https://www.jipat.org/index.php/jipat/article/view/126

16.Pinto, M. R., Salume, P. K., Barbosa, M. W., & de Sousa, P. R. (2023). The path to digital maturity: A cluster analysis of the retail industry in an emerging economy. *Technology in Society, 72*, 102191. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102191

17.Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research, 171*, 114393. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114393

18.Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2023). Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International Review of Economics & Finance, 88*, 1375–1388. https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040

19.Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

20.Wang, S., Asif, M., Shahzad, M. F., & Ashfaq, M. (2024). Data privacy and cybersecurity challenges in the digital transformation of the banking sector. *Computers & Security, 147*, 104051. https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.104051

21.Бреус, С. В., & Іваненко, А. І. (2025). Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*, (75), 288–296. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46

22.Національний банк України. (2025, Березень 3). *Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками*. https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami

23.Національний банк України. (2026, Лютий 18). *У 2025 році за сумами переважали кредитові перекази бізнесу, а за кількістю – населення*. https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2025-rotsi-za-sumami-perevajali-kreditovi-perekazi-biznesu-a-za-kilkistyu--naselennya

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.44:502.131.1:004.9:339.137.2
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-225-232

Дата надходження: 07.07.2026
Дата прийняття до друку: 15.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ЦИФРОВА ТА ЕКОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Вікторія Хрутьба[1], Тетяна Покшевницька[2]

[1]Д-р техн. наук, професор, професор кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, e-mail: v.khrutba@ntu.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8121-2042

[2]Ph.D., старший науковий співробітник, Державна установа «Інститут геохімії навколишнього середовища Національної академії наук України», м. Київ, Україна, e-mail: officenttn@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-6606-5073

DIGITAL AND ECOLOGICAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITIONS OF ENTERPRISES

Viktoriia Khrutba[1], Tetiana Pokshevnytska[2]

[1]D.Sc. in Engineering, Professor, Professor of the Department of Ecology and Environmental Protection Technologies, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: v.khrutba@ntu.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8121-2042

[2]Ph.D., Senior Researcher, State Institution «Institute of Environmental Geochemistry of the National Academy of Sciences of Ukraine», Kyiv, Ukraine, e-mail: officenttn@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-6606-5073

Анотація. *У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження цифрової та екологічної трансформації як взаємопов'язаних стратегічних напрямів зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах глобалізації ринків, посилення екологічних вимог і стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Метою статті є наукове обґрунтування цифрової та екологічної трансформації як взаємопов'язаних стратегічних чинників зміцнення конкурентних позицій підприємств; об'єктом дослідження є процеси цифровізації бізнес-процесів та екологічної трансформації підприємств. Методи дослідження: системний аналіз, узагальнення, порівняльний аналіз міжнародних практик, метод багатовимірного індексного оцінювання. Розкрито сутність цифровізації бізнес-процесів та її вплив на продуктивність праці, операційні витрати, гнучкість бізнесу та якість управлінських рішень. Охарактеризовано екологічну сертифікацію як інструмент підтвердження екологічної відповідальності підприємства перед суспільством і ринком: глобальна кількість чинних сертифікатів ISO 14001 перевищила 670 тисяч у 2024 році, що на понад 25 відсотків більше показника 2022 року. Систематизовано компоненти ESG-підходу та проаналізовано провідні міжнародні стандарти нефінансової звітності. На основі узагальнення практик провідних міжнародних корпорацій розкрито механізми синергії цифрових технологій з екологічним управлінням у межах концепції Twin Transition, яка активно підтримується в політиці Європейського Союзу. Емпірично доведено, що цифрова трансформація чинить статистично значущий позитивний вплив на ESG-показники підприємств, який зберігається до трьох років після впровадження цифрових рішень. Розроблено та апробовано на умовному прикладі підприємства транспортної галузі авторську методику оцінювання рівня цифро-екологічної зрілості підприємства на основі мультиплікативного індексу: зростання індексу з 0,26 до 0,61 супроводжувалося скороченням операційних витрат на 16 відсотків та розширенням частки ринку з 9,5 до 13,2 відсотка. Визначено ключові бар'єри впровадження цифрової та екологічної трансформації на українських підприємствах та обґрунтовано напрями їх подолання в контексті євроінтеграційних процесів.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, екологічна трансформація, інтегральне оцінювання, ESG, сталий розвиток, стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємств, екологічна сертифікація, цифро-екологічна зрілість.*

Формул: 1; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 20

Abstract. *The article substantiates the theoretical and methodological foundations for studying digital and ecological transformation as interrelated strategic directions for strengthening the competitive positions of enterprises under conditions of market globalization, tightening environmental requirements, and rapid development of information and communication technologies. The purpose of the article is to substantiate digital and ecological transformation as*

interrelated strategic factors of enterprise competitiveness; the object of research is the processes of digitalization and ecological transformation of enterprises. Research methods: systemic analysis, generalization, comparative analysis of international practices, multidimensional index assessment. The essence of digitalization of business processes and its impact on productivity, operating costs, business flexibility, and managerial decision quality is revealed. Environmental certification is characterized: the global number of valid ISO 14001 certificates exceeded 670 thousand in 2024, more than 25 percent above the 2022 figure. ESG components and leading non-financial reporting standards are systematized. Based on international corporate practices, mechanisms of synergy between digital technologies and environmental management within the Twin Transition concept are revealed. It is empirically shown that digital transformation exerts a statistically significant positive effect on enterprise ESG performance, persisting up to three years after implementation. The author's methodology for assessing digital-ecological maturity based on a multiplicative index is developed and tested on a conditional transport-sector enterprise example: growth of the index from 0.26 to 0.61 was accompanied by a 16 percent reduction in operating costs and market share growth from 9.5 to 13.2 percent. Key barriers to implementation at Ukrainian enterprises are identified and directions for overcoming them are substantiated.

Keywords: *digital transformation, ecological transformation, integral assessment, ESG, sustainable development, strategic management, enterprise competitiveness, environmental certification, digital-ecological maturity.*

Formulas:1; fig.: 0; tab.: 3; bibl.:20

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією ринків, посиленням екологічних вимог та стрімким розвитком цифрових технологій (Смєсова та Чечель, 2025). Традиційні чинники конкурентоспроможності – цінова політика, масштаб виробництва, якість продукції – поступово поступаються місцем нематеріальним активам: технологічній гнучкості, прозорості управління та екологічній відповідальності. Цифровізація, екологічна сертифікація та ESG-принципи дедалі частіше розглядаються не як окремі, а як взаємопов'язані стратегічні напрями розвитку підприємств (Будякова та Конченко, 2024).

Для України ця проблематика набуває особливої актуальності у зв'язку з євроінтеграційними процесами, потребою післявоєнного відновлення економіки та поширенням вимог Директиви ЄС про корпоративну звітність (CSRD) на українські підприємства (Будякова та Конченко, 2024). Водночас вітчизняні дослідження розглядають цифрову трансформацію та екологізацію бізнесу як окремі процеси, залишаючи поза увагою синергетичний ефект їх поєднання – те, що в політиці ЄС отримало назву «подвійної трансформації» (Twin Transition).

Аналіз останніх досліджень. Смєсова та Чечель (2025) обґрунтували структуру ESG-моделі міжнародних корпорацій, виділили етапи еволюції ESG-підходу та на прикладах Microsoft, Apple, Walmart і Maersk довели, що ESG-інтеграція, поєднана з технологічними інноваціями, забезпечує порівняльні переваги на міжнародних ринках, водночас виявивши фрагментацію стандартів звітності та ризики грінвошингу.

Будякова та Конченко (2024) систематизували нормативну базу та етапи впровадження звітності ESG відповідно до Директиви CSRD, охарактеризували принципи Глобального договору ООН і три ключові сфери ESG-стратегії, а також обґрунтували біоекономіку як інструмент досягнення цілей сталого розвитку.

Костякова та Копоть (2025) довели, що для українських реалій найбільш перспективними є стейкхолдерський, ESG-орієнтований та інституційно-правовий підходи, систематизували стандарти нефінансової звітності (GRI, CSRD, ESRS) і визначили бар'єри їх імплементації: нормативну невизначеність, низьку управлінську обізнаність, дефіцит кадрів. Костякова (2025) також розкрила вплив ESG-звітності на облік українських підприємств у контексті євроінтеграції.

Лагодієнко (2024) на прикладі глобального агропромислового сектору (Unilever, Nestlé, Cargill, Danone) показав, що інтеграція ESG-принципів позитивно впливає на репутацію компаній та їхню здатність залучати інвестиції, зафіксувавши, що європейські компанії частіше впроваджують екологічно стійкі підходи, ніж північноамериканські.

Питання інтеграції ESG-показників у систему управлінського обліку розглядають Костенко та ін. (2026), наголошуючи на необхідності узгодження нефінансових індикаторів з традиційними обліковими показниками.

Взаємозв'язок цифрової трансформації та ESG-результативності активно досліджується в новітній зарубіжній літературі. Li et al. (2025) на масиві китайських компаній довели статистично значущий позитивний вплив цифрової трансформації на ESG-показники, стійкий до трьох років після впровадження. Jian et al. (2025) показали, що висока ESG-результативність підприємства-ядра позитивно впливає на якість інновацій у клієнтських компаніях ланцюга постачання завдяки спілловер-ефектам знань. Ці результати є емпіричним підґрунтям концепції Twin Transition на мікрорівні.

OECD (2025) констатує низьку порівнюваність сучасних ESG-метрик і домінування input-based показників над forward-looking індикаторами. Hummel (2024) здійснила порівняльний огляд регуляторних вимог ЄС і стандартів ISSB та GRI, виявивши суттєві розбіжності між глобальними та регіональними вимогами до нефінансової звітності.

Попри значний доробок у сфері ESG, у літературі відсутня єдина методологічна рамка інтеграції екологічної трансформації з цифровізацією в межах моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що й зумовлює наукову проблему цього дослідження.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є наукове обґрунтування цифрової та екологічної трансформації як взаємопов'язаних стратегічних чинників зміцнення конкурентних позицій підприємств. Для досягнення мети визначено завдання: проаналізувати напрями цифровізації; охарактеризувати екологічну сертифікацію; систематизувати ESG-підхід і стандарти звітності; розкрити синергію Twin Transition; апробувати методику оцінювання цифро-екологічної зрілості на умовному прикладі; визначити бар'єри й напрями вдосконалення. Методологічну основу становлять методи системного аналізу, порівняльного аналізу міжнародних практик, а також авторський метод багатовимірного індексного оцінювання за мультиплікативним принципом.

Результати дослідження. Цифрова трансформація передбачає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління та створення нової цінності для споживачів (Будякова та Конченко, 2024). До основних напрямів цифровізації належать: автоматизація процесів, ERP- та CRM-системи, штучний інтелект і машинне навчання, Big Data та бізнес-аналітика, хмарні технології, цифрові платформи, Інтернет речей (IoT).

Емпіричні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація стійко в часі підвищує ефективність бізнес-процесів: зростання вартості компанії, продуктивності праці та зниження операційних витрат є основними каналами перетворення цифровізації на конкурентну перевагу (Li et al., 2025). Ключовими перевагами цифровізації також є гнучкість бізнесу до змін ринку та підвищення задоволеності клієнтів через персоналізацію послуг.

Зростання екологічної свідомості споживачів сприяє поширенню екологічної сертифікації як інструменту підтвердження відповідальності підприємства перед довкіллям (Костякова та Копоть, 2025). Найбільш поширеними системами залишаються ISO 14001, EMAS, FSC, Energy Star, LEED. За даними ISO (2025), глобальна кількість чинних сертифікатів ISO 14001 перевищила 670 тис. у 2024 р., що на понад 25 % більше показника 2022 р., підтверджуючи перетворення сертифікації з добровільної ініціативи на системну конкурентну вимогу.

Серед переваг екологічної сертифікації: довіра споживачів, полегшений вихід на міжнародні ринки, зниження екологічних ризиків, зростання інвестиційної привабливості та зменшення витрат на енергоспоживання (Лагодієнко, 2024).

Концепція ESG передбачає оцінювання діяльності підприємства за трьома групами критеріїв, кожна з яких спирається на відповідні міжнародні стандарти розкриття інформації (табл. 1) (Смєсова та Чечель, 2025).

Таблиця 1

Структура компонентів ESG та відповідні міжнародні стандарти

Компонент ESG	Ключові показники	Основні стандарти / ініціативи
E – Environmental (екологічний)	скорочення викидів парникових газів; енергоефективність та частка «зеленої» енергії; управління відходами та водними ресурсами; збереження біорізноманіття; циркулярна економіка	GRI (GRI, 2023); IFRS S2 (IFRS Foundation, 2023b); TNFD (TNFD, 2023)
S – Social (соціальний)	охорона праці; розвиток людського капіталу; гендерна рівність та інклюзія; соціальна відповідальність; взаємодія з громадами	GRI (GRI, 2023); ESRS (European Commission, 2023a)
G – Governance (управлінський)	корпоративна етика; прозорість управління та звітності; антикорупційні механізми; ефективність наглядових органів; управління ризиками	IFRS S1 (IFRS Foundation, 2023a); ESRS (European Commission, 2023a)

Джерело: систематизовано автором за (Смєсова та Чечель, 2025; Будякова та Конченко, 2024)

Формування сучасної архітектури ESG-звітності завершилося регулятивною консолідацією стандартів: директива CSRD розширила коло підприємств, зобов'язаних розкривати нефінансову інформацію (European Commission, 2022), а делеговане положення щодо ESRS деталізувало вимоги за принципом подвійної суттєвості (double materiality) (European Commission, 2023a). Паралельно ISSB ухвалила стандарти IFRS S1 (IFRS Foundation, 2023a) та IFRS S2 (IFRS Foundation, 2023b), а TNFD поширила вимоги на залежність бізнесу від природних ресурсів (TNFD, 2023). Оновлені стандарти GRI, чинні з 1 січня 2023 р., посилили вимоги щодо прав людини (GRI, 2023). Втім, паралельне існування цих стандартів ускладнює зіставлення звітності різних юрисдикцій (OECD, 2025).

Інтеграція ESG-підходів забезпечує формування позитивної репутації, доступ до міжнародного фінансування, залучення відповідальних інвесторів та підвищення стійкості бізнесу до криз (Смєсова та Чечель, 2025). Опитування керівників найбільших компаній світу підтверджує, що кліматичні ризики залишаються провідним зовнішнім чинником ESG-порядку денного на найближчі роки (Harvard Law School Forum on Corporate Governance [HLS Forum], 2025).

Особливого значення набуває поєднання цифровізації та екологізації бізнесу: цифрові технології забезпечують збір, обробку та верифікацію даних про вплив підприємства на довкілля у режимі, наближеному до реального часу (табл. 2) (Смєсова та Чечель, 2025).

Таблиця 2

Синергія цифрових технологій та екологічного управління (Twin Transition)

Цифрова технологія	Екологічний результат
IoT-сенсори	моніторинг споживання ресурсів (енергії, води) та викидів у режимі реального часу
Big Data та бізнес-аналітика	аналіз екологічних ризиків і прогнозування впливу виробництва на довкілля
Штучний інтелект / машинне навчання	оптимізація енергоспоживання та виробничих процесів з мінімізацією відходів
Blockchain	простежуваність екологічних ланцюгів постачання, підтвердження достовірності ESG-даних
Цифрові двійники (digital twins)	моделювання екологічних наслідків виробництва до їх фактичного виникнення
Цифрові таксономії (XBRL)	стандартизована та зіставна передача нефінансових даних для аудиту й звітності

Джерело: узагальнено автором за (Смєсова та Чечель, 2025; Li et al., 2025)

У результаті поєднання цифрових та екологічних перетворень формується концепція Twin Transition, яка є одним із пріоритетів політики ЄС: у 2023 р. Європейська комісія затвердила «План зеленої індустрії для епохи чистого нуля», що визначає цифровізацію ключовим інструментом досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р. (European Commission, 2023b). За оцінками Європейського агентства з навколишнього середовища, цифрова та екологічна трансформації є взаємопідсилюючими, проте не автоматично узгодженими процесами й потребують цілеспрямованого регулювання (European Environment Agency, 2025).

Практика провідних корпорацій підтверджує ефективність поєднання цифрових та екологічних перетворень: Microsoft запровадила внутрішню «ціну на вуглець», прагнучи carbon negative статусу до 2030 р.; Apple цифровізованою системою переробки матеріалів (робот Daisy) залучила понад 300 постачальників до відновлюваної енергії; Walmart у програмі Project Gigaton використовує платформу Sustainability Hub для понад 3000 постачальників; Maersk інвестує у флот на «зеленому метанолі» (Смєсова та Чечель, 2025). Unilever, Nestlé та Cargill застосовують цифрові інструменти навчання фермерів, моніторингу постачання й супутникового відстеження вирубки лісів (Лагодієнко, 2024). Це узгоджується з емпіричними дослідженнями стійкого зв'язку між цифровою трансформацією та ESG-результативністю (Li et al., 2025; Jian et al., 2025).

Для оцінювання інтеграції цифрової та екологічної трансформації пропонується інтегральний індекс цифро-екологічної зрілості ($I_{ЦЕЗ}$) за мультиплікативним принципом, що уникає компенсації низького значення однієї складової надмірно високим значенням іншої (Костенко та ін., 2026), формула (1):

$$I_{ЦЕЗ} = (K_D)^{wD} \cdot (K_E)^{wE} \quad (1)$$

де K_D – субіндекс цифрової зрілості (частка автоматизованих процесів, рівень ERP/CRM, частка цифрових каналів у виручці, IT-інвестиції);

K_E – субіндекс екологічної зрілості (сертифікація ISO 14001, частка відновлюваної енергії, інтенсивність викидів, рівень переробки відходів, повнота ESG-звітності);

wD, wE – вагові коефіцієнти ($wD + wE = 1$), що визначаються експертно залежно від галузі. Обидва субіндекси

нормуються у діапазоні 0-1. Апробацію методики проілюстровано на прикладі підприємства транспортної галузі. Наведені в таблиці 3 дані використані для демонстрації методичного підходу.

Таблиця 3

Динаміка показників цифро-екологічної зрілості умовного підприємства (ілюстративний приклад)

Показник	До трансформації (рік t)	Після трансформації (рік t+3)
Частка автоматизованих бізнес-процесів, %	22	61
Впровадження ERP/CRM-систем	локальні модулі	інтегрована ERP-система
Частка цифрових каналів взаємодії з клієнтами, %	10	48
Субіндекс цифрової зрілості K_D	0,28	0,64
Сертифікація за ISO 14001	відсутня	впроваджено
Частка відновлюваної енергії у споживанні, %	5	27
Інтенсивність викидів CO_2 на од. продукції, ум. од.	1,00 (базове)	0,71
Рівень переробки відходів, %	18	52
Субіндекс екологічної зрілості K_E	0,24	0,58
Індекс цифро-екологічної зрілості $I_{ЦЕЗ}$ ($wD = wE = 0,5$)	0,26	0,61
Операційні витрати (умовний індекс, база = 100)	100	84
Частка ринку у профільному сегменті, %	9,5	13,2

Джерело: розраховано автором для ілюстрації методики

Наведений приклад демонструє, що зростання індексу цифро-екологічної зрілості з 0,26 до 0,61 супроводжується скороченням операційних витрат на 16 % та розширенням частки ринку з 9,5 до 13,2 %, що узгоджується з висновками про позитивний зв'язок цифрової трансформації та ESG-результативності (Li et al., 2025).

Слід зазначити, що імплементація цифрової та екологічної трансформації у вітчизняний корпоративний сектор стикається з низкою системних бар'єрів:

- правова невизначеність – неповна імплементація CSRD і ESRS в українське законодавство;
- низька обізнаність персоналу, дефіцит кваліфікованих ESG- та IT-фахівців;
- обмеженість фінансових ресурсів для МСБ;
- культурно-організаційні бар'єри, брак корпоративної культури сталого розвитку;
- недовіра до звітності через фрагментацію стандартів, ризики гріновошингу;
- ризики воєнного стану – пошкодження інфраструктури, вимоги до кібербезпеки IoT-моніторингу.

З метою підвищення ефективності впровадження доцільно:

- гармонізувати законодавство з CSRD та ESRS до 2028-2029 рр.;
- запровадити фінансові стимули для «двоїстих» інвестицій з огляду на попит інвесторів на ESG-звітність;
- розвивати освітні програми з ESG та цифрового моніторингу;

- впроваджувати цифрові інструменти екологічної звітності;
- інтегрувати ESG-показники у стратегічні KPI підприємств.

Висновки. Систематизація компонентів ESG-підходу та провідних міжнародних стандартів нефінансової звітності засвідчила їхню роль як основи прозорого корпоративного управління, попри збережену фрагментацію підходів, що ускладнює порівняність даних між підприємствами та галузями. Узагальнення практик провідних міжнародних корпорацій підтвердило, що найбільш дієві стратегії сталого розвитку ґрунтуються на синергії цифрових технологій з екологічним управлінням у межах концепції Twin Transition, яка активно підтримується політикою Європейського Союзу.

Емпірично встановлено, що цифрова трансформація чинить статистично значущий позитивний вплив на ESG-показники підприємств, який зберігається до трьох років після впровадження цифрових рішень. Розроблена та апробована на умовному прикладі підприємства транспортної галузі авторська методика оцінювання цифро-екологічної зрілості на основі мультиплікативного індексу продемонструвала практичну спроможність: зростання індексу з 0,26 до 0,61 супроводжувалося скороченням операційних витрат на 16% та розширенням частки ринку з 9,5% до 13,2%, що ілюструє безпосередній зв'язок цифро-екологічної трансформації з конкурентоспроможністю підприємства. Водночас запропонована методика потребує подальшої емпіричної верифікації на ширшій вибірці підприємств різних галузей.

Визначені бар'єри впровадження цифрової та екологічної трансформації на українських підприємствах – нормативно-правова невизначеність, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість фінансових ресурсів, культурно-організаційні бар'єри та ризики воєнного стану – окреслюють напрями подальших досліджень. Розвиток цифро-екологічної трансформації в Україні має ґрунтуватися на гармонізації національного законодавства зі стандартами ЄС, впровадженні фінансових та освітніх стимулів, а також інтеграції ESG-показників у стратегічне управління підприємствами як передумові успішної євроінтеграції.

Конфлікти інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Фінансування. Дослідження не отримувало окремого зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження не передбачало роботи з людьми чи тваринами.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що під час підготовки рукопису цієї статті генеративний штучний інтелект не використовувався.

Внесок авторів. Автори зробили рівнозначний внесок у розробку концепції дослідження, написання тексту, формулювання висновків та затвердження остаточного варіанту рукопису.

Література:

1.Будякова, О. Ю., Конченко, Д. Р. (2024). Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, (60), 4–11. doi:10.32782/2413-2675/2024-60-1

2.Костенко, Ю. О., Пушкарь, І. В., Мельник, Ю. А. (2026). Інтеграція показників сталого розвитку ESG в систему управлінського обліку виробничих корпорацій. Актуальні питання економічних наук, (21). doi:10.5281/zenodo.19218823

3.Костякова, А. А. (2025). Перспективи та вплив впровадження звітності ESG на облік і звітність в Україні в контексті євроінтеграції. У Current issues of economics, accounting, finance, and law: theory and practice: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (с. 32–34). Scholarly Publisher ICSSH.

4.Костякова, А., Копоть, К. (2025). Корпоративне управління та сталий розвиток: теоретико-методологічні засади. Acta Academiae Beregsasiensis.

Economics, (11), 114–125. doi:10.58423/2786-6742/2025-11-114-125
5.Лагодієнко, О. В. (2024). Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. Економічний простір, (193), 109–115. doi:10.30838/EP.193.109-115
6.Смєсова, В. Л., Чечель, Є. С. (2025). ESG-підхід як основа сталого розвитку міжнародних корпорацій. Економічний вісник Дніпровської політехніки, (4), 195–206. doi:10.33271/ebdut/92.195
7.European Commission. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union, L 322.
8.European Commission. (2023a). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards European Sustainability Reporting Standards. Official Journal of the EU, L 321.
9.European Commission. (2023b). A Green Industrial Plan for the Net-Zero Age. COM(2023) 62 final.
10.European Environment Agency. (2025). Navigating Europe's twin transition: Opportunities and challenges of digitalisation in the green transition. EEA Publications.
11.GRI. (2023). GRI Universal Standards 2021 (effective for reporting from 1 January 2023). Global Reporting Initiative.
12.Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2025). CEO and C-suite ESG priorities for 2025.
13.Hummel, K. (2024). An overview of corporate sustainability reporting. Taylor & Francis. doi:10.1080/17449480.2024.2312145
14.IFRS Foundation. (2023a). IFRS S1 – General requirements for disclosure of sustainability-related financial information.
15.IFRS Foundation. (2023b). IFRS S2 – Climate-related disclosures.
16.ISO. (2025). The ISO Survey 2024. International Organization for Standardization.
17.Jian, Z., Guanghua, X., & Xiaodong, L. (2025). Intersection of ESG performance and corporate innovation: A perspective of vertical linkages within the industrial chain. Frontiers in Sustainability, 6, Article 1642317. doi:10.3389/frsus.2025.1642317
18.Li, J., Ding, N., Park, S. B., & Zhang, Z. (2025). How does digital transformation impact ESG performance in uncertain environments? Sustainability, 17(10), Article 4597. doi:10.3390/su17104597
19.OECD. (2025). Behind ESG ratings: Unpacking sustainability metrics. OECD Publishing.
20.TNFD. (2023). TNFD recommendations v1.0. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 378.4:005.32:331.101.3(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-233-341

Дата надходження:11.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

***Наталія Наконечна*[1]**

[1]Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології Університету «КРОК», Київ, Україна, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6236-9549

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN STAFF MOTIVATION IN UKRAINIAN UNIVERSITIES

***Nataliia Nakonechna*[1]**

[1]Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Psychology Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6236-9549

Анотація. *Мотивація персоналу є важливою умовою збереження кадрового потенціалу, якості викладання та розвитку досліджень в університетах України. В умовах обмежених ресурсів удосконалення кадрової політики потребує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням професійних функцій працівників. Метою статті є обґрунтування підходу до імплементації зарубіжного досвіду мотивації персоналу в діяльність українських університетів. Об'єкт дослідження - система управління персоналом університетів; предмет - мотиваційні інструменти та умови їх адаптації для науково-педагогічних і наукових працівників. Методологія охоплює теорію самодетермінації, системний, порівняльний і структурно-функціональний підходи, аналіз наукових праць та інституційних документів. Інформаційну базу становлять, зокрема, опубліковані дослідження мотивації викладання за участю 1671 викладача та мотивації наукової діяльності за участю 1846 викладачів із 19 університетів США, а також міжнародні матеріали щодо винагороди й професійного розвитку. Порівняно практики Нідерландів із визнання різних видів академічного внеску, британські підходи до професійного розвитку дослідників та європейські принципи оцінювання академічної діяльності. Встановлено, що мотиваційні інструменти відрізняються за категоріями персоналу, фінансуванням і правовими умовами, тому потребують вибіркової адаптації, а не прямого перенесення. Запропоновано авторську адаптивну модель із п'яти складових: справедливої винагороди, визнання академічного внеску, професійного розвитку, академічної й організаційної автономії та підтримувального робочого середовища. Модель передбачає диференціацію стимулів для різних категорій персоналу та поєднання якісного оцінювання академічної роботи з відповідальним використанням кількісних показників. Міжнародні дані використано для порівняння практик, а не для прогнозування результатів їх запровадження в Україні. Обґрунтовано порядок її впровадження через діагностику потреб персоналу, пілотування заходів і оцінювання результатів за показниками кадрової стійкості, умов праці та професійної діяльності. Практичне значення моделі полягає у можливості вдосконалити кадрову політику університетів відповідно до їхніх ресурсів та потреб працівників. Ефективність запропонованих інструментів в Україні потребує подальшої емпіричної перевірки.*

Ключові слова: *мотивація персоналу, університет, науково-педагогічні працівники, зарубіжний досвід, управління персоналом, матеріальне стимулювання, професійний розвиток, академічна автономія, кадрова політика.*

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 12

Abstract. *Staff motivation is essential to retaining qualified employees, maintaining teaching quality, and supporting research in Ukrainian universities. Under resource constraints, effective human resource policies require a combination of financial and non-financial incentives adapted to employees' professional responsibilities. This study aims to develop an approach to implementing international staff motivation practices in Ukrainian universities. Its object is university human resource management, while its subject is motivation instruments and the conditions for adapting them to academic and research staff. The methodology combines self-determination theory with systemic, comparative, and structural-functional approaches and an analysis of scientific publications and institutional documents. The evidence base includes published studies of teaching motivation involving 1,671 faculty members and research motivation involving 1,846 faculty members from 19 United States universities, alongside international materials on remuneration*

and professional development. The study compares Dutch practices for recognising diverse academic contributions, British approaches to researcher development, and European principles of academic assessment. The analysis indicates that motivation instruments differ in their target employee groups, funding arrangements, and legal settings; their implementation in Ukraine therefore requires selective institutional adaptation rather than direct transfer. An original adaptive model is proposed, integrating five components: fair remuneration, recognition of academic contributions, professional development, academic and organisational autonomy, and a supportive working environment. Its implementation involves diagnosing staff needs, piloting selected measures, and evaluating outcomes through indicators of staff retention, working conditions, and professional activity. The model can support the revision of university human resource policies in accordance with institutional resources and the needs of different employee groups. Because the proposed approach has not been piloted in Ukrainian universities, its effectiveness requires further empirical validation.

Keywords: *staff motivation, university, academic staff, international experience, human resource management, financial incentives, professional development, academic autonomy, personnel policy.*

Formulas: 0; figs.: 0; tab.: 3; bibl.: 12

Вступ. Ефективність діяльності університету залежить від професійної компетентності, залученості та здатності його працівників забезпечувати якість освітньої, наукової й організаційної діяльності. Водночас результативність академічної праці визначається не лише рівнем оплати, а й можливостями професійного розвитку, автономією у виконанні трудових функцій, визнанням досягнень, справедливістю оцінювання та характером взаємодії працівників із керівництвом.

Для університетів України вдосконалення мотивації персоналу набуває особливого значення в умовах необхідності збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримки дослідницької діяльності. Реформування кадрової політики водночас потребує врахування автономії закладів вищої освіти, їхніх фінансових можливостей, нормативних вимог і відмінностей між категоріями працівників.

Зарубіжний досвід демонструє різноманітність підходів до мотивації академічного персоналу. Зокрема, нідерландська програма Recognition & Rewards передбачає ширше визнання внеску працівників у викладання, дослідження, суспільний вплив та академічне лідерство. У Великій Британії Researcher Development Concordat акцентує увагу на професійному розвитку дослідників, прозорих умовах кар'єрного просування та підтримувальному робочому середовищі.

Однак відмінності в системах фінансування, правовому статусі персоналу й управлінських повноваженнях університетів обмежують можливості прямого перенесення відповідних практик. Наукового обґрунтування потребує не лише вибір зарубіжних мотиваційних інструментів, а й визначення організаційних та економічних умов їх результативного застосування в українських закладах вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичну основу дослідження мотивації академічного персоналу становить теорія самодетермінації, яка розглядає автономію, компетентність і пов'язаність з іншими людьми як важливі психологічні передумови формування якісної мотивації. Ryan і Deci (2020) обґрунтовують значення внутрішньої мотивації та автономно прийнятих зовнішніх стимулів для підтримки залученості, тоді як надмірно контрольовані управлінські практики можуть обмежувати професійну ініціативність.

Емпіричні дослідження Stupnisky et al. (2018, 2019) підтверджують значення автономної мотивації для викладацької та дослідницької діяльності. Зокрема, автори виявили її позитивний зв'язок із застосуванням ефективних освітніх практик, самооцінкою дослідницької продуктивності та кількістю наукових публікацій. Водночас встановлені зв'язки не означають, що однаковий мотиваційний інструмент забезпечуватиме порівнянні результати в усіх університетах.

Подальше дослідження Stupnisky і Salahuddin (2026) виявило відмінності між групами академічного персоналу за рівнем мотивації, професійними потребами та ставленням до заходів підтримки дослідницької продуктивності. Ці результати обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до формування мотиваційних програм, але не є експериментальним підтвердженням ефективності конкретних управлінських заходів.

На інституційному рівні важливе значення має реформування систем оцінювання академічної діяльності. Нідерландська програма Recognition & Rewards передбачає диференціацію кар'єрних траєкторій, урахування індивідуальних і командних досягнень та посилення уваги до якості результатів. Рекомендація Ради ЄС від 18 грудня 2023 року підтримує розвиток привабливих дослідницьких кар'єр, належних умов праці та визнання різних видів професійного внеску.

Матеріальну складову мотивації характеризують міжнародні дослідження оплати праці академічного персоналу (OECD, 2025). Водночас порівняння винагороди між країнами потребує врахування відмінностей у посадових категоріях, системах оплати та вартості життя. Тому міжнародні показники можуть характеризувати різноманітність підходів до винагороди, але не визначають безпосередньо доцільний рівень оплати праці в Україні.

Отже, наявні дослідження обґрунтовують значення матеріальних і нематеріальних чинників мотивації, проте не пропонують універсального механізму їх адаптації до фінансових, правових та кадрових умов українських університетів. Невирішеним залишається питання формування інтегрованої системи мотивації, яка враховувала б різні види академічної діяльності, професійні потреби працівників і можливості конкретного закладу вищої освіти.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення організаційно-методичної моделі імплементації зарубіжних практик мотивації персоналу в діяльність університетів України з урахуванням їхніх інституційних умов і ресурсних обмежень.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом університетів, а предметом - механізми матеріальної та нематеріальної мотивації науково-педагогічних і наукових працівників та умови їх адаптації до діяльності українських закладів вищої освіти.

Методологічну основу становлять системний, порівняльний і структурно-функціональний підходи. Системний підхід застосовано для розгляду мотивації як сукупності взаємопов'язаних управлінських інструментів; порівняльний - для зіставлення міжнародних практик; структурно-функціональний - для визначення їхніх функцій у кадровій політиці українських університетів. Теоретичним підґрунтям слугує теорія самодетермінації (Ryan & Deci, 2020).

Інформаційну базу сформовано з наукових публікацій про мотивацію академічного персоналу, матеріалів OECD, європейських рекомендацій, офіційних документів щодо кадрової політики зарубіжних університетів і нормативних актів України. Джерела відібрано за їхньою релевантністю темі, можливістю визначити досліджувану категорію працівників, період спостереження та інституційний контекст відповідних практик.

Для характеристики інформаційної бази систематизовано основні кількісні показники міжнародних досліджень і документів (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика інформаційної бази дослідження зарубіжного досвіду мотивації академічного персоналу

Джерело та країна / середовище	Кількісний показник	Значення для дослідження
Stupnisky et al. (2018), США	1671 викладач із 19 університетів	Емпірична база аналізу зв'язку автономної мотивації з ефективними практиками викладання
Stupnisky et al. (2019), США	1846 викладачів із 19 університетів	Емпірична база аналізу зв'язку мотивації з дослідницькою продуктивністю
Stupnisky & Salahuddin (2026), США	580 викладачів STEM-дисциплін	Порівняння мотиваційних потреб різних груп академічного персоналу
Researcher Development Concordat, Велика Британія	Щонайменше 10 днів професійного розвитку на рік пропорційно зайнятості	Орієнтир для підтримки професійного розвитку дослідників в установах, що впроваджують принципи Конкордату
OECD (2025), 18 країн та економік із доступними даними	Середні мінімальний і максимальний встановлені річні оклади - 39 847 і 103 519 дол. США за ПКС	Ілюстрація диференціації матеріальної винагороди в академічних кар'єрах; не є орієнтиром для прямого встановлення оплати в Україні

Джерело: узагальнено за Stupnisky et al. (2018, 2019), Stupnisky і Salahuddin (2026), Researcher Development Concordat та OECD (2025)

Показники таблиці 1 характеризують різні типи джерел. Результати опитувань відображають зв'язки між мотивацією та професійною діяльністю, положення британського Конкордату визначають зобов'язання установ щодо підтримки професійного розвитку, а статистика OECD характеризує структуру встановленої винагороди. Показники оплати праці, опубліковані OECD у 2025 році, стосуються даних за 2023 рік.

Отже, наведені кількісні характеристики не утворюють єдиної статистичної вибірки й не можуть використовуватися для безпосереднього вимірювання ефективності мотиваційних систем різних країн.

Дослідження передбачає три послідовні етапи: порівняння зарубіжних мотиваційних практик, визначення умов їх адаптації до діяльності українських університетів і розроблення моделі впровадження та оцінювання результативності. При цьому результати іноземних емпіричних досліджень розглядаються як наукове підґрунтя для формування моделі, а не як доказ ефективності запропонованих заходів в Україні.

Методологічне обмеження дослідження полягає у використанні вторинних джерел, що охоплюють різні країни, категорії працівників та методи оцінювання. Запропонована модель не проходила емпіричної апробації в українських університетах, тому її результативність потребує подальшої перевірки.

Результати дослідження. Порівняльний аналіз засвідчив, що зарубіжні підходи до мотивації академічного персоналу ґрунтуються на поєднанні матеріальної винагороди, професійного визнання, підтримки кар'єрного розвитку та створення умов для самостійної реалізації працівників. Водночас співвідношення цих складових залежить від організаційної моделі університету, категорії персоналу та характеру його трудових функцій.

Результати досліджень Stupnisky et al. (2018, 2019) свідчать про позитивний зв'язок автономної мотивації з викладацькою та дослідницькою діяльністю. Відповідно, підтримка академічної автономії, професійної компетентності та конструктивної взаємодії в колективі може розглядатися як важлива складова мотиваційної політики університету. Водночас отримані в США емпіричні результати не дають підстав безпосередньо прогнозувати аналогічний ефект в українських закладах вищої освіти.

Аналіз досвіду Нідерландів виявив доцільність диференційованого визнання академічних досягнень. Програма Recognition & Rewards передбачає врахування внеску працівників у викладання, дослідження, суспільний вплив і лідерство, а також визнання командних результатів. Такий підхід дає змогу відійти від оцінювання академічної діяльності переважно за кількісними показниками та враховувати специфіку різних професійних траєкторій.

Британський Researcher Development Concordat демонструє інший важливий напрям мотиваційної політики - інституційне забезпечення професійного розвитку дослідників. Його положення пов'язують кар'єрне планування, наставництво, підтримку професійної ідентичності та належний розподіл робочого часу. При цьому визначений Конкордатом орієнтир професійного розвитку стосується дослідників у межах відповідних інституційних зобов'язань і не є універсальним нормативом для всіх категорій університетського персоналу.

Європейські підходи до оцінювання дослідників доповнюють зазначені практики принципами прозорості кар'єрного просування та визнання різноманітних результатів академічної діяльності. Зокрема, Agreement on Reforming Research Assessment передбачає пріоритет якісного експертного оцінювання за відповідального використання кількісних індикаторів.

Отже, результати порівняльного аналізу дозволяють визначити три принципи адаптації зарубіжного досвіду: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, диференціація мотиваційних інструментів відповідно до професійних функцій працівників та оцінювання фактичних результатів їх застосування.

Імплементація зарубіжних практик мотивації потребує узгодження відповідних інструментів із законодавством України, локальними нормативними актами університетів, особливостями джерел фінансування та розподілом трудових обов'язків. Закон України «Про вищу освіту» встановлює засади автономії закладів вищої освіти, академічної свободи й організації освітньої та наукової діяльності. Водночас реалізація кадрових рішень має відбуватися з дотриманням застосовних трудових і фінансових вимог.

Аналіз міжнародних практик дав змогу визначити можливі інструменти їх адаптації до українського університетського середовища та необхідні організаційні умови впровадження (табл. 2).

Результати, наведені в таблиці 2, свідчать, що адаптація зарубіжного досвіду повинна бути вибірковою та враховувати функціональне призначення кожного мотиваційного інструменту. Зокрема, заохочення за результати наукової діяльності не повинно знецінювати якісне викладання або наставництво, а розширення можливостей професійного розвитку не має супроводжуватися непропорційним збільшенням звітного навантаження.

Для університетів із різними фінансовими можливостями доцільно передбачити варіативність мотиваційних заходів. За умов обмежених ресурсів першочерговими можуть бути прозорість оцінювання, справедливий розподіл навантаження, визнання різних видів академічного внеску та організація внутрішнього наставництва. Запровадження додаткових матеріальних стимулів потребує окремого фінансового обґрунтування.

Таблиця 2

Адаптація зарубіжних мотиваційних практик до діяльності університетів України

Зарубіжна практика	Можливий інструмент для українського університету	Умова впровадження
Диференційоване визнання академічних здобутків, Нідерланди	Окремі критерії оцінювання якості викладання, досліджень, наставництва, управлінської та суспільно значущої діяльності	Публічні критерії, урахування посадових обов'язків і запобігання подвійній звітності
Підтримка професійного розвитку дослідників, Велика Британія	Індивідуальні плани розвитку, наставництво, передбачений у робочому плані час для підвищення кваліфікації	Узгодження з навантаженням, трудовими обов'язками та фінансовими можливостями ЗВО
Прозоре оцінювання й кар'єрне просування, європейські практики	Поєднання якісної експертної оцінки з релевантними кількісними показниками	Прозорість процедур, право працівника на пояснення результатів та врахування специфіки дисциплін
Диференційована матеріальна винагорода, міжнародна практика	Доплати, преміювання та інші форми стимулювання в межах доступних правових і фінансових механізмів	Наявність джерел фінансування, економічне обґрунтування та недискримінаційні правила
Підтримка академічної автономії та співпраці	Можливість обирати професійні траєкторії, участь у прийнятті рішень, підтримка командних проєктів	Збереження відповідальності за якість роботи та чіткого розподілу функцій

Джерело: авторське узагальнення на основі Recognition & Rewards, Researcher Development Concordat, Рекомендації Ради ЄС (2023), OECD (2025) та Закону України «Про вищу освіту»

На основі результатів порівняльного аналізу розроблено адаптивну модель мотивації персоналу університету як узгоджену систему матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховує професійні потреби працівників, різноманітність їхнього академічного внеску, інституційні пріоритети та доступні ресурси.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в інтеграції п'яти взаємопов'язаних складових мотивації з механізмом їх диференційованого застосування для окремих категорій персоналу та процедурою оцінювання результативності. На відміну від підходів, що ототожнюють мотивацію переважно з оплатою праці або досягненням кількісних показників, модель розглядає винагороду, професійне визнання, розвиток, автономію та організаційне середовище як взаємодоповнювальні чинники.

Структуру моделі, управлінські інструменти та показники для оцінювання її складових наведено в таблиці 3.

Запропонована модель передбачає диференціацію мотиваційних інструментів відповідно до професійних функцій і потреб працівників. Зокрема, для осіб на початку академічної кар'єри пріоритетними можуть бути наставництво, доступ до дослідницької інфраструктури та зрозумілі перспективи професійного розвитку. Для досвідчених працівників більшого значення можуть набувати визнання експертного внеску, академічна автономія й можливості керівництва освітніми та дослідницькими проєктами. Водночас такі відмінності необхідно встановлювати за результатами діагностики потреб, а не визначати виключно за віком або посадою.

Матеріальне стимулювання в межах моделі має доповнювати належні базові умови праці, а не компенсувати їх відсутність. Аналогічно нематеріальні інструменти не можуть розглядатися як універсальна альтернатива справедливій оплаті. Важливою умовою реалізації моделі є оцінювання професійного внеску працівника відповідно до погоджених трудових функцій, якості їх виконання та досягнутих результатів.

Таблиця 3

Адаптивна модель мотивації персоналу університетів України

Складова моделі	Управлінські інструменти	Очікуваний мотиваційний механізм	Показники для оцінювання
Справедлива винагорода	Прозорі правила преміювання, диференційоване заохочення, своєчасне інформування про умови оплати	Зменшення невизначеності щодо винагороди, сприйняття справедливості кадрових рішень	Задоволеність винагородою, кількість обґрунтованих скарг, плинність персоналу
Визнання академічного внеску	Оцінювання якості викладання, досліджень, наставництва, командної та організаційної роботи	Підвищення значущості різних видів професійної діяльності	Сприйняття справедливості оцінювання, участь у професійних проєктах, результати експертного оцінювання
Професійний розвиток	Індивідуальні плани, наставництво, стажування, навчання, передбачений час для розвитку	Підтримка відчуття компетентності та професійних перспектив	Участь у заходах розвитку, застосування нових компетентностей, кар'єрне просування
Академічна й організаційна автономія	Участь у прийнятті рішень, обґрунтований розподіл навантаження, вибір професійних траєкторій	Підтримка самостійності, відповідальності та професійної ініціативи	Сприйняття автономії, навантаження, залученість до академічних ініціатив
Підтримувальне робоче середовище	Наставництво, командна взаємодія, конструктивний зворотний зв'язок, підтримка добробуту працівників	Зміцнення професійної взаємодії та відчуття належності до академічної спільноти	Задоволеність умовами праці, наміри залишитися в університеті, якість командної взаємодії

Джерело: авторська розробка на основі Ryan і Deci (2020), Stupnisky et al. (2018, 2019), Stupnisky і Salahuddin (2026), Recognition & Rewards ma Researcher Development Concordat

Для практичної реалізації моделі запропоновано послідовність, що охоплює діагностику мотиваційних потреб, пілотне впровадження обраних інструментів та оцінювання їх результативності.

На діагностичному етапі університет аналізує чинні умови винагороди, розподіл робочого навантаження, можливості професійного розвитку та процедури оцінювання персоналу. Анонімне опитування працівників може доповнювати аналіз кадрових даних за умови забезпечення добровільної участі й конфіденційності відповідей. За результатами діагностики визначаються мотиваційні проблеми, що потребують першочергового управлінського втручання.

На етапі пілотного впровадження заклад обирає обмежений набір мотиваційних інструментів, установлює критерії участі, визначає відповідальних осіб, джерела фінансування та очікувані результати. Зміст і тривалість пілотування мають відповідати характеру обраних заходів і можливостям університету.

Завершальний етап передбачає зіставлення отриманих результатів із вихідними показниками, аналіз оцінок працівників і коригування мотиваційних заходів. Доцільно окремо оцінювати сприйняття умов праці, професійну залученість, кадрову стабільність та результати освітньої і наукової діяльності.

Для запобігання формальному підходу оцінювання не повинно ґрунтуватися виключно на кількості публікацій, проведених занять або отриманих сертифікатів. Відповідно до принципів реформування оцінювання дослідницької діяльності, якісну експертну оцінку доцільно поєднувати з відповідальним використанням кількісних показників.

Результативність імплементації моделі слід визначати не кількістю запроваджених стимулів, а обґрунтованими

змінами в мотивації працівників, умовах їхньої праці, кадровій стійкості та результатах діяльності університету. При цьому необхідно контролювати можливі небажані наслідки, зокрема посилення конкуренції на шкоду співпраці, нерівний доступ до професійних можливостей і збільшення адміністративного навантаження.

Висновки. Проведене дослідження обґрунтовує доцільність вибіркової та інституційно адаптованої імплементації зарубіжного досвіду мотивації персоналу в діяльність університетів України. Результати порівняльного аналізу свідчать, що міжнародні практики поєднують матеріальне стимулювання з визнанням різних видів академічного внеску, підтримкою професійного розвитку, прозорістю кар'єрного просування та створенням належних умов праці.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні адаптивної моделі мотивації університетського персоналу, яка інтегрує п'ять складових: справедливу винагороду, визнання академічного внеску, професійний розвиток, академічну й організаційну автономію та підтримувальне робоче середовище. Запропонований підхід доповнено послідовністю діагностики мотиваційних потреб, пілотного впровадження та оцінювання результативності відповідних заходів.

Практичне значення моделі полягає в можливості її використання під час удосконалення кадрової політики українських університетів з урахуванням професійних функцій працівників, автономії закладів, трудових і фінансових обмежень та необхідності забезпечення справедливого оцінювання академічної діяльності.

Очікуваний соціально-економічний ефект пов'язаний із підтримкою кадрової стійкості університетів, збереженням професійного потенціалу, поліпшенням умов академічної праці та підвищенням узгодженості індивідуальних і інституційних цілей. Масштаби цього ефекту потребують емпіричного підтвердження.

Перспективою подальших досліджень є пілотна апробація запропонованої моделі в університетах України з використанням даних про мотивацію працівників, кадрову стабільність, розподіл навантаження, професійний розвиток і результати академічної діяльності.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати дослідження або їх інтерпретацію.

Фінансування. Дослідження виконано без зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження ґрунтується на аналізі відкритих наукових, нормативно-правових та статистичних джерел і не передбачало проведення досліджень за участю людей або тварин, тому окреме етичне схвалення не вимагалося.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки рукопису інструменти генеративного штучного інтелекту не використовувалися. Автор несе повну відповідальність за зміст рукопису.

Внесок авторів. Концептуалізація, методологія, аналіз джерел, формування результатів, написання та редагування рукопису будуть належать автору одноосібно.

Доступність даних. Дослідження використовує опубліковані наукові праці, відкриті статистичні дані та офіційні документи, наведені в списку використаної літератури.

Література:

1.Coalition for Advancing Research Assessment. (2022). Agreement on reforming research assessment. https://www.coara.org/agreement/the-agreement-full-text/

2.Council of the European Union. (2023). Council Recommendation of 18 December 2023 on a European framework to attract and retain research, innovation and entrepreneurial talents in Europe (C/2023/1640).

Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2023/1640/oj/eng

3.Mihus, I. (2026). From Data Access to Academic Employability: Rethinking Gender Inequality in Finance Academia. *Pedagogy and Education Management Review*, (2 (24), 55–68. https://doi.org/10.36690/2733-2039-2026-2-55-68

4.OECD. (2025). Education at a glance 2025: OECD indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en

5.Recognition & Rewards. (2025). Programme plan. https://recognitionrewards.nl/about/programme-plan/

6.Researcher Development Concordat. (2026). Institutions. https://researcherdevelopmentconcordat.ac.uk/principles/institutions/

7.Researcher Development Concordat. (2026). Researchers. https://researcherdevelopmentconcordat.ac.uk/principles/researchers/

8.Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology, 61, Article 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

9.Stupnisky, R. H., & Salahuddin, M. (2026). Motivation is important, but can it be improved? Examining faculty perceptions of research motivation and productivity interventions. Higher Education, 92, 539–561. https://doi.org/10.1007/s10734-025-01546-5

10.Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., & Nelson Laird, T. F. (2019). How does faculty research motivation type relate to success? A test of self-determination theory. International Journal of Educational Research, 98, 25–35. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.08.007

11.Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., Yuhas, B., & Guay, F. (2018). Faculty members' motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types. Contemporary Educational Psychology, 53, 15–26. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2018.01.004

12.Верховна Рада України. (2014). Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18

13.Мігус, І., Параценко, Л., & Лаптєв, С. (2021). Інноваційний підхід до кадрового забезпечення дистанційного навчання у закладах вищої освіти. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(63), 169–177. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-169-177

14.Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2026). Доповідь про якість вищої освіти, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2025 році. https://naqa.gov.ua/2026/05/доповідь-про-якість-вищої-освіти-її-ві/

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.8:005.57:504
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-242-255

Дата надходження: 03.07.2026
Дата прийняття до друку:23.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

РОЗРОБКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЧИННИКІВ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗПОДІЛЕНИМИ ПРОЄКТАМИ

Віктор Морозов[1], Юлія Хрутьба[2], Андрій Хрутьба[3]

[1]*Канд. техн. наук, професор, завідувач кафедри технологій управління факультету інформаційних технологій, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна, viktor.morozov@knu.ua,* ORCID: https://orcid.org/*0000-0001-7946-0832*

[2]*Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва економічного факультету, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна, e-mail: hrutbaj@gmail.com,* ORCID: https://orcid.org/*0000-0002-3419-8364*

[3]*Військова частина а0666, Київ, Україна, e-mail: hrutba.andrey@gmail.com,* ORCID: https://orcid.org/*0000-0003-2456-8437*

DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL OF COMMUNICATION FACTORS IN DISTRIBUTED PROJECT MANAGEMENT

Viktor Morozov[1], Yuliia Khrutba[2], Andrii Khrutba[3]

[1]*PhD in Technical Sciences, Professor, Head of the Department of Management Technologies, Faculty of Information Technology, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, viktor.morozov@knu.ua,* ORCID: https://orcid.org/*0000-0001-7946-0832*

[2]*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: hrutbaj@gmail.com,* ORCID: https://orcid.org/*0000-0002-3419-8364*

[3]*Military Unit A0666, Kyiv, Ukraine, hrutba.andrey@gmail.com,* ORCID:https://orcid.org/*0000-0003-2456-8437*

Анотація. *В статті досліджено особливості управління комунікаціями в територіально розподілених проєктах, що реалізуються в умовах цифрової трансформації. Управління комунікаціями в розподілених проєктах залишається актуальною науковою проблемою, зумовленою просторовою та організаційною розподіленістю команд, культурними й мовними бар'єрами, а також браком формалізованих моделей для систематизації комунікаційних чинників. Мета дослідження — розробити концептуальну модель чинників комунікацій в управлінні розподіленими проєктами, з акцентом на природоохоронні проєкти як приклад складних багатостейкхолдерних розподілених ініціатив. Об'єктом дослідження є комунікаційні процеси між стейкхолдерами розподілених проєктів. Теоретичну основу становлять положення теорії активних систем, системного аналізу та класичних стандартів управління проєктами (PMBoK, ISO 21500 :2021, GreenPM). Дослідження охоплює два рівні системного аналізу: операційний — як безпосередній обмін інформацією між стейкхолдерами за моделлю «відправник — повідомлення — канал — одержувач — зворотний зв'язок», та управлінський — як цілеспрямоване регулювання комунікацій у межах проєкту. Розроблено концептуальну модель, у якій кожен стейкхолдер ідентифікується як активна система і задається кортежем із напівпараметрів: склад, структура, час участі, цільова функція, допустима кількість стратегій, порядок функціонування та інформованість учасників. Формалізовано вплив керованих і некерованих чинників на стан стейкхолдера як відправника та одержувача інформації. Виокремлено чотири типи зовнішньої невизначеності інформованості: інтервальна, імовірнісна, нечітка та змішана. Модель охоплює шість підсистем управління комунікаціями — від ідентифікації стейкхолдерів до оцінки ефективності співпраці. Практична цінність результатів виникає у формуванні методологічного підґрунтя для оптимізації комунікаційних стратегій у розподілених проєктах, зниження інформаційної асиметрії та мінімізації комунікаційних ризиків в умовах просторової та організаційної розподіленості.*

Ключові слова: *управління проєктами, розподілені проєкти, комунікація, цифрова трансформація, концептуальна модель.*

Формул: 10; рис.: 1; табл.: 2; бібл: 17

Abstract. *Communication management in distributed projects remains a critical scientific challenge driven by the spatial and organizational dispersion of teams, cultural and language barriers, and the lack of formalized models for*

systematizing communication factors in the context of digital transformation. This study aims to develop a conceptual model of communication factors in distributed project management, with a focus on environmental projects. The research object is the communication processes between stakeholders in distributed projects. The theoretical foundation rests on active systems theory, systems analysis, and leading project management standards (PMBoK, ISO 21500:2021, GreenPM). The study applies a two-level systems analysis framework: the operational level captures direct information exchange between stakeholders through the sender–message–channel–receiver–feedback model, while the managerial level addresses purposeful regulation of communications within a project. The proposed conceptual model identifies each stakeholder as an active system defined by a seven-parameter tuple: composition, structure, participation timeline, objective function, admissible strategy sets, functioning order, and participant awareness. The model formalizes the impact of both controlled and uncontrolled factors on stakeholder states as senders and receivers of information, systematizing the influence of technological, organizational, and human factors on the effectiveness of project participant interaction. Four types of informational uncertainty are distinguished: interval, probabilistic, fuzzy, and mixed. The model encompasses six communication management subsystems, ranging from stakeholder identification to collaboration effectiveness assessment. The practical value of the findings lies in establishing a methodological basis for optimizing communication strategies in distributed projects, reducing information asymmetry, minimizing communication risks under conditions of spatial and organizational dispersion, with a focus on environmental projects as an example of complex, multi-stakeholder distributed initiatives.

Keywords: *project management, distributed projects, communications, digital transformation, conceptual model.*

Formulas: 10; fig.:1, tab.: 2, bibl.:17

Вступ. Світові тенденції розвитку цифрової трансформації та глобалізації економічних процесів сприяють розвитку проєктів, що реалізуються командами, які просторово віддалені одна від одної. Це, наприклад, міжнародні проєкти програми Erasmus+, яка підтримує пріоритети та заходи, викладені в Європейському просторі освіти, Плани дій щодо цифрової освіти та Європейській програмі розвитку навичок, або «Горизонт Європа», яка є флагманською ініціативою ЄС у сфері досліджень та розробок і сприяє науково-технічній досконалості в ЄС, підтримує конкурентоспроможність та створює робочі місця. До реалізації проєктів цих програм формуються консорціуми різних країн учасників. Такий формат організації діяльності забезпечує доступ до ширшого кола фахівців, оптимізацію ресурсів і гнучкість управління, проте водночас ускладнює координацію взаємодії між учасниками. Такі проєкти в (Бурков та ін., 2015) називають розподіленими. Особливістю розподілених проєктів є їх функціональна, адміністративна або територіальна декомпозиція на підпроєкти, що зумовлює підвищену складність комунікаційних процесів.

Водночас еволюція розподіленого управління потребує вдосконалення процесів, методів та інструментів обміну технічними, фінансовими, проєктними й комунікаційними даними. Ключовим чинником успішності розподілених проєктів є ефективна комунікація, яка забезпечує узгодженість дій стейкхолдерів, своєчасний обмін інформацією та підтримку прийняття управлінських рішень. Просторова віддаленість, різниця часових поясів, культурні та мовні особливості формують додаткові бар'єри, що впливають на якість інформаційних потоків і потребують системного наукового осмислення.

Існуючі стандарти управління проєктами визнають специфіку віртуальних команд і підкреслюють роль інформаційних технологій у розвитку «віртуалізації». Наприклад, в стандарті (Project Management Institute [PMI], 2019b) згадуються віртуальні команди як тип команди проєкту (мається на увазі розподілені команди, на противагу командам, розміщеним в одній транснаціональній компанії). Як в PMBoK, так і в P2M (Бушуєв, 2009; PMI, 2019b) згадуються віртуальні проєктні команди, визнається їх прогресивна роль в управлінні проєктами та програмами, а також підкреслюється вплив інформаційних технологій на розвиток «віртуалізації». Основні процеси та механізми комунікації визначено як предметна група комунікацій (Communication) в усіх Стандартах ANSI

PMI Guidance on project management PMBoK та в ISO 21500:2021 (Project Management Institute [PMI], 2019a) та включає процеси, які необхідні для планування, управління і розповсюдження інформації, яка має відношення до проєкту. Управління комунікацією в проєкті є процесами обміну інформацією між зацікавленими сторонами проєкту.

В той самий час, питання системного врахування чинників комунікацій у межах цілісної концептуальної моделі залишається недостатньо формалізованим.

З урахуванням того, що управління комунікаціями в розподілених проєктах передбачає визначення характеристик системи комунікацій та встановлення закономірностей взаємозв'язку її чинників, а процеси комунікації можуть бути подані як множина впорядкованих взаємодій між елементами системи, виникає наукове завдання формалізації цих взаємодій та розробки концептуальної моделі чинників комунікацій в управлінні розподіленими проєктами.

Отже, завданням дослідження є розробка концептуальної моделі чинників комунікацій в управлінні розподіленими проєктами, яка передбачає:

– ідентифікацію та структуризацію стейкхолдерів як активних систем;
– визначення керованих і некерованих впливів на процеси комунікації;
– формалізацію інформаційних потоків між відправником і одержувачем;
– встановлення логічної структури взаємозв'язків між чинниками з урахуванням механізмів зворотного зв'язку;
– інтеграцію екологічних та організаційних аспектів управління в контексті розподілених проєктів.

Реалізація зазначених завдань створить методологічне підґрунтя для підвищення результативності управління комунікаціями в умовах просторової та організаційної розподіленості проєктної діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що на відміну від наявних підходів, які зосереджуються переважно на окремих аспектах комунікаційної взаємодії — оптимізації часу обміну інформацією (Малєєва & Литвиненко, 2022), ціннісно-орієнтованому управлінні взаємодією (Мєдвєдєва, 2013) або усуненні комунікаційних бар'єрів (Романів, 2015), — у роботі вперше запропоновано цілісну концептуальну модель, яка поєднує дворівневий (операційний та управлінський) системний аналіз комунікаційних процесів із формалізацією кожного стейкхолдера як активної системи за багатопараметричним кортежем відповідно до положень теорії активних систем. Це дозволяє системно врахувати керовані й некеровані чинники комунікацій та типи невизначеності інформованості учасників. Що не передбачають розглянуті вище підходи, і адаптувати модель до специфіки розподілених природоохоронних проєктів.

У статті запропоновано розглянути системні чинники управління комунікаціями в розподілених проєктах та розробити концептуальну модель комунікацій в управління розподіленими проєктами, з акцентом на розподілені природоохоронні проєкти, комунікаційна специфіка яких (багатосторонній склад стейкхолдерів, необхідність узгодження екологічних та управлінських цілей) розглядається як приклад практичного застосування розробленої моделі.

Аналіз останніх досліджень. Передумовою успішного впровадження розподілених проєктів є ефективна комунікація та забезпечення підтримки зв'язку (взаємодії) між зацікавленими сторонами та учасниками проєкту, узгодження цінностей та передача управлінської і/або звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проєкту. Огляд сучасної літератури, основних досліджень та публікацій охоплює як міжнародні дослідження, так і вітчизняні наукові праці. Він включає системний аналіз комунікаційних практик,

підходи до організації взаємодії в розподілених командах, роль ІКТ, культурні й соціальні чинники, а також напрямки, пов'язані із природоохоронними й складними міждисциплінарними проєктами.

Управління комунікацією у межах проєктного менеджменту стає предметом окремих досліджень Малєєва О. В., Литвиненко Д. П. (Малєєва & Литвиненко, 2022) представляють комунікаційний процес у вигляді системної моделі, що дозволить виконувати задачі оптимізації часу та підвищення безпеки обміну інформацією в умовах віртуального офісу. Автори враховують наявність специфічних робіт та комунікацій у загальному комплексі проєктних завдань, для реалізації яких необхідна одночасна участь як виконавців так і стейкхолдерів.

Комунікаційні чинники в проєктах розглянуто Мєдвєдєвою О.М. (Мєдвєдєва, 2013). Автором розроблено методологічні основи ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проєктах, які представлені у вигляді концепції, категорій, базових термінів, методів, базових методик. Розроблена термінологічна система ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проєктах, яка складається з взаємопов'язаних категорій, базових термінів та їх визначень. Автором запропоновано механізм ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проєктах.

Вітчизняні науковці звертають увагу на соціальні та когнітивні аспекти комунікаційної взаємодії в розподілених командах: культурні відмінності, мовні бар'єри та межі між особистісними й професійними комунікаційними моделями. Ці чинники значною мірою впливають на ефективність взаємодії в міжнародних проєктах (Петренко, Молоканова, & Дорожко, 2024).

Оксамитна Л. П., Торба Т. В. (Оксамитна & Торба, 2024) розглядають конфлікти та їх особливості для розподіленої команди, що працює в умовах географічної віддаленості, культурних відмінностей і комунікаційних бар'єрів. Автори акцентують увагу на тому, що ці фактори часто стають причиною виникнення конфліктів у розподілених командах, оскільки вони ускладнюють взаємодію між членами команди, призводять до непорозумінь та знижують ефективність спільної роботи. Також аналізуються специфічні комунікаційні бар'єри та конфлікти у розподілених командах — географічна віддаленість, різні часові пояси, відмінності у підходах до роботи та стирання меж між роботою й особистим життям. Наукові роботи цього спрямування висвітлюють, що такі бар'єри знижують рівень довіри, підсилюють конфлікти й негативно впливають на продуктивність.

Романів Т.В. (Романів, 2015) досліджувала проблеми, пов'язані з процесами визначення проблемних точок у комунікаційних зв'язках серед стейкхолдерів проєкту. Автором сформовано моделі комунікаційних бар'єрів, визначено методи управління комунікаційними перешкодами, розроблено програмне забезпечення для інтегрованого управління комунікаціями в проєктах при застосуванні ціннісно-орієнтованого підходу.

Окремі наукові праці (Vaskiv & Veretennikova, 2023) зосереджуються на ролі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у підтримці й оптимізації комунікаційних процесів у розподілених командах. Автори підкреслюють, що ефективне використання ІКТ підвищує продуктивність, забезпечує синхронізацію із задачами проєкту і сприяє реальній взаємодії незалежно від місця розташування учасників.

В роботі (Farias Junior et al., 2026) проведено систематичний огляд літератури, що охоплює період з 1999 по 2023 рік, щоб зібрати дані з емпіричних досліджень, пов'язаних з комунікацією в розподілених проєктах. Автори підкреслюють, що проєктні команди, розділені фізично, в часі та культурно, стикаються з унікальними

комунікаційними викликами, які вимагають спеціалізованих стратегій планування, налагодження зворотного зв'язку та узгодження інструментів зв'язку.

Інший підхід багатоаспектно розглядає планування та управління потоками інформації (FLOW Mapping) у розподілених командах як важливий елемент забезпечення ефективної комунікації. Це виходить за рамки формальних документів і включає мережеві потоки даних, рішення та інструменти (Stapel, Knauss, Schneider, & Zazworka, 2011).

Р. Васьків, Н. Веретеннікова розглянули інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд («Інформаційні та комунікаційні інструменти», 2024).

Хоча велика частина літератури зосереджена на IT-середовищі, сьогодні зростає інтерес до комунікацій у природоохоронних і складних міждисциплінарних проєктах. Такі проєкти мають багатосторонніх стейкхолдерів, що вимагають тонкої координації інформаційних потоків і адаптації до екологічних стандартів та нормативів.

В природоохоронному проєкті управління комунікаціями є набором процесів, які необхідні для забезпечення своєчасної та відповідної підготовки, збору, розподілу, зберігання і розміщення проєктної інформації в тому числі про стан довкілля. Це дозволяє посилити увагу проєкту до стану навколишнього середовища. Повідомленням, які пов'язані з впровадженням екологічних заходів, надається проєктний статус. Розробка плану комунікацій дозволяє визначити і спланувати дії для всіх зацікавлених сторін в реалізації природоохоронного проєкту.

Питання ефективного управління комунікаціями при реалізації природоохоронних проєктів розглянуто Хрутьбою В.О. (В. О. Хрутьба, 2014). Авторкою запропоновано визначення «управління комунікаціями екологічного проєкту», як набору процесів, які необхідні для забезпечення своєчасної та відповідної підготовки, збору, розподілу, зберігання та розміщення проєктної інформації в тому числі про стан довкілля.

В роботі (Ю. С. Хрутьба, Морозов, & А. С. Хрутьба, 2019) досліджено процеси управління комунікаціями в розподілених проєктах. В якості контексту можуть виступати характеристики системи комунікацій.

Комунікації в розподілених проєктах є об'єктом дослідження в (А. Хрутьба, Морозов, Ю. Хрутьба, Ткаченко, & Лисак, 2021). Авторами проаналізовано особливості управління взаємодією в розподілених екологічних проєктах. Запропоновано методи управління взаємодією в розподілених екологічних проєктах та створення комунікаційної платформи для реалізації скоординованого управління комунікаціями в них. Підходи в цій сфері поєднують Green Project Management та системний аналіз комунікаційних взаємодій для зменшення ризиків, пов'язаних із невизначеністю та неоднорідністю контекстів реалізації.

Згідно GreenPM управління комунікаціями є набором процесів, які необхідні для забезпечення своєчасної та відповідної підготовки, збору, розподілу, зберігання і розміщення проєктної інформації в тому числі про стан довкілля. Це дозволяє посилити увагу проєкту до стану навколишнього середовища. Повідомленням, які пов'язані з впровадженням екологічних заходів, надається проєктний статус. Розробка плану комунікацій дозволяє визначити і спланувати необхідні дії для всіх стейкхолдерів реалізації розподільного проєкту (Green Project Management, б.д.).

Таким чином, проведений аналіз сучасного стану управління комунікаціями та взаємодіями в розподілених проєктах показав, що, попри наявність окремих моделей і методів управління комунікаціями в розподілених проєктах (Малєєва & Литвиненко, 2022; Мєдвєдєва, 2013; Романів, 2015) та дослідження специфіки взаємодії стейкхолдерів у

розподілених природоохоронних проєктах (Хрутьба, 2014; Хрутьба, Морозов, & Хрутьба, 2019; Хрутьба та ін., 2021), в наявних роботах відсутня цілісна формалізована модель, яка б системно поєднувала чинники комунікацій на операційному і управлінському рівнях з використанням апарату теорії активних систем та була адаптована до специфіки розподілених природоохоронних проєктів. Наявність цієї прогалини знижує ефективність реалізації проєкту, підвищує проєктні ризики за умов невизначеності та постійного протиріччя між результатом проєкту та його можливим впливом на довкілля. Це спонукає до пошуку ефективних способів формалізації чинників комунікацій та взаємодії в розподілених природоохоронних проєктах.

Постановка завдання. Мета дослідження — розробити концептуальну модель чинників комунікацій в управлінні розподіленими проєктами на основі системного аналізу комунікаційних процесів між стейкхолдерами. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких проміжних завдань: ідентифікацію та структуризацію стейкхолдерів як активних систем; формалізацію інформаційних потоків між відправником і одержувачем з урахуванням керованих і некерованих впливів; встановлення логічної структури взаємозв'язків між чинниками комунікацій із урахуванням механізмів зворотного зв'язку; інтеграцію екологічних та організаційних аспектів управління в контексті розподілених природоохоронних проєктів.

Теоретичну основу дослідження становлять положення теорії активних систем (Бурков та ін., 2015), системного аналізу та провідних стандартів управління проєктами — PMBoK, ISO 21500:2021 і GreenPM (Бушуєв, 2009; PMI, 2019a, 2019b; Green Project Management, б.д.). Дослідження базується на дворівневому підході до аналізу комунікацій: операційному рівні, що описує безпосередній обмін інформацією між стейкхолдерами за моделлю $y(t)=F(x(t))$, де вхід $x(t)=\{u(t),v(t)\}$ охоплює керовані $u(t)$ та некеровані $v(t)$ впливи, а вихід $y(t)$ відображає новий стан стейкхолдера як одержувача інформації; та управлінському рівні, що забезпечує цілеспрямоване регулювання комунікаційних процесів у межах проєкту. Для формалізації характеристик стейкхолдерів застосовано апарат теорії активних систем, відповідно до якого кожен стейкхолдер задається кортежем параметрів $STAKEH_i = \langle COMP_i, STR_i, TIME_i, VALUE_i, STRAT_i, FUNCT_i, INF_i \rangle$. Невизначеність інформованості учасників моделюється через чотири типи: інтервальну, ймовірнісну, нечітку та змішану. У дослідженні використано методи системного аналізу, структурно-логічного моделювання та формалізації на основі теорії множин.

Результати дослідження. Проведено системний аналіз механізмів комунікації та організацію та регулювання цього механізму в межах проєкту. Дослідження комунікацій у розподілених проєктах підтверджують наявність дворівневої системи їх аналізу: на операційному рівні — як процес безпосереднього обміну інформацією між стейкхолдерами, а на управлінському — як об'єкт цілеспрямованого регулювання в межах проєкту.

В табл. 1 наведені результати системного аналізу процесів комунікації між стейкхолдерами $y(t)=F(x(t))$, що відображає операційний рівень аналізу комунікацій, та дозволяє виявляти причини непорозумінь, інформаційних втрат та комунікаційних ризиків у розподілених проєктах. Вони описують процеси підготовки до комунікації, здійснення безпосередньої комунікації, завершення комунікаційного процесу та додаткові підсистеми, що є важливими в розподільних проєктах.

Комунікація представлена як послідовна система взаємопов'язаних підсистем: підготовка до комунікації, безпосередня передача інформації та завершення процесу через механізм зворотного зв'язку. Така структура

відповідає класичному уявленню про комунікаційний акт як взаємодію «відправник — повідомлення — канал — одержувач — зворотний зв'язок» із врахуванням можливих перешкод («шумів»).

Підготовчий етап включає визначення мети комунікації, добір релевантної інформації, вибір каналу та способу кодування повідомлення.

Важливо, що у таблиці акцентується не лише технічна сторона передавання інформації, а й змістовні параметри: вимоги до інформації, наявні обмеження, вагомість каналу для одержувача, соціокультурне середовище відправника.

Це дозволяє розглядати комунікацію не як формальний обмін повідомленнями, а як соціально зумовлений процес.

Системний аналіз процесів управління комунікаціями між стейкхолдерами наведено в табл. 2 та представлено організацію та регулювання механізму комунікації в межах проєкту.

На етапі безпосередньої комунікації основна увага зосереджена на передачі повідомлення та його декодуванні.

Правильне розуміння змісту залежить від здатності стейкхолдера однаково інтерпретувати символи, рівень їхньої обізнаності та ймовірність суттєвих спотворень — таким чином модель охоплює технічні, когнітивні та культурні чинники. Завершальний етап служить механізмом перевірки взаєморозуміння та корекції можливих розбіжностей.

Таблиця 1

Системний аналіз процесів комунікації між стейкхолдерами

Підсистема	**Функціонування підсистеми**	**Цілі функціонування**	**Параметри підсистеми**
Процес підготовки до комунікації			
Початкова інформація для обміну	Визначення мети комунікації та доречності обміну інформацією.	Вибір інформації для комунікації	Множина наявної інформації. Вимоги до інформації. Обмеження на інформацію.
Канал комунікації	Вибір каналу зв'язку.	Вибір кожної передачі інформації	Тип символів кодування. Характер повідомлення. Вагомість каналу для одержувача.
Кодування	Перетворення інформації в повідомлення (слова, інтонація, жести тощо).	Формування повідомлення як кодування продукту.	Можливості відправника кодувати інформацію. Ставлення до інформації. Рівень обізнаності. Соціокультурне середовище відправника.
Процес однієї комунікації			
Передача інформації	Передача повідомлення каналом від відправника до одержувача (усна, письмова, електронна, аудіо, відео).	Обмін необхідною інформацією.	Залежать від форми інформації. Вплив перешкод («шумів»), що спотворюють зміст повідомлення.
Декодування	Переклад повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача.	Вірне тлумачення одержувачем змісту повідомлення.	Можливості розуміти символи відправника. Спільне значення символів. Рівень обізнаності. Соціокультурне середовище одержувача.
Процес завершення комунікації			
Зворотній зв'язок	Відправник і одержувач міняються ролями: одержувач кодує відповідь, обирає канал, передає повідомлення; відправник декодує та оцінює взаєморозуміння.	Визначення рівня взаєморозуміння між одержувачем та відправником.	Залежать від форми інформації.

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

Логіка побудови відповідає класичному управлінському циклу: ідентифікація зацікавлених сторін, планування комунікацій, реалізація інформаційної взаємодії, управління очікуванням та оцінювання ефективності. Особливе значення надається реєстру стейкхолдерів, стратегії управління ними та плану комунікацій.

Таблиця 2

Системний аналіз процесів управління комунікаціями між стейкхолдерами

Підсистема	Функціонування підсистеми	Цілі функціонування	Параметри підсистеми
Визначення стейкхолдерів проєкту	Аналіз та експертна оцінка стейкхолдерів, визначення їх цінностей.	Розробка Реєстру стейкхолдерів та Стратегії управління ними.	Статут та документація проєкту. Характеристики можливих стейкхолдерів.
Планування комунікацій	Аналіз вимог стейкхолдерів до комунікацій. Визна-чення інформаційних та обов'язкових потреб. Визначення засобів їх задоволення.	Розробка плану управління комунікаціями з вимогами до інформації.	Завдання та плани проєкту. Реєстр стейкхолдерів. Описи ролей. Стратегія управління стейкхолдерами. Затверджені зміни.
Розповсюдження інформації	Вибір методів та інструментів комунікації. Забез-печення доступності відомостей згідно з планом. Реагування на конкретні запити.	Реалізація плану управління комунікаціями.	План управління проєктом та план комунікацій. Звіти про хід виконання. Прогнози. Несподівані запити.
Управління очікуваннями стейкхолдерів	Підвищення взаєморозуміння між сторонами. Забезпечення прива-тної та об'єктивної інформації. Вирішення комуні-каційних проблем для мінімізації ризиків.	Задоволення комунікаційних потреб учасників та вирішення проблем у разі їх виникнення.	Реєстр стейкхолдерів. Стратегія управління стейкхолдерами. План управління об'єктом. Журнал проблем. Журнал змін.
Визначення ефективності комунікацій	Покращення взаємодії між учасниками та системою загалом.	Системи удоско-налення, підви-щення швидкості її роботи.	Час передачі інформації. Якість інформації. Узгодженість цілей і цінностей.
Визначення ефективності співпраці	Досягнення максимальних позитивних результатів.	Досягнення кожним учасником своєї мети.	Мінімізація витрат і втрат. Максимізація використання ресурсів. Покращення системи.

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

Таким чином, комунікація інтегрується в систему управління проєктом через офіційні документи, журнали змін і проблем, звіти та прогнози.

Суттєвою відмінністю другої таблиці є акцент на досягненні взаєморозуміння та задоволенні інформаційних потреб сторін. Комунікації розглядаються як інструмент узгодження інтересів, мінімізації конфліктів і зниження ризиків, що особливо важливо для розподілених проєктів із великою кількістю учасників. Вводяться критерії оцінювання ефективності — швидкість передачі інформації, її якість, узгодженість цілей, мінімізація витрат і втрат. Отже, формується підґрунтя для кількісної та якісної оцінки результативності комунікаційної системи.

Узагальнюючи, результати системного аналізу підтверджують що комунікації в розподілених проєктах

утворюють ієрархічно впорядковану модель. Мікрорівень — внутрішня логіка комунікаційного процесу. Макрорівень — система управління цим процесом у межах проєкту. Їх поєднання дозволяє визначити точки управлінського впливу, виявити чинники, що зумовлюють ефективність або неефективність взаємодії між стейкхолдерами. Також дозволяє сформувати основу для розроблення концептуальної моделі комунікацій у розподілених, зокрема природоохоронних, проєктах, що дозволяє запропонувати концептуальну модель чинників комунікації в управління розподіленими проєктами.

Концептуальна модель характеризує сукупність процесів, що змінюють за проміжок часу *T* стан стейкхолдера, який є відправником та одержувачем інформації $X = \{x(t)\}$ і $Y = \{y(t)\}$, де $t \in$ T.

Для розподілених проєктів вихід системи $y(t)$ є результатом комунікативного процесу, тобто новим станом стейкхолдера, як одержувача інформації. В цьому випадку $y(t)$ є результатом деякого перетворення F процесу $x(t)$, тобто $y(t) = F(x(t))$, то модель передбачає, що це перетворення невідоме. Комунікаційний зв'язок між стейкхолдерами може виражатися у письмовій, усній, електронній формі.

Вважаємо *comm* множиною комунікацій в проєкті. Будь-які чинники комунікації, що може мати елемент $X \in comm$, задають в *comm* підмножину $A \subseteq comm$ всіх елементів, які мають цю характеристику.

Нехай визначено деякі комунікації в розподілених проєктах, в яких можуть знаходитися елементи x і y множини *comm*, записані у вказаному порядку. Безліч усіх впорядкованих пар *(x, y)* є добутком $comm \cdot comm$. Процеси комунікацій в розподілених проєктах переводять вхід *X* у вихід *Y*. Підмножини процесів управління комунікаціями в розподілених проєктах для всіх пар *(x, y)* є $R \subseteq comm \cdot comm$.

Найпростіша логічна структура концептуальної моделі комунікацій в розподілених проєктах представлена на рис. 1.

На зміну стану стейкхолдера від джерела до одержувача інформації здійснюють вплив як керовані $u(t)$, так і некеровані $v(t)$ впливи $x(t)=\{u(t),v(t)\}$.

Некерованими впливами системи комунікацій можуть бути зовнішні чинники, такі як законодавчі, фінансові, структурні та інформаційні аспекти впливу на комунікації в розподілених проєктах, яким в самому проєкті керувати неможливо.



Рис. 1. Логічна структура концептуальної моделі управління комунікаціями в розподілених природоохоронних проєктах

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

Постійні зміни нормативно-правової бази в природоохоронній діяльності, нестабільна платоспроможність учасників, часта зміна структурної складової чи зміни поінформованості учасників мають стохастичний вплив на систему комунікацій. Зворотній зв'язок в системі призначений для змін процесу з метою покращення взаємодії між учасниками та залучення нових елементів.

Отже, концептуальна модель управління комунікаціями в розподілених проєктах передбачає визначення характеристик системи комунікацій в таких проєктах та встановлення закономірностей зв'язку окремих чинників процесу.

Для визначення окремих характеристик концептуальної моделі чинників комунікацій в управлінні розподіленими проєктами доцільно застосувати елементи теорії активних систем.

Будь-який стейкхолдер $X=\{x(t)\}$ може бути визначений як активна система (АС) і задається таким кортежем параметрів:

$$STAKEH_i = < COMP_i, STR_i, TIME_i, VALUE_i, STRAT_i, FUNCT_i, INF_{i.} > (1)$$

де $STAKEH_i$ – окремий стейкхолдер розподіленого проєкту,

i – можливі активні системи в розподіленому проєкті,

$COMP_i$ – склад активної системи,

STR_i – структура активної системи,

$TIME_i$ – час/період участі у проєкті,

$VALUE_i$ – цінність/цільова функція, яка відображує інтереси та переваги конкретної активної системи,

$STRAT_i$ – допустимі множини станів/стратегій учасників активної системи,

$FUNCT_i$ – порядок функціонування активної системи,

$INF_{i.}$– інформованість учасників активної системи.

Склад активної системи ($COMP_i$) визначається сукупністю суб'єктів і об'єктів, які є елементами системи.

$$COMP_i = < COMP_i^1, COMP_i^2 >, \quad (2)$$

Розрізняють АС одноелементні $COMP_i^1$ та багатоелементні $COMP_i^2$. Прикладом одноелементної АС може бути департамент державної структури чи Міністерство, який зацікавлений у реалізації проєкту. До багатоелементної АС можна віднести заклади освіти, що реалізують просвітницьку складову розподіленого природоохоронного проєкту.

Структуру активної системи (STR_i), як сукупність інформаційних, управляючих та інших зв'язків між учасниками системи, що включає відносини підпорядкованості та рівень прийняття рішень, можна описати відповідною множиною:

$$STR_i = < STR_i^1, STR_i^2, STR_i^3 >, \quad (3)$$

STR_i^1 – рівні ієрархії: дворівневі, трирівневі тощо,

STR_i^2 – рівень підпорядкованості елементів активної системи: унітарний контроль (віялоподібного типу, при якому структура підпорядкованості має вигляд дерева, кожен елемент підпорядкований одному керуючому органу) і активна система з розподіленим контролем (елемент може бути підпорядкований декільком керуючим органам, в тому числі – багатоканальним),

STR_i^3 – рівень взаємозалежності показників діяльності: незалежні, слабо пов'язані, сильно пов'язані.

Час/період участі у проєкті ($TIME_i$) визначається терміном або періодом участі АС у проєкті, відображає наявність або відсутність динаміки, однократне, багатократне залучення, постійна участь.

$$TIME_i = < TIME_i^1, TIME_i^2 > \quad (4)$$

Розрізняють АС статичні $TIME_i^1$ з одноразовим залученням до проєкту та динамічні $TIME_i^2$. Динамічні АС, в залежності від рівня взаємозв'язків та впливу наслідків прийнятих рішень на результати проєкту, можуть підрозділятися на системи з далекоглядними і недалекоглядними наслідками, адаптивні і неадаптивні тощо.

Ціннісно-цільова функція ($VALUE_i$), яка відображує інтереси та переваги конкретної активної системи, визначається поведінкою учасників та відповідає вибору станів, які дозволяють максимізувати цільову функцію, відповідно типу завдань управління: стимулювання, планування тощо.

Допустимі множини станів/стратегій учасників АС ($STRAT_i$) визначаються індивідуальними і загальними для всіх обмеженнями при виборі станів, що накладаються навколишнім середовищем.

$$STRAT_i =< STRAT_i^1, STRAT_i^2 >, \quad (5)$$

де $STRAT_i^1$ – рівень залежності множини можливих виборів (станів) учасників АС: незалежні або взаємозалежні множини,

$STRAT_i^2$ – розмірність простору індивідуальних станів активних елементів і планів – активні елементи зі скалярними і векторними значеннями.

Порядок функціонування активної системи ($FUNCT_i$) визначається послідовністю отримання інформації і вибором стратегій учасниками АС.

$$FUNCT_i =< FUNC_i^1, FUNC_i^2 > \quad (6)$$

Виділяють стандартний ($FUNC_i^1$) і нестандартний ($FUNC_i^2$) порядок функціонування АС.

Інформованість учасників активної системи (INF_i) визначається видом інформації, якою володіють учасники системи на момент прийняття рішень про комунікацію.

$$INF_{i.} =< INF_i^1, INF_i^2 >, \quad (7)$$

INF_i^1 – вид інформованості учасника: симетричний (однаковий), асиметричний, детермінований,

INF_i^2 – невизначеність інформованості учасника.

У свою чергу невизначеність інформованості учасника може бути представлена множиною:

$$INF_i^2 = (INF_i^{2.1}, INF_i^{2.2}, INF_i^{2.3}), \quad (8)$$

$INF_i^{2.1}$ – тип невизначеності представимо множиною:

$$INF_i^2 = (INF_i^{2.1.1}, INF_i^{2.1.2}, INF_i^{2.1.3}), \quad (9)$$

$INF_i^{2.1.1}$ – внутрішня невизначеність параметрів самої системи та невизначеність цільових функцій чи допустимих множин,

$INF_i^{2.1.2}$ – зовнішня невизначеність параметрів навколишнього середовища, тобто зовнішніх по відношенню до АС,

$INF_i^{2.1.3}$ – змішана невизначеність (для частини учасників АС – внутрішня, для інших – зовнішня; або обох типів);

$INF_i^{2.2}$ – вид невизначеності представимо множиною:

$$INF_i^{2.2} = (INF_i^{2.2.1}, INF_i^{2.2.2}, INF_i^{2.2.3}, INF_i^{2.2.4}), \quad (10)$$

$INF_i^{2.2.1}$ – інтервальна невизначеність, якщо відома множина можливих значень невизначеного параметра,

$INF_i^{2.2.2}$ – імовірнісна, якщо відомо імовірнісний розподіл можливих значень невизначеного параметра,

$INF_i^{2.2.3}$ – нечітка, якщо відома функція належності – нечіткі активні системи, невизначеність,

$INF_i^{2.2.4}$ – змішана невизначеність, якщо наявні всі можливі комбінації видів невизначеності для різних учасників.

$INF_i^{2.3}$ – вид поведінки учасників, що включає методи усунення невизначеності $INF_i^{2.3.1}$ і принципи раціональної поведінки $INF_i^{2.3.2}$.

Вибір саме такого складу параметрів кортежу STAKEHi обумовлений класичними положеннями теорії активних систем (Бурков та ін., 2015), відповідно до яких повний опис активної системи потребує одночасного визначення її складу й структури (хто бере участь і як побудовані зв'язки підпорядкованості), часових характеристик участі, цільової функції та допустимих стратегій (що визначає можливу поведінку учасника), порядку функціонування (послідовності дій) та інформованості (обсягу й невизначеності доступних учаснику даних). Повнота параметричного опису забезпечується тим, що кожен із семи параметрів кортежу безпосередньо співвідноситься з чинниками комунікації, виокремленими в табл. 1 і табл. 2. А саме склад і структура активної системи визначають коло та ієрархію стейкхолдерів на етапі їх ідентифікації; час участі й порядок функціонування узгоджуються з підготовкою до комунікації та плануванням; цільова функція та допустимі стратегії відповідають за управління очікуваннями й узгодження інтересів; інформованість і типи її невизначеності формалізують чинники кодування, каналу та зворотного зв'язку. Практичне застосування моделі полягає у можливості на етапі планування комунікацій розподіленого (зокрема природоохоронного) проєкту побудувати кортеж STAKEHi. Для кожного стейкхолдера, визначити переважний тип його інформаційної невизначеності та на цій основі обґрунтовано обирати канали, формат і періодичність комунікації, а також прогнозувати ділянки підвищеного комунікаційного ризику, що потребують додаткового регулювання з боку менеджера проєкту.

Висновки. У статті проведено системний опис процесів комунікації на двох рівнях та запропоновано концептуальну модель чинників комунікацій в управлінні проєктами, як сукупність взаємопов'язаних понять. Це включає множину понять, можливих зв'язків між ними, що дозволяє розробити схематичну модель взаємозв'язків ключових чинників для можливих рішень проблеми. Концептуальна модель наочно описує структуру модельованої предметної області і зв'язки між її елементам. Передумовою створення моделі є аналіз факторів впливу та закономірностей їх об'єднання в логічну схему. Перший крок в побудові концептуальної моделі управління комунікаціями передбачає зв'язок між об'єктом, предметом та контекстом дослідження, а саме визначити сукупність зовнішніх умов існування об'єкта і факторів, що на нього впливають.

Вхідні та вихідні параметри визначають стан стейкхолдера ($STAKEH_i$), як активної системи, що характеризує відправника та одержувача інформації і задається кортежем параметрів: склад активної системи ($Comp_i$), структура активної системи

(STR_i), час/період участі у проєкті ($TIME_i$), цінність/цільова функція, яка відображує інтереси та переваги конкретної активної системи ($VALUE_i$), допустимі множини станів/стратегій учасників активної системи ($STRAT_i$), порядок функціонування активної системи ($FUNCT_i$), інформованість учасників активної системи (INF_i).

Перспективою для подальших досліджень є розробка моделі управління комунікаціями в природоохоронних розподілених проєктах. Модель дозволяє сформувати оптимальний механізм управління комунікаціями в цих проєктах за показником ефективності комунікації для узгодження інтересів стейкхолдерів на основі цільових функцій зацікавлених сторін, що забезпечує реалізацію функції управління комунікаціями з урахуванням множини комунікаційних стратегій.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що фінансували публікацію статті самостійно.

Етична заява. Усі процедури, здійснені в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки рукопису цієї статті.

Внесок авторів. Автори зробили однаковий внесок у формулювання концепції дослідження, підготовку тексту, формулювання висновків та узгодження остаточної версії рукопису.

Література:

1. Бурков, В. Н., Бушуєв, С. Д., Возний, А. М., Гайда, А. Ю., Григорян, Т. Г., Іванова, А. А., Книрик, Н. Р., Колесник, М. Е., Кононенко, І. В., Кошкін, К. В., Павлов, А. А., Танака, С. С. Х., & Чернов, С. К. (2015). *Управління проєктами розподілених проєктів та програм: монографія*. Вид. Торубара В.В. 388 с.
2. Project Management Institute. (2019b). *Project Management Body of Knowledge (PMBoK)* [Керівництво до зведення знань з управління проєктами. Керівництво PMBOK]. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. 792 с.
3. Бушуєв, С. Д. (Ред.). (2009). *P2M. Посібник з управління інноваційними проєктами та програмами P2M: т.1, версія 1.2*. Наук. світ. 173 с.
4. Project Management Institute. (2019a). *ISO 21500:2021. Guidance on project management*. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50003 (дата звернення: 08.02.2026).
5. Малєєва, О. В., Литвиненко, Д. П. (2022). Системна модель комунікаційних процесів учасників проєкту дослідження є комунікаційні процеси учасників інфраструктурного проєкту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*, *42*(1(5)), 39–44.
6. Мєдвєдєва, О. М. (2013). *Інтеграційний механізм ефективної комунікації в проєктах* (дис. ... докт. техн. наук: 05.13.22). Східноукраїнський національний університет імені В. Даля, м. Сєвєродонецьк. 448 с.
7. Петренко, В. О., Молоканова, В. М., & Дорожко, Г. К. (Ред.). (2024). *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій*: зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21–22 берез. 2024 р.). Укр. держ. ун-т науки і технологій. 796 с. https://crust.ust.edu.ua/handle/123456789/18432.
8. Оксамитна, Л. П., & Торба, Т. В. (2024). Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проєктах. *Управління розвитком складних систем*, (59), 73–80. https://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80.
9. Романів, Т. В. (2015). *Моделі та методи управління комунікаційними бар'єрами в складних проєктах на основі ціннісноорієнтованого підходу* (дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22). Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, Харків. 368 с.
10. Vaskiv, R., & Veretennikova, N. (2023). Features of the use of information and communication technologies to support project processes in distributed teams. *Computer Systems and Information Technologies*, (4), 36–43. https://doi.org/10.31891/csit-2023-4-5.
11. Farias Junior, I. H. de, Barbosa, J. F., Vieira, J. K. M., Torcate, A. S., Silva, D. S., & Marinho, M. L. M. (2026). Communication factors and practices in distributed software development projects. *Information and Software Technology*, *190*, 107941. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2025.107941.
12. Stapel, K., Knauss, E., Schneider, K., & Zazworka, N. (2011). *FLOW Mapping: Planning and Managing Communication in Distributed Teams*. Software Engineering 2011 IEEE Sixth International Conference on Global Software Engineering. https://doi.org/10.1109/ICGSE.2011.9
13. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. (2024). *Information Systems and Networks*, (15), 357–369. https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357.
14. Хрутьба, В. О. (2014). *Методологічні основи управління екологічними проєктами та програмами* (дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.22). Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ. 368 с.
15. Хрутьба, Ю. С., Морозов, В. В., & Хрутьба, А. С. (2019). Особливості взаємодії зацікавлених сторін у природоохоронних проєктах. *Управління розвитком*

складних систем, (37), 32–39. https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783164.

16. Хрутьба, А., Морозов, В., Хрутьба, Ю., Ткаченко, В., & Лисак, Р. (2021). Впровадження управління комунікацією та взаємодією в розподілених екологічних проєктах. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, *6*(2(62)), 53–57. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.245853.

17. Green Project Management. (б.д.). *веб-сайт*. http://www.earthpm.com/mission/5assertions-12march10/ (Заголовок з екрану; дата звернення: 12.02.2026).

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.35:004.9:336.71(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-256-265

Дата надходження: 18.08.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

КОМУНІКАЦІЙНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

***Анна Пазєєва*[1]**

[1]Канд. екон. наук, доцент кафедри управлінських технологій Університету «КРОК», Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6557-6890

COMMUNICATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM OF UKRAINIAN BANKING INSTITUTIONS

***Anna Pazieieva*[1]**

[1]PhD in Economics, Associate Professor of the Departament of Managerial Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6557-6890

Анотація. *Цифрова трансформація банківського сектору змінює не лише технології надання фінансових послуг, а й механізми корпоративного управління, оскільки якість управлінських рішень дедалі більше залежить від своєчасності інформації, захищеності корпоративних комунікацій, доступності аналітичних даних та цифрової операційної стійкості банку. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад використання комунікаційних та інформаційних технологій у корпоративному управлінні банківських установ України та формування структурно-функціональної моделі їх інтеграції в управлінські процеси. Об'єктом дослідження є інформаційно-комунікаційне забезпечення корпоративного управління банківськими установами. Методологічну основу становлять системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, контент-аналізу нормативно-правових документів та міжнародних стандартів корпоративного й IT-управління. Обґрунтовано необхідність переходу від розуміння цифрових технологій як операційного інструменту банку до їх трактування як складової корпоративного управління. Запропоновано трирівневу модель інформаційно-комунікаційного забезпечення, що включає комунікаційний, інформаційно-аналітичний та контрольно-безпековий рівні. Систематизовано технології за п'ятьма функціональними напрямами: підтримка управлінських рішень; корпоративна комунікація; управління ризиками та внутрішній контроль; розкриття інформації й регуляторна взаємодія; цифрова операційна стійкість. Визначено шість критеріїв оцінювання ефективності такого забезпечення: своєчасність, повнота, достовірність, простежуваність, захищеність та стійкість інформаційних потоків. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі радами та правліннями банків для формування політики цифрового корпоративного управління, удосконалення систем внутрішнього контролю та підвищення якості управлінських рішень.*

Ключові слова: *корпоративне управління, банківська установа, інформаційні технології, комунікаційні технології, цифровізація, IT governance, інформаційна безпека, цифрова операційна стійкість, управління ризиками.*

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 3; бібл.: 17.

Abstract. *Digital transformation of the banking sector is changing not only the technologies used to provide financial services but also corporate governance mechanisms, as the quality of managerial decisions increasingly depends on timely information, secure corporate communications, availability of analytical data, and banks' digital operational resilience. The study aims to develop theoretical and methodological foundations for using communication and information technologies in the corporate governance of Ukrainian banking institutions and to construct a structural-functional model for their integration into governance processes. The object of the study is the information and communication support of corporate governance in banking institutions. The methodological framework combines systemic and structural-functional approaches with analysis and synthesis, comparison, systematisation, and content analysis of regulatory documents and international corporate and IT governance standards. The study substantiates the transition from considering digital technologies primarily as operational banking tools towards recognising them as an integral component of corporate governance. A three-level model of information and communication support is proposed, comprising communication, information-analytical, and control-security levels. Technologies are systematised across five functional areas: management decision support; corporate communication; risk management and internal control;*

disclosure and regulatory interaction; and digital operational resilience. Six criteria for assessing the effectiveness of information and communication support are identified: timeliness, completeness, reliability, traceability, security, and resilience of information flows. The proposed approach integrates IT governance into the overall corporate governance architecture and clarifies the responsibilities of the supervisory board, management board, risk management, compliance, internal audit, and IT functions. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed model by supervisory and management boards of Ukrainian banks when developing digital governance policies, improving internal control systems, managing ICT-related risks, and increasing the quality and transparency of corporate decision-making.

Keywords: *corporate governance, banking institution, information technology, communication technology, digitalisation, IT governance, information security, digital operational resilience, risk management.*

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 3; bibl.: 17.

Вступ. Цифрова трансформація банківського сектору протягом останніх років набула системного характеру. Інформаційні технології вже не виконують виключно допоміжну функцію, пов'язану з автоматизацією банківських операцій, дистанційним обслуговуванням клієнтів або обробленням значних масивів фінансових даних. Вони дедалі більше визначають способи формування, передачі та аналізу управлінської інформації, характер взаємодії між органами корпоративного управління, ефективність систем ризик-менеджменту та внутрішнього контролю, а також здатність банку підтримувати безперервність діяльності в умовах зовнішніх шоків.

Для банківських установ ця трансформація має особливе значення. На відміну від більшості нефінансових компаній, банки функціонують в умовах високої регуляторної інтенсивності, значної інформаційної асиметрії, системних ризиків та підвищених вимог до захисту інформації. Тому цифровізація корпоративного управління в банку не може обмежуватися електронним документообігом або використанням сучасних засобів комунікації. Вона має охоплювати весь інформаційний цикл управлінського рішення, починаючи від отримання та верифікації даних і завершуючи їх аналізом, передачею органам управління, документуванням рішення та подальшим контролем його виконання.

Міжнародні стандарти корпоративного управління також дедалі чіткіше пов'язують відповідальність ради компанії з управлінням цифровими ризиками. G20/OECD Principles of Corporate Governance наголошують на необхідності використання цифрових технологій у корпоративному управлінні та одночасного контролю пов'язаних із ними ризиків. До обов'язків ради віднесено нагляд за системами управління ризиками, включаючи цифрову безпеку, захист даних та інформаційні процеси (OECD, 2023). У банківській сфері такий підхід посилюється принципами Basel Committee on Banking Supervision, відповідно до яких ефективне корпоративне управління має забезпечувати якісне управління ризиками, функціонування незалежних контрольних функцій та доступ органів управління до релевантної інформації (BCBS, 2015).

В Україні значення інформаційно-комунікаційного компонента корпоративного управління додатково посилюється необхідністю забезпечення безперервності роботи банківської системи в умовах воєнних загроз, кібератак, фізичного пошкодження інфраструктури, територіальної розосередженості персоналу та прискореної інтеграції українського фінансового сектору до нормативного середовища Європейського Союзу. Впровадження відкритого банкінгу, регулювання хмарних технологій, удосконалення вимог до інформаційної безпеки та кіберзахисту суттєво розширюють відповідальність органів корпоративного управління за технологічні рішення банку.

За цих умов виникає необхідність системного визначення ролі комунікаційних та інформаційних технологій у корпоративному управлінні банківських установ та формування моделі,

яка поєднувала б цифрові інструменти з функціями ради банку, правління, ризик-менеджменту, комплаєнсу, внутрішнього аудиту та інших суб'єктів корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні основи корпоративного управління традиційно формувалися навколо проблем розподілу повноважень між власниками, радою директорів і виконавчим менеджментом, забезпечення підзвітності, контролю та захисту інтересів стейкхолдерів. У банківській сфері до цих завдань додається необхідність забезпечення фінансової стабільності, ефективного управління ризиками та захисту інтересів вкладників.

У попередньому дослідженні А. Пуша, І. Мігус та Н. Наконечної було систематизовано основні цілі, принципи, функції та суб'єкти корпоративного управління банківськими установами. Серед функціональних напрямів корпоративного управління авторами було виокремлено, зокрема, комунікацію, контроль, управління ризиками, стратегічне планування та інноваційний розвиток (Пуш та ін., 2024). Водночас подальша цифровізація банківської діяльності потребує окремого дослідження технологічної інфраструктури реалізації цих функцій.

Концепція IT governance сформувалася як відповідь на зростання стратегічної ролі інформаційних технологій в організаціях. У сучасному трактуванні IT governance не зводиться до технічного управління IT-підрозділом, а передбачає визначення повноважень, відповідальності та механізмів прийняття рішень щодо використання інформаційних технологій на рівні організації. Weill and Ross (2004) пов'язують ефективність IT governance з чітким розподілом прав прийняття рішень та відповідальністю за використання IT-ресурсів.

De Haes and Van Grembergen (2009) розглядають IT governance як складову корпоративного управління, яка забезпечує стратегічну відповідність бізнесу й інформаційних технологій, створення вартості та контроль технологічних ризиків. Подальші дослідження підтверджують посилення ролі ради директорів у цьому процесі. Caluwe and De Haes (2019) виявили, що цифрова трансформація підвищує значення участі ради в управлінні цифровими активами та IT-ризиками. У новішому дослідженні Caluwe et al. (2024) доведено необхідність інтегрувати IT governance безпосередньо в корпоративне управління, а не залишати відповідні питання виключно в компетенції IT-підрозділів або спеціалізованих комітетів.

Для банків ця проблема має особливий характер, оскільки інформаційні технології одночасно виступають ресурсом, каналом комунікації, основою бізнес-процесів і джерелом операційного ризику. Принципи Basel Committee on Banking Supervision наголошують на відповідальності ради за стратегію банку, систему управління ризиками та контрольні функції (BCBS, 2015). Принципи операційної стійкості додатково вимагають формування здатності банку підтримувати критичні операції під час технологічних відмов, кіберінцидентів та інших деструктивних подій (BCBS, 2021).

Подібна логіка покладена в основу європейського Регламенту DORA. Його принципове значення для корпоративного управління полягає в закріпленні відповідальності органу управління фінансової установи за систему управління ICT-ризиком, затвердження стратегії цифрової операційної стійкості, визначення відповідальності за IT-функції та забезпечення інформаційної взаємодії між ними (European Parliament & Council of the European Union, 2022).

В українському нормативному середовищі відповідні елементи формуються через Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, Положення про організацію системи внутрішнього контролю, нормативні вимоги з інформаційної безпеки й

кіберзахисту, а з 2025 року також через регулювання відкритого банкінгу та використання технології хмарних обчислень (Національний банк України, 2018, 2019, 2021, 2025a, 2025b, 2025c).

Отже, наукові та нормативні джерела підтверджують тенденцію до зближення корпоративного управління та IT governance. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання систематизації комунікаційних та інформаційних технологій саме відповідно до функцій і суб'єктів корпоративного управління банківської установи. Це створює методологічний розрив між дослідженнями цифровізації банківських послуг та дослідженнями корпоративного управління, що визначає необхідність подальшого наукового опрацювання проблеми.

Постановка завдання. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад використання комунікаційних та інформаційних технологій у корпоративному управлінні банківських установ України шляхом формування структурно-функціональної моделі їх інтеграції в управлінські процеси.

Для досягнення поставленої мети необхідно уточнити місце інформаційних та комунікаційних технологій у системі корпоративного управління банком; систематизувати технологічні інструменти відповідно до функцій та суб'єктів корпоративного управління; визначити взаємозв'язок між цифровізацією управління та технологічними ризиками; сформувати критерії оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення корпоративного управління.

Методологічною основою дослідження є системний та структурно-функціональний підходи. Системний підхід дає змогу розглядати корпоративне управління як сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, процесів, інформаційних потоків та механізмів контролю. Структурно-функціональний підхід використано для встановлення відповідності між окремими групами цифрових технологій і функціями корпоративного управління.

Застосовано методи аналізу і синтезу для узагальнення наукових підходів до corporate governance та IT governance, порівняльний аналіз для зіставлення українських регуляторних вимог із міжнародними підходами, контент-аналіз нормативно-правових документів, а також систематизацію та класифікацію для побудови авторської моделі інформаційно-комунікаційного забезпечення корпоративного управління.

Інформаційну базу дослідження сформовано з міжнародних стандартів OECD, Basel Committee on Banking Supervision, European Banking Authority, законодавства Європейського Союзу, нормативно-правових актів Національного банку України та сучасних академічних публікацій з корпоративного та IT-управління.

Результати дослідження. Цифровізація банківського сектору традиційно аналізується переважно через призму розвитку дистанційного банкінгу, мобільних застосунків, автоматизації платежів, використання Big Data, штучного інтелекту та фінансових технологій. Проте такий підхід характеризує насамперед цифрову трансформацію банківських продуктів і операцій, а не корпоративного управління.

Корпоративне управління створює інший технологічний запит. Його ключовим ресурсом є достовірна інформація, доступна відповідним органам та посадовим особам у час, достатній для прийняття обґрунтованого рішення. Тому інформаційні технології у корпоративному управлінні виконують передусім функції збору, оброблення, верифікації, інтеграції, аналізу, збереження та представлення даних. Комунікаційні технології забезпечують передачу цієї інформації, взаємодію між учасниками корпоративного управління, колективне обговорення рішень, документування позицій та передачу управлінських сигналів.

На цій основі пропонуємо розмежовувати інформаційні технології корпоративного управління як цифрові засоби формування, оброблення, аналізу, зберігання та контролю управлінської інформації та комунікаційні технології корпоративного управління як цифрові засоби забезпечення захищеного інформаційного обміну та взаємодії між органами управління, контрольними функціями та стейкхолдерами банку.

Водночас практично ці дві групи технологій формують єдину інформаційно-комунікаційну інфраструктуру. Її значення для окремих суб'єктів корпоративного управління представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Інформаційно-комунікаційне забезпечення основних суб'єктів корпоративного управління банку

Суб'єкт корпоративного управління	Інформаційна потреба	Основні технологічні інструменти	Управлінський результат
Акціонери та загальні збори	Інформація про результати діяльності, структуру власності, суттєві корпоративні рішення	електронні корпоративні портали, цифрове розкриття інформації, електронне голосування, захищений документообіг	реалізація корпоративних прав, прозорість і підзвітність
Рада банку та її комітети	Стратегічна, фінансова, ризикова та нефінансова інформація	board portals, BI-панелі, системи управлінської звітності, захищені відеоконференції, електронний документообіг	стратегічне керівництво, моніторинг правління та ризиків
Правління	Операційна й аналітична інформація у режимі, наближеному до реального часу	MIS, DSS, ERP, BI, сховища даних, корпоративні комунікаційні платформи	оперативне управління та реалізація стратегії
Ризик-менеджмент і комплаєнс	Дані про ризикові позиції, транзакції, ліміти, порушення, санкції	GRC-системи, risk dashboards, AML/KYC-системи, data analytics, автоматизований моніторинг	раннє виявлення ризиків та контроль відповідності
Внутрішній аудит	Дані про бізнес-процеси, контрольні процедури та цифрові сліди	audit management systems, process mining, data analytics, електронні журнали подій	незалежна оцінка системи внутрішнього контролю
Регулятор та інші стейкхолдери	Регуляторна, фінансова та нефінансова звітність	RegTech, API, системи автоматизованої звітності, захищені канали обміну	регуляторна відповідність і зовнішня прозорість

Джерело: розроблено авторами на основі BCBS (2015), OECD (2023), Caluwe et al. (2024)

Таблиця 1 демонструє, що одна й та сама технологічна система може одночасно обслуговувати кілька ланок корпоративного управління. Наприклад, інтегроване сховище даних може використовуватися правлінням для операційного управління, радою для стратегічного моніторингу, ризик-менеджментом для оцінювання ризиків, а внутрішнім аудитом для незалежної перевірки. Тому ключовим питанням стає не кількість цифрових систем, а якість їх інтеграції та відповідність правам доступу, функціональним повноваженням і відповідальності користувачів.

Особливого значення набувають технології підтримки роботи ради банку. Дослідження Caluwe et al. (2024) показує, що в умовах цифровізації управління інформаційними технологіями не може залишатися делегованим виключно виконавчому менеджменту та IT-підрозділам. Рада має розуміти стратегічне значення технологічних активів, контролювати пов'язані з ними ризики та

володіти достатньою колективною цифровою компетентністю.

Для українських банків ця теза отримує регуляторне підкріплення. Підхід НБУ до наглядової оцінки корпоративного управління передбачає аналіз ефективності систем управління ризиками і внутрішнього контролю, а також функціонування інформаційних систем, необхідних для контролю реалізації стратегії банку. Таким чином, якість IT-архітектури фактично стає одним із факторів оцінювання загальної життєздатності та керованості банку.

Розвиток нормативного середовища України протягом 2025–2026 років особливо чітко демонструє перехід від технологій як операційної категорії до технологій як об'єкта корпоративного управління. Основні напрями цієї трансформації наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Регуляторні напрями цифрової трансформації та їх вплив на корпоративне управління банків

Регуляторний напрям	Технологічний компонент	Наслідки для корпоративного управління
Управління банківськими ризиками	інтегровані інформаційні системи, ризикові бази даних, аналітичні панелі	необхідність своєчасного забезпечення ради та правління інформацією про ризики
Внутрішній контроль	цифрове документування процедур, журнали подій, автоматизовані контрольні механізми	підвищення простежуваності рішень та відповідальності
Інформаційна безпека і кіберзахист	SOC, SIEM, системи керування доступом, моніторинг кіберінцидентів	включення ICT-ризику до загальної системи управління ризиками
Відкритий банкінг	API, електронна ідентифікація, управління згодами, обмін даними у режимі реального часу	розширення зовнішнього цифрового контуру банку та відповідальності за третіх осіб
Хмарні технології	cloud computing, віддалене зберігання й оброблення даних	посилення управління аутсорсинговим та third-party ICT risk
SREP та пруденційний нагляд	інтегровані управлінські інформаційні системи	оцінювання здатності інформаційної інфраструктури підтримувати стратегію, ризик-менеджмент і внутрішній контроль

Джерело: систематизовано авторами на основі нормативно-правових актів Національного банку України (2018, 2019, 2021, 2025a, 2025b, 2025c, 2026)

Особливої уваги потребує відкритий банкінг. Його впровадження змінює традиційну архітектуру інформаційного середовища банку, оскільки частина інформаційної взаємодії здійснюється через стандартизовані API із зовнішніми постачальниками послуг. Це створює додаткову управлінську площину, що охоплює питання авторизації доступу, захисту даних, ідентифікації контрагентів, управління згодою клієнтів, відповідальності третіх сторін і безперервності технологічної взаємодії.

Аналогічний управлінський ефект має використання хмарних технологій. Положення НБУ № 99 від 25 серпня 2025 року регламентує використання хмарних послуг банками та іншими учасниками фінансового ринку, включаючи вимоги до управління ризиками, договірних відносин із постачальниками та інформування регулятора. Внаслідок цього рішення про перенесення певних інформаційних ресурсів до хмарної інфраструктури не може розглядатися лише як технічне рішення IT-департаменту. Воно має враховувати ризик-апетит банку, критичність процесів, концентраційний ризик, можливість виходу з відносин із постачальником, захист даних та забезпечення безперервності діяльності.

З урахуванням визначених тенденцій пропонуємо структурно-функціональну модель інформаційно-комунікаційного забезпечення корпоративного управління банківської установи, що складається з трьох взаємопов'язаних рівнів.

Перший рівень, комунікаційний, забезпечує захищену взаємодію між акціонерами, радою банку, правлінням, комітетами, контрольними функціями, регулятором та іншими стейкхолдерами. До нього належать корпоративні портали, системи електронного документообігу, захищені платформи відеоконференцій, електронне голосування, корпоративні месенджери та канали регуляторної взаємодії.

Другий рівень, інформаційно-аналітичний, забезпечує формування інформаційної основи управлінського рішення. Він включає системи управлінської інформації, Business Intelligence, Decision Support Systems, інтегровані сховища даних, аналітичні платформи, інструменти сценарного моделювання, ризикові панелі та технології аналізу значних масивів даних.

Третій рівень, контрольно-безпековий, забезпечує достовірність, захищеність, простежуваність і стійкість інформаційного середовища. До нього належать GRC-платформи, автоматизовані системи внутрішнього контролю, SIEM і SOC, управління ідентифікацією та доступом, моніторинг кіберінцидентів, системи резервування та відновлення, а також засоби управління технологічними ризиками третіх сторін.

Принциповою ознакою запропонованої моделі є те, що зазначені рівні не функціонують автономно. Управлінське рішення має пройти повний цифровий цикл: дані → аналітична інформація → комунікація → рішення → документування → виконання → контроль → зворотний інформаційний зв'язок. Порушення будь-якої ланки цього циклу знижує якість корпоративного управління незалежно від технологічної розвиненості інших компонентів.

На основі проведеної систематизації доцільно виділити п'ять функціональних напрямів використання інформаційно-комунікаційних технологій у корпоративному управлінні банку: підтримку управлінських рішень; корпоративну комунікацію; управління ризиками та внутрішній контроль; розкриття інформації та регуляторну взаємодію; забезпечення цифрової операційної стійкості.

Водночас сам факт упровадження відповідних технологій не означає підвищення ефективності корпоративного управління. Надмірна автоматизація може створювати інформаційне перевантаження, технологічну залежність, концентрацію ризиків у постачальників IT-послуг, непрозорість алгоритмічних рішень та нові можливості несанкціонованого доступу. Тому оцінювання цифрової зрілості корпоративного управління має базуватися не на кількості використаних технологічних продуктів, а на характеристиках інформації й інформаційних потоків.

Пропонуємо використовувати шість базових критеріїв такого оцінювання, представлених у таблиці 3.

Запропоновані критерії утворюють основу для подальшої розробки інтегрального індексу цифрової зрілості корпоративного управління банківських установ. Такий підхід дає змогу змістити фокус із формального контролю наявності цифрових систем на оцінювання їх реального внеску в якість управління.

При цьому важливо розмежовувати цифровізацію менеджменту та цифровізацію корпоративного управління. Перша спрямована передусім на підвищення ефективності бізнес-процесів і операційної діяльності. Друга має забезпечувати інформаційні потреби органів корпоративного управління, прозорість процесів прийняття рішень, незалежність контрольних функцій, підзвітність менеджменту, управління конфліктами інтересів та контроль системних ризиків.

Таблиця 3

Критерії ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення корпоративного управління банку

Критерій	Зміст	Приклад управлінського індикатора
Своєчасність	надходження інформації до моменту прийняття рішення	частка звітів, наданих органам управління у встановлені строки
Повнота	охоплення суттєвих фінансових і нефінансових факторів	частка ключових ризиків, інтегрованих у управлінську звітність
Достовірність	точність і верифікованість даних	кількість істотних коригувань управлінської інформації
Простежуваність	можливість встановлення джерела даних, автора та історії рішення	частка управлінських рішень з повним цифровим audit trail
Захищеність	конфіденційність, цілісність та контроль доступу	кількість суттєвих інцидентів несанкціонованого доступу
Стійкість	здатність підтримувати інформаційні та комунікаційні процеси під час збоїв	фактичний час відновлення критичних управлінських систем

Джерело: розроблено автором

Звідси випливає принципова зміна ролі ради банку. В умовах цифрового банкінгу рада не повинна здійснювати оперативне керівництво інформаційними технологіями, однак вона має визначати стратегічні засади їх використання, контролювати відповідність IT-стратегії загальній стратегії банку, затверджувати прийнятний рівень ICT-ризику, отримувати регулярну інформацію про суттєві технологічні інциденти та контролювати цифрову операційну стійкість.

Для практичного впровадження такого підходу доцільним є формування в банку *політики цифрового корпоративного управління*, яка має узгоджувати корпоративну стратегію, IT strategy, risk appetite, політики інформаційної безпеки, data governance, використання хмарних послуг та управління зовнішніми технологічними постачальниками. При цьому не обов'язково створювати додаткові органи управління. Цифрові питання можуть бути інтегровані у роботу чинних комітетів ради, якщо забезпечено достатній рівень цифрової компетентності їх членів.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в інтеграції інформаційно-комунікаційного та корпоративного контурів управління банком. На відміну від підходів, у яких інформаційні технології розглядаються переважно як інструмент автоматизації банківських операцій, запропонована модель трактує їх як інфраструктуру корпоративного управління, що одночасно забезпечує інформаційне підґрунтя управлінських рішень, комунікацію між суб'єктами управління та контроль цифрових ризиків.

Таким чином, IT governance доцільно розглядати не як автономний технологічний сегмент, а як функціональну складову загальної системи корпоративного управління банківської установи. Така інтеграція набуває особливого значення в умовах переходу до відкритого банкінгу, використання хмарних технологій, розширення цифрових екосистем та посилення кіберризиків.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що сучасна цифрова трансформація банківського сектору змінює функціональну природу інформаційних і комунікаційних технологій. Вони переходять із категорії переважно операційних інструментів до складу інфраструктури корпоративного управління, від якої залежать якість стратегічних рішень, ефективність нагляду за виконавчим менеджментом, управління ризиками, внутрішній контроль та підзвітність.

Комунікаційні та інформаційні технології в корпоративному управлінні банківських установ утворюють єдиний цифровий контур, який забезпечує рух управлінської інформації між акціонерами, радою банку, правлінням, ризик-

менеджментом, комплаєнсом, внутрішнім аудитом, регулятором та іншими стейкхолдерами.

За результатами дослідження запропоновано трирівневу структурно-функціональну модель, що включає комунікаційний, інформаційно-аналітичний та контрольно-безпековий рівні. У межах моделі систематизовано п'ять функціональних напрямів застосування технологій: підтримка управлінських рішень; корпоративна комунікація; управління ризиками та внутрішній контроль; розкриття інформації і регуляторна взаємодія; забезпечення цифрової операційної стійкості.

Обґрунтовано, що ефективність інформаційно-комунікаційного забезпечення корпоративного управління доцільно оцінювати за шістьма характеристиками: своєчасністю, повнотою, достовірністю, простежуваністю, захищеністю та стійкістю інформаційних потоків. Це дає змогу перейти від формального оцінювання факту впровадження цифрових технологій до визначення їх фактичного внеску в якість корпоративного управління.

Подальша цифровізація банківської діяльності потребує інтеграції IT governance до загальної системи корпоративного управління, посилення цифрової компетентності членів рад банків, удосконалення механізмів управління ICT- та third-party risk, а також узгодження практик українських банків із принципами цифрової операційної стійкості Європейського Союзу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі на вибірці банків України, розробленням системи кількісних показників та інтегрального індексу цифрової зрілості корпоративного управління, а також дослідженням впливу рівня цифрової зрілості на фінансову стійкість, операційні ризики та результативність банківських установ.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати дослідження або їх інтерпретацію.

Фінансування. Дослідження виконано без зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження ґрунтується на аналізі відкритих наукових, нормативно-правових та статистичних джерел і не передбачало проведення досліджень за участю людей або тварин, тому окреме етичне схвалення не вимагалося.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки рукопису інструменти генеративного штучного інтелекту не використовувалися. Автор несе повну відповідальність за зміст рукопису.

Внесок авторів. Концептуалізація, методологія, аналіз джерел, формування результатів, написання та редагування рукопису будуть належать автору одноосібно.

Література:

1.Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm

2.Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for operational resilience*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.htm

3.Caluwe, L., & De Haes, S. (2019). Board level IT governance: A scoping review to set the research agenda. *Information Systems Management, 36*(3), 262–283. https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1620505

4.Caluwe, L., Wilkin, C. L., De Haes, S., & Huygh, T. (2024). Board roles required for IT governance to become an integral component of corporate governance. *International Journal of Accounting Information Systems, 54*, 100694. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2024.100694

5.De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2009). An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment. *Information Systems Management, 26*(2), 123–137. https://doi.org/10.1080/10580530902794786

6.European Banking Authority. (2021). *Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU*. https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-internal-governance

7.European Parliament & Council of the European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/2554 of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector. *Official Journal of the European Union, L 333*, 1–79. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj

8.OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

9.Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business School Press.

10.Національний банк України. (2018). *Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18

11.Національний банк України. (2019). *Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 № 88*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19

12.Національний банк України. (2021). *Про затвердження Положення про захист інформації та кіберзахист учасниками платіжного ринку: Постанова Правління Національного банку України від 19.05.2021 № 43*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0043500-21

13.Національний банк України. (2025a). *Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України з питань інформаційної безпеки та кіберзахисту: Постанова Правління Національного банку України від 25.02.2025 № 24*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25022025_24.pdf

14.Національний банк України. (2025b). *Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 25.07.2025 № 80*. https://bank.gov.ua/ua/payments/open-banking

15.Національний банк України. (2025c). *Про затвердження Положення про порядок застосування технології хмарних обчислень: Постанова Правління Національного банку України від 25.08.2025 № 99*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0099500-25

16.Національний банк України. (2026). *Про затвердження Положення про встановлення підвищених значень пруденційних нормативів для банків України: Постанова Правління Національного банку України від 28.05.2026 № 57*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0057500-26

17.Пуш, А., Мігус, І., & Наконечна, Н. (2024). Основні моделі корпоративного управління в банківських установах. *Вчені записки Університету «КРОК», 2*(74), 204–216. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-204-216

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.1:004.9
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-266-273

Дата надходження: 15.07.2026
Дата прийняття до друку: 14.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ ШКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

***Ганна Мирошниченко*[1]**

[1]Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, e-mail: kriskkaa1976@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1530-3672

TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT SCHOOLS IN ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMIC DIGITALIZATION

***Ganna Myroshnychenko*[1]**

[1]Candidate of Sciences (Economics), associate professor, associate professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, e-mail: kriskkaa1976@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1530-3672

Анотація. *У статті досліджено теоретичні засади та сучасні тенденції розвитку шкіл менеджменту в умовах цифрової трансформації підприємств. Проаналізовано еволюцію управлінської думки через перехід від класичних концепцій менеджменту до сучасних підходів, орієнтованих на використання цифрових технологій, прийняття управлінських рішень на основі даних, забезпечення організаційної гнучкості та інноваційного розвитку. Зростаючий вплив цифровізації, штучного інтелекту, аналітики великих даних і динамічних змін бізнес-середовища зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління та впровадження нових управлінських концепцій. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад сучасних шкіл менеджменту, визначення основних напрямів їх трансформації під впливом цифровізації та обґрунтування взаємозв'язку між класичними й сучасними концепціями менеджменту в управлінні підприємством. Методологічною основою дослідження є системний підхід, історико-логічний метод, методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, наукового узагальнення, систематизації та структурного моделювання. Їх застосування дало змогу дослідити еволюцію шкіл менеджменту, порівняти класичні та сучасні концепції, а також визначити вплив цифрових технологій на реалізацію функцій управління. У дослідженні систематизовано ключові характеристики класичних і сучасних шкіл менеджменту, визначено основні напрями їх розвитку та розкрито сутність розвитку теорії менеджменту в умовах цифрової трансформації. Запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку класичних і сучасних шкіл менеджменту, яка відображає вплив цифрових технологій та факторів зовнішнього середовища на трансформацію системи управління підприємством. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації сучасних шкіл менеджменту на основі їх еволюційного взаємозв'язку з класичними концепціями менеджменту та розробленні концептуальної моделі, що пояснює трансформацію управління підприємством в умовах цифрової економіки. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів для вдосконалення систем управління підприємствами, підтримки процесів цифрової трансформації, підвищення організаційної адаптивності та забезпечення конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *школи менеджменту, менеджмент, цифровізація економіки, цифрова трансформація, управління підприємствами, цифровий менеджмент, ефективність управління.*

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1, бібл.: 16

Abstract. *The article examines the theoretical foundations and current trends in the development of management schools under the conditions of digital transformation of enterprises. The evolution of management thought is analyzed through the transition from classical management concepts to contemporary approaches focused on digital technologies, data-driven decision-making, organizational flexibility, and innovation. The growing influence of digitalization, artificial intelligence, big data analytics, and dynamic changes in the business environment necessitates the transformation of traditional management approaches and the introduction of new management concepts. The purpose of the study is to generalize the theoretical foundations of modern management schools, identify the main directions of their transformation under the influence of digitalization, and substantiate the interrelationship between classical and contemporary management concepts in enterprise management. The methodological basis of the research includes the systemic approach, historical and logical method, methods of analysis and synthesis, comparative analysis, scientific generalization, systematization, and structural modeling. Their application made it possible to investigate the evolution*

of management schools, compare classical and contemporary concepts, and determine the impact of digital technologies on management functions. The study systematizes the key characteristics of classical and modern management schools, identifies the main directions of their development, and reveals the continuity of management theory under the conditions of digital transformation. A conceptual model of the interrelationship between classical and contemporary management schools is proposed, reflecting the influence of digital technologies and external environmental factors on the transformation of enterprise management. The scientific novelty of the research lies in the systematization of modern management schools based on their evolutionary relationship with classical management concepts and in the development of a conceptual model explaining the transformation of enterprise management in the digital economy. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of applying the proposed approaches to improve enterprise management systems, support digital transformation, and enhance organizational adaptability and competitiveness.

Keywords: *management schools, management, digitalization of the economy, digital transformation, enterprise management, management efficiency.*

Formulas:0; fig.: 1; tab.: 1; bibl.:16

Вступ. Управління сучасним підприємством ґрунтується на положеннях класичних і сучасних шкіл менеджменту, концептуальні засади яких еволюціонують під впливом глобальних економічних, технологічних та соціальних змін. Незважаючи на збереження фундаментальних принципів управління, сучасні підходи дедалі більше орієнтуються на цифрову трансформацію бізнес-процесів, використання інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації та цифрових платформ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією всіх сфер господарської діяльності, що суттєво змінює підходи до управління підприємствами. Інтенсивне впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, Інтернету речей та автоматизованих систем управління зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до менеджменту та адаптації їх до нових умов функціонування бізнесу. За таких умов класичні школи менеджменту не втрачають своєї теоретичної цінності, проте їхні принципи набувають нового змісту через інтеграцію цифрових інструментів у процеси планування, організації, мотивації, прийняття управлінських рішень і контролю.

Водночас сучасна практика управління свідчить, що цифровізація підприємств значно випереджає розвиток методичних підходів до застосування положень різних шкіл менеджменту в умовах цифрової економіки. Така трансформація зумовлює необхідність переосмислення еволюції управлінської думки та дослідження сучасних шкіл менеджменту з позицій цифровізації, що дозволяє сформувати ефективну систему управління підприємством в умовах цифрової економіки, підвищити його адаптивність, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал.

Таким чином, актуальним науковим і практичним завданням є дослідження еволюції сучасних шкіл менеджменту, визначення їх ролі в забезпеченні цифрової трансформації підприємств та формування теоретичних засад побудови ефективної системи управління, здатної забезпечити інноваційний розвиток, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження сучасних шкіл менеджменту свідчать про еволюцію управлінської думки від класичних концепцій, орієнтованих на раціоналізацію виробничих процесів, до цифрових моделей управління, у яких ключову роль відіграють інформаційні технології, аналітика даних, штучний інтелект та цифрові платформи.

Фундаментальні засади менеджменту були сформовані представниками класичних шкіл управління. Науковий менеджмент Ф. Тейлора обґрунтував принципи раціональної організації праці та підвищення продуктивності шляхом

стандартизації операцій (Taylor, 1911). Адміністративна школа А. Файоля визначила універсальні функції менеджменту та принципи управління, які залишаються основою сучасної управлінської науки (Fayol, 1916). Бюрократична концепція М. Вебера запропонувала модель формалізованої організації з чітким розподілом повноважень (Weber, 1922), а школа людських відносин Е. Мейо змістила акцент на соціально-психологічні чинники ефективності діяльності персоналу (Mayo, 1933). Подальший розвиток управлінської науки пов'язаний із працями П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа та М. Портера, які заклали теоретичні основи стратегічного менеджменту, управління знаннями та конкурентними перевагами (Drucker, 1973; Mintzberg, 1994; Ansoff, 1965; Porter, 1980).

У сучасних умовах цифрової економіки значна увага приділяється трансформації традиційних управлінських підходів. Одним із найбільш комплексних досліджень є робота X. Han, Y. Hu, L. Wang та R. Zhou, у якій на основі бібліометричного аналізу систематизовано розвиток цифрового менеджменту підприємств (Han et al., 2024). Автори доводять, що сучасний менеджмент переходить від автоматизації окремих процесів до комплексної цифрової трансформації підприємств, яка охоплює цифрову стратегію, цифрові технології, управлінські процеси та оцінювання результативності (Han et al., 2024).

Концептуальні засади цифрової трансформації організацій розкрито у роботі Wessel та співавторів, які доводять, що цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нових технологій, а й зміну бізнес-моделі, організаційної структури та принципів управління підприємством (Wessel et al., 2021; Muha et al., 2022). Саме тому сучасні школи менеджменту дедалі більше орієнтуються на забезпечення організаційної гнучкості, швидкого прийняття рішень та цифрової адаптивності підприємств.

Значна кількість сучасних досліджень присвячена Agile-менеджменту як одному з найбільш поширених підходів до управління в умовах цифровізації. Agile розглядається не лише як методологія управління проєктами, а як сучасна концепція менеджменту, що забезпечує високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, розвиток командної взаємодії та безперервне вдосконалення бізнес-процесів (Naslund & Kale, 2020; Dacre, 2023; Костін, 2025). Подальший розвиток Agile-концепції в умовах цифрової трансформації досліджено Muhaemin та співавторами, які обґрунтовують доцільність використання Agile Enterprise Architecture для формування цифрово орієнтованих підприємств (Muhaemin et al., 2026).

Окремий напрям сучасних досліджень становлять концепції Data-Driven Management, Digital Leadership, Smart Management та Business Ecosystem Management. Їх об'єднує використання великих даних, штучного інтелекту, цифрових платформ та інтелектуальної аналітики для підтримки управлінських рішень, що сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємств (Han et al., 2024; Wessel et al., 2021).

Незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість досліджень розглядає окремі аспекти цифрової трансформації або окремі сучасні концепції менеджменту. Водночас недостатньо уваги приділено комплексному аналізу еволюції шкіл менеджменту та їх трансформації під впливом цифровізації економіки, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою дослідження є дослідження еволюції сучасних шкіл менеджменту, визначення особливостей їх трансформації в умовах цифровізації економіки та обґрунтування можливостей застосування сучасних управлінських концепцій для підвищення ефективності управління підприємствами. Метод аналізу та синтезу застосовано для

узагальнення наукових підходів до розвитку шкіл менеджменту. Історико-логічний метод використано для дослідження еволюції управлінської думки. Метод порівняльного аналізу дав змогу зіставити класичні та сучасні концепції менеджменту, визначити їх спільні риси й відмінності. Метод систематизації використано для класифікації сучасних шкіл менеджменту та визначення їх характерних особливостей. Системний підхід застосовано для обґрунтування взаємозв'язку між цифровізацією, сучасними управлінськими концепціями та ефективністю управління підприємствами.

Результати дослідження. Розвиток менеджменту як науки відображає еволюцію управлінських підходів відповідно до змін економічного середовища, технологічного розвитку та соціальних відносин. Кожний історичний етап формував нові вимоги до управління підприємствами, що зумовлювало появу нових шкіл менеджменту. Водночас сучасні концепції не заперечують класичні теорії, а розвивають їх, адаптуючи до умов цифрової економіки.

За сучасних умов акцент управління зміщується від підвищення продуктивності праці та адміністративного контролю до забезпечення організаційної гнучкості, цифрової взаємодії, управління знаннями, використання штучного інтелекту та прийняття рішень на основі аналізу даних. Еволюція управлінської думки відображає перехід від централізованих моделей управління до адаптивних систем, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому сучасні школи менеджменту доцільно розглядати як закономірний етап розвитку класичних управлінських концепцій, адаптованих до викликів цифрової трансформації.

Огляд наукових джерел дозволило систематизувати основны етапи розвитку управлінської науки та визначити особливості трансформації управлінських концепцій в умовах цифровізації. Проведений порівняльний аналіз класичних і сучасних шкіл менеджменту, наведено в таблиці 1.

Представлені в таблиці результати свідчать, що розвиток сучасного менеджменту відбувається не шляхом повної відмови від класичних управлінських концепцій, а через їх адаптацію до нових умов господарювання. Практично всі сучасні школи менеджменту базуються на фундаментальних принципах, сформованих класичними теоріями, однак їх реалізація здійснюється із застосуванням цифрових технологій, інформаційних систем та інструментів аналітики даних.

Особливої трансформації зазнали функції управління підприємством. Якщо класичний менеджмент був орієнтований на забезпечення стабільності виробничих процесів, сувору регламентацію діяльності та адміністративний контроль, то сучасні концепції менеджменту акцентують увагу на гнучкості, адаптивності, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та використанні цифрових технологій як ключового ресурсу управління формування інноваційного середовища (Dacre, 2023; Костін, 2025).

Важливою тенденцією є зміна ролі інформації в управлінській діяльності. Якщо раніше інформаційні системи виконували переважно допоміжні функції, то сьогодні дані стали стратегічним активом підприємства. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту, бізнес-аналітики та цифрових платформ забезпечує можливість прогнозування розвитку підприємства, автоматизації управлінських процесів та прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Таблиця 1

Еволюція шкіл менеджменту в умовах цифрової трансформації підприємств

Класична школа менеджменту	Основні положення	Сучасна концепція	Ключові відмінності
Науковий менеджмент	Стандартизація праці, нормування, контроль виробничих операцій	Digital Management	Управління здійснюється на основі цифрових технологій, Big Data, AI та автоматизованої аналітики замість жорсткого нормування процесів.
Адміністративна школа	Планування, організація, мотивація, контроль, централізоване управління	Agile Management	Гнучке управління, самоорганізовані команди, швидке прийняття рішень, безперервне вдосконалення.
Бюрократична школа	Регламентація, формалізація, ієрархія	Holacracy / Teal Management	Мінімізація бюрократії, децентралізація, автономність працівників, горизонтальна взаємодія.
Школа людських відносин	Соціально-психологічний клімат, мотивація персоналу	People Management / Employee Experience	Управління талантами, цифрові HR-системи, розвиток компетентностей, корпоративна культура.
Поведінкова школа	Лідерство, мотивація, поведінка людини	Digital Leadership	Управління цифровими змінами, розвиток цифрових компетентностей, управління віддаленими командами.
Кількісна школа	Математичне моделювання, оптимізація рішень	Data-Driven Management	Використання Big Data, BI-систем, машинного навчання, прогнозної аналітики.
Системний підхід	Організація як система взаємопов'язаних елементів	Business Ecosystem Management	Управління цифровими екосистемами, платформами, мережевими бізнес-моделями.
Ситуаційний підхід	Управління залежить від конкретної ситуації	Adaptive Management	Постійна адаптація на основі цифрового моніторингу, AI та прогнозної аналітики.
Стратегічний менеджмент	Формування конкурентних переваг	Digital Strategy	Конкурентоспроможність формується за рахунок цифрової трансформації, платформних бізнес-моделей та інновацій.

Джерело: складено автором на основі Taylor, 1911; Fayol, 1916; Weber, 1922; Mayo, 1933; Drucker, 1973; Ansoff, 1965; Porter, 1980; Mintzberg, 1994; Han et al., 2024; Wessel et al., 2021; Naslund & Kale, 2020; Dacre, 2023; Muhaemin et al., 2026

Проведений аналіз показав, що сучасні школи менеджменту дедалі більше орієнтуються на розвиток людського капіталу, цифрового лідерства та організаційної культури. У центрі уваги перебувають управління знаннями, цифровими технологіями, інформаційними потоками та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Порівняльний аналіз засвідчив, що розвиток шкіл менеджменту має еволюційний характер: кожна наступна концепція ґрунтується на положеннях попередніх, доповнюючи їх новими підходами відповідно до розвитку технологій і цифровізації економіки. Це зумовлює інтеграцію класичних принципів менеджменту з сучасними цифровими інструментами управління.

Проведена систематизація дає підстави стверджувати, що сучасні школи менеджменту є результатом еволюційної трансформації класичних управлінських концепцій під впливом цифровізації економіки (рис.1)

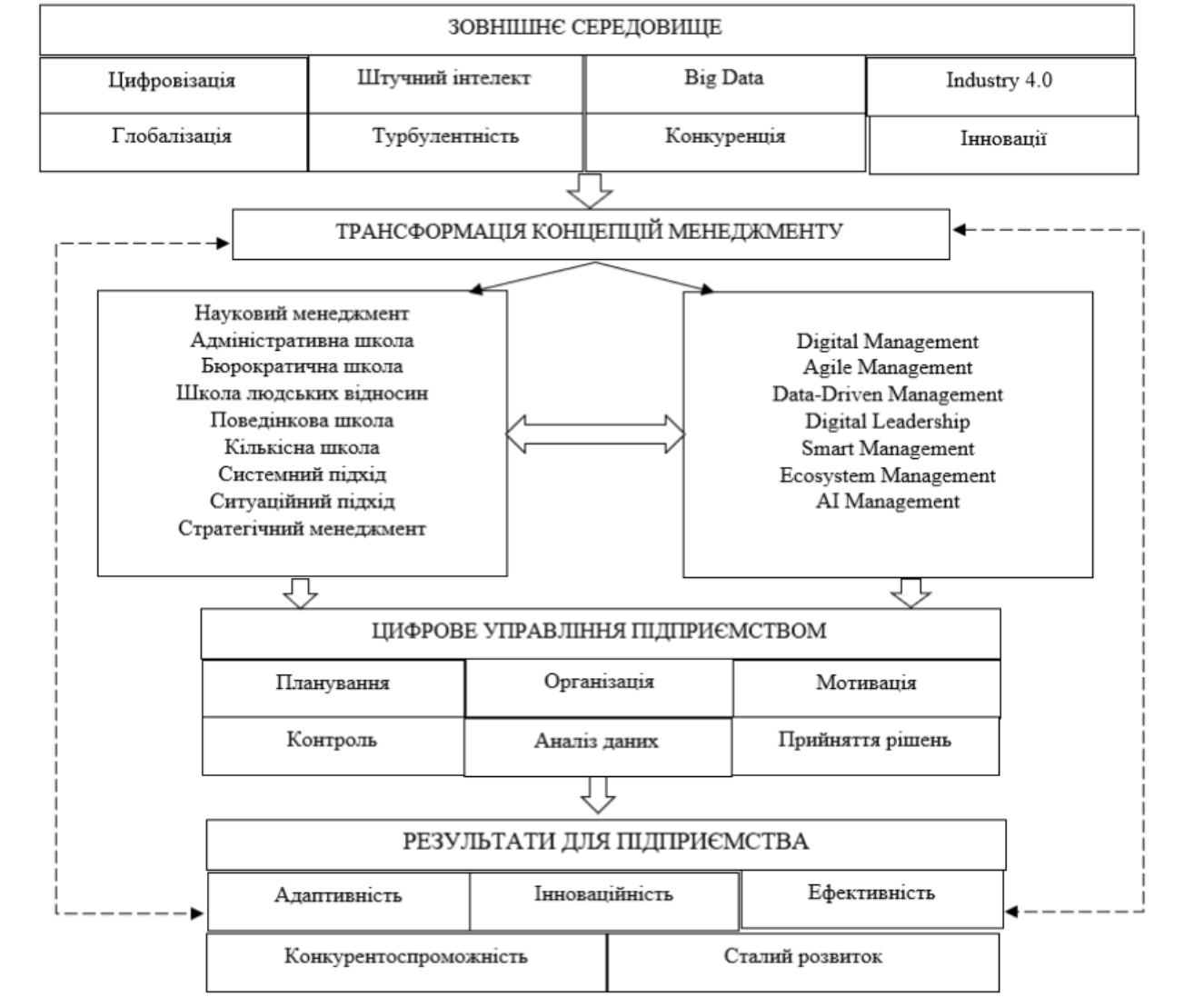


Рис.1. Логіко-функціональна модель взаємозв'язку сучасних шкіл менеджменту в системі управління підприємством

Джерело: власна розробка автора

Запропонована концептуальна модель еволюції шкіл менеджменту в управлінні підприємствами (рис.1) відображає взаємозв'язок між класичними і сучасними школами менеджменту в контексті цифрової трансформації підприємств. На відміну від традиційного підходу, який передбачає послідовний розгляд окремих управлінських концепцій, модель демонструє їх наступність і взаємодоповнюваність. Сучасні підходи до управління сформувалися не як альтернатива класичним школам, а як результат їх еволюційного розвитку та адаптації до нових економічних і технологічних умов.

Розвиток цифрових технологій, використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, поширення платформних бізнес-моделей, посилення глобальної конкуренції та динамічність ринкового середовища істотно змінили вимоги до системи управління підприємством. За таких умов традиційні методи організації управлінської діяльності вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості та швидкості прийняття рішень, що зумовило появу нових концепцій менеджменту, орієнтованих на

цифровізацію бізнес-процесів, адаптивність організаційних структур та ефективне використання інформаційних ресурсів (Костін, 2025).

Представлена модель дає можливість простежити трансформацію фундаментальних функцій менеджменту під впливом сучасних цифрових технологій. При цьому зміни стосуються не змісту самих функцій, а механізмів їх реалізації. Використання цифрових платформ, бізнес-аналітики, систем підтримки прийняття управлінських рішень, технологій штучного інтелекту та автоматизації забезпечує підвищення оперативності управління, покращення якості аналітичного забезпечення та формування більш обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас сучасні школи менеджменту зміщують акцент із управління окремими бізнес-процесами на управління знаннями, інформаційними потоками, цифровими компетентностями персоналу та розвитком організаційної взаємодії. Саме інтеграція технологічної складової з людським капіталом формує основу сучасної системи менеджменту, у якій цифрові технології розглядаються не лише як інструмент автоматизації, а як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження дають підстави розглядати сучасні школи менеджменту як інтегровану систему управлінських концепцій, що поєднує фундаментальні положення класичної теорії менеджменту з можливостями цифрової економіки. Такий підхід забезпечує комплексне бачення процесів управління підприємством і створює методологічне підґрунтя для подальшого розвитку цифрового менеджменту в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки. Таким чином, визначення сучасних тенденції розвитку шкіл менеджменту дозволило встановити, що їх трансформація визначається насамперед процесами цифровізації економіки. Якщо класичні школи були зорієнтовані на раціоналізацію управлінських процесів і побудову ефективної організаційної структури, то сучасні концепції менеджменту акцентують увагу на гнучкості, цифрових технологіях, управлінні знаннями та прийнятті рішень на основі даних. Запропонована в роботі систематизація сучасних шкіл менеджменту та модель їх взаємозв'язку розширюють теоретичне уявлення про еволюцію управлінської думки й може бути використана як методичне підґрунтя для подальших досліджень та практичного вдосконалення систем управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Декларація про використання ШІ. Автор підтверджує використання штучного інтелекту OpenAI. (2025). *ChatGPT* як допоміжного інструменту для аналізу та визначення оптимальних способів групування текстових даних (зокрема, для Таблиці 1). ШІ не залучався до створення чи інтерпретації фактичного тексту роботи.

Внесок автора. Автор одноосібно виконав усі етапи дослідження, включаючи формулювання ідеї, розроблення методології, збір та аналіз даних, написання, редагування й затвердження остаточної версії статті.

Література:

1.Taylor F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers. 144 p.
2.Fayol H. (1916). Administration Industrielle et Générale. Paris: Dunod. 174 p.
3.Weber M. (1922). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press. 1469 p.
4.Mayo E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan. 194 p.
5.Drucker P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row. 839 p.
6.Ansoff H. I. (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill. 241 p.
7.Porter M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. 396 p.
8.Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press. 458 p.
9.Han X., Hu Y., Wang L., Zhou R. (2024). Enterprise Digital Management: Research Review, Current Status and Prospects. *Management System Engineering*, 3(1). DOI: https://doi.org/10.1007/s44176-024-00032-z
10.Wessel L., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J., Jensen T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. DOI: https://doi.org/10.17705/1jais.00655
11.Naslund D., Kale R. (2020). Is Agile the Latest Management Fad? A Review of Success Factors of Agile Transformations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 489-504. DOI: https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2019-0142
12.Dacre N. (2023). *Agile Meets Digital: A Systematic Literature Review on the Interplay Between Agile Project Management and Digital Transformation*. University of Southampton. URL: https://eprints.soton.ac.uk/476132/
13.Muhaemin M., Budiardjo E. K., Santoso H., Putra P. O. H. (2026). Agile Enterprise Architecture in the Context of Digital Transformation: A Critical Review. *Journal of Online Informatics*, 10(3). URL: https://joiv.org/index.php/joiv/article/viewFile/4666/1577
14.Костін І. Д. (2025). Аналіз ефективності використання Agile-методологій в управлінні цифровою трансформацією організацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. № 42. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1876
15.Muha R., Sedera D., Bui V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021). arXiv. URL: https://arxiv.org/abs/2212.03867
16.OpenAI. (2025). *ChatGPT* (версія від 21 серпня 2025р.) Велика мовна модель. URL: https://chatgpt.com

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.6:004.8:658.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-274-282

Дата надходження: 18.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Ігор Ковальчук[1], Ольга Орлова-Курилова[2]

[1] Аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», кафедра управлінських технологій, Університет "КРОК", Київ, Україна, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-7827-6804

[2] Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики Університету "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail:orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8382-8070

RISKS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY FOR QUALITY MANAGEMENT SYSTEM MANAGEMENT IN MANUFACTURING ENTERPRISES IN UKRAINE

Igor Kovalchuk[1], Olga Orlova-Kurilova[2]

[1] Postgraduate student of the Educational and Scientific Program "Management", Department of Managerial Technologies,"KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-7827-6804

[2] Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8382-8070

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена поширенням технологій штучного інтелекту у виробничих системах управління якістю та необхідністю контролювати специфічні ризики, пов'язані з якістю даних, надійністю моделей, кібербезпекою, кадровими компетенціями й нормативною відповідністю. Метою статті є розроблення та практична апробація підходу до оцінювання ризиків інтеграції ШІ в систему управління якістю виробничого підприємства. Об'єктом дослідження є процес управління ризиками під час інтеграції ШІ в СУЯ на прикладі ТОВ «КСЕНКО АВТОПРОДАКШН». Теоретичну основу сформовано положеннями ISO 9001:2015, ISO 31000:2018, ISO 13485:2016, ISO/IEC 23894:2023 та ISO/IEC 42001:2023. Використано аналіз і синтез наукових джерел, системний і процесний підходи, експертне оцінювання та напівкількісну матрицю «ймовірність-вплив». Експертну групу сформували п'ять фахівців, пов'язаних з управлінням, якістю, виробництвом, IT та роботою з даними; оцінювання проведено у 2026 р. на основі матеріалів проєкту, даних про виробничі й контрольні процеси та професійних суджень експертів. Ідентифіковано 29 ризиків і згруповано їх за технічними, організаційними, кадровими, інформаційно-кібербезпековими, регуляторними та соціально-етичними ознаками. Для кожної події визначено нормовані оцінки ймовірності та впливу від 0 до 1, після чого сформовано ризик-профіль. До критичних за прийнятими порогами віднесено 7 ризиків; найвищі оцінки отримали відключення інтернету та енергосистем, мобілізація ключових фахівців і низька якість даних для навчання моделі. Запропоновано превентивні та коригувальні заходи, що охоплюють аудит даних, резервування інфраструктури, калібрування моделей, крос-навчання персоналу та формалізацію вимог. Практичне значення результатів полягає у можливості використання підходу як відтворюваного інструменту пріоритизації ризиків і планування заходів у межах СУЯ без застосування складних статистичних моделей. Наукова новизна полягає в узгодженні ризик-орієнтованої логіки стандартів систем менеджменту з оцінюванням специфічних для ШІ загроз та її апробації на конкретному виробничому підприємстві. Запропонований підхід забезпечує прозорість критеріїв, порівнюваність оцінок і можливість повторного моніторингу залишкового ризику після впровадження управлінських заходів.*

Ключові слова: *штучний інтелект; система управління якістю; ризик-менеджмент; виробниче підприємство; експертне оцінювання; матриця ризиків; ISO/IEC 23894.*

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 4; бібл.: 17

Abstract. *The relevance of the study is driven by the increasing use of artificial intelligence technologies in manufacturing quality management systems and by the need to control specific risks associated with data quality, model reliability, cybersecurity, staff competencies, and regulatory compliance. The purpose of the article is to develop and practically test an approach to assessing the risks of integrating AI into the quality management system of a manufacturing enterprise. The object of the study is the risk management process during AI integration into the QMS, using Ksenko Auto Production LLC as a case. The theoretical basis combines ISO 9001:2015, ISO 31000:2018, ISO 13485:2016, ISO/IEC 23894:2023, and ISO/IEC 42001:2023. The study applies analysis and synthesis of scientific sources, systems and process approaches, expert assessment, and a semi-quantitative probability–impact matrix. The expert group included five specialists representing management, quality, production, IT, and data-related functions; the assessment was conducted in 2026 using project materials, information on production and control processes, and professional expert judgments. Twenty-nine risks were identified and grouped into technical, organizational, human-resource, information and cybersecurity, regulatory, and socio-ethical categories. For each event, normalized probability and impact scores from 0 to 1 were determined and used to construct the risk profile. Under the adopted thresholds, seven risks were classified as critical; the highest scores were assigned to internet and power-system outages, mobilization of key specialists, and poor-quality data used for model training. Preventive and corrective measures were proposed, including data audits, infrastructure redundancy, model calibration, cross-training of personnel, and formalization of requirements. The practical value of the results lies in the possibility of using the approach as a reproducible tool for risk prioritization and action planning within a QMS without complex statistical models. The scientific novelty consists in aligning the risk-based logic of management-system standards with the assessment of AI-specific threats and testing this combination in a manufacturing setting. The approach improves transparency of criteria, comparability of assessments, and repeated monitoring of residual risk after management actions are implemented.*

Keywords: *artificial intelligence; quality management system; risk management; manufacturing enterprise; expert assessment; risk matrix; ISO/IEC 23894.*

Formulas: 0; fig.:0; tab.: 4; bibl.: 17

Вступ. Інтеграція штучного інтелекту у виробничі системи управління якістю розширює можливості прогнозування дефектів, автоматизованого контролю та аналізу технологічних даних, але водночас створює нові джерела невизначеності. До традиційних виробничих ризиків додаються ризики низької якості даних, помилок моделей, недостатньої пояснюваності, кіберінцидентів, дефіциту компетенцій і регуляторної невідповідності. Застосування ШІ в СУЯ потребує не лише технічної валідації, а й системного ризик-орієнтованого управління. Методичною основою такого підходу є ISO 9001:2015 та ISO 31000:2018, а специфічні ризики ШІ додатково охоплюють ISO/IEC 23894:2023 та ISO/IEC 42001:2023. Для підприємств, пов’язаних із медичними виробами, важливими залишаються вимоги ISO 13485:2016, що зумовлює потребу в методиці, яка поєднує менеджмент якості, загальний ризик-менеджмент і особливості алгоритмічних систем.

Аналіз останніх досліджень. Українські дослідники розглядають ризики ШІ переважно через управлінські, організаційні, кібербезпекові та соціально-економічні наслідки. Дашко і Никончук (2025) акцентують на впливі інтелектуальних систем на управлінські рішення та потребі аудиту моделей, якості даних і підготовки персоналу. Кривда і Кашпуренко (2023) систематизують ризики впровадження ШІ на підприємствах, а Скіцько та ін. (2023) деталізують загрози непрозорості, кібербезпеки й алгоритмічних помилок. Трикуліч (2025) аналізує підприємницькі ризики застосування ШІ, тоді як Крискун і Орлова-Курилова (2025) та Ковальчук і Орлова-Курилова (2025) пов’язують цифрові інструменти з управлінням ризиками та якістю.

У міжнародних дослідженнях особлива увага приділяється управлінню ризиками протягом життєвого циклу та забезпеченню контрольованості систем ШІ. Raji et al. (2020) пропонують наскрізний внутрішній аудит алгоритмічних систем, Morley et al. (2020) – перехід від загальних етичних принципів до практичних процедур контролю, а Ashmore et al. (2021) розглядають забезпечення надійності машинного навчання на всіх етапах

життєвого циклу. Для виробничого середовища особливо релевантні дослідження Escobar et al. (2021), які описують проблеми Quality 4.0 та промислових даних, і Tercan і Meisen (2022), які систематизують застосування машинного та глибокого навчання для прогнозування якості.

Отже, наукова база достатньо повно описує окремі групи ризиків, пов'язаних із ШІ, аудит моделей, якість даних і технології прогнозування якості. Водночас недостатньо опрацьованим залишається прикладний підхід, який би поєднував вимоги систем менеджменту якості, загального ризик-менеджменту та специфічних для ШІ ризиків у єдиній процедурі оцінювання на рівні конкретного виробничого підприємства. Саме ця методична прогалина визначає напрям дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення та апробація напівкількісного підходу до оцінювання і пріоритизації ризиків інтеграції ШІ в систему управління якістю виробничого підприємства.

Дослідницьке припущення полягає в тому, що поєднання вимог ризик-орієнтованих стандартів із експертною матрицею «ймовірність–вплив» дає змогу отримати відтворюваний ризик-профіль навіть за відсутності достатньої статистики інцидентів. Теоретичну основу сформували ISO 9001:2015, ISO 31000:2018, ISO 13485:2016, ISO/IEC 23894:2023 та ISO/IEC 42001:2023. Використано аналіз і синтез наукових праць, системний і процесний підходи, експертне оцінювання та напівкількісне ранжування.

Практичну апробацію проведено на ТОВ «КСЕНКО АВТОПРОДАКШН», що виготовляє автомобілі швидкої медичної допомоги та іншу спеціалізовану техніку (КСЕНКО Авто Продакшн, n.d.). До експертної групи увійшли п'ять фахівців: представник керівництва, фахівець із СУЯ, представник виробництва, ІТ-фахівець і фахівець з цифрових рішень та даних. Інформаційну базу становили внутрішня проєктна документація, дані про виробничі й контрольні процеси, зафіксовані організаційні та інфраструктурні обмеження та результати експертного обговорення за 2026 р. Підсумкові P та I визначали консенсусом експертів.

Для кожного ризику визначали нормовані оцінки ймовірності P та впливу I в інтервалі від 0 до 1. Їх трактували як напівкількісні експертні бали, а не як статистично встановлені ймовірності. Інтегральний ризик-індекс визначали як $R = P \times I$. Для інтерпретації використано пороги: $R \geq 0{,}40$ – критичний рівень; 0,24–0,39 – суттєвий; 0,11–0,23 – помірний; $R \leq 0{,}10$ – низький. Вплив оцінювали з урахуванням якості й безпеки продукції, безперервності процесів, витрат, строків, інформаційної безпеки та нормативної відповідності.

Результати дослідження. Узагальнення положень міжнародних стандартів і наукових праць дало змогу систематизувати ризики інтеграції ШІ в СУЯ за шістьма групами: технічні; організаційні; кадрові; інформаційні та кібербезпекові; регуляторні; соціально-етичні. Зазначена класифікація дає змогу не обмежувати аналіз лише помилками алгоритмів, а враховувати організаційне середовище, дані, інфраструктуру, компетенції персоналу та вимоги до відповідності.

Теоретично інтеграцію ШІ у систему управління якістю доцільно розглядати як трансформацію механізму прийняття рішень у СУЯ. У традиційній моделі контроль ґрунтується на регламентованих перевірках, нормативних межах і професійному судженні персоналу, тоді як алгоритмічні системи частково перебирають функції виявлення відхилень, прогнозування та підтримки управлінської реакції. Через це змінюється сама структура ризику: поряд із виробничими й організаційними загрозами виникають ризики якості даних, помилок моделі, алгоритмічної упередженості, втрати пояснюваності та некоректного перенесення результатів на нові виробничі

умови. Отже, управління ризиками, пов'язаними із ШІ має охоплювати весь життєвий цикл рішення – від постановки задачі й підготовки даних до валідації, експлуатації, моніторингу та повторного навчання моделі.

Класифікація ризиків у СУЯ повинна враховувати не лише джерело їх виникнення, а й сферу прояву наслідків. Одна подія може мати комплексну природу: помилка моделі здатна виникнути через технічний дефект, неякісні дані або неправильну інтерпретацію результату персоналом, а наслідком стати виробничий брак, додаткові витрати чи нормативна невідповідність. Тому поділ на технічні, організаційні, кадрові, інформаційно-кібербезпекові, регуляторні та соціально-етичні ризики виконує не лише описову, а й управлінську функцію: дозволяє пов'язати кожну групу з відповідальними підрозділами та відповідними механізмами реагування – валідацією моделей, управлінням даними, навчанням персоналу, комплаєнсом і аудитом.

Вибір способу оцінювання ризику залежить від зрілості цифрової системи та доступності емпіричних даних. Для стабільно експлуатованих процесів із накопиченою статистикою доцільні кількісні моделі, однак на ранніх етапах проєкту впровадження ШІ повна база відмов та інцидентів зазвичай відсутня. За таких умов надмірна математизація може створювати ілюзію точності, яка не відповідає якості вихідних даних. Тому в роботі обрано напівкількісний підхід: експертна ідентифікація поєднується з нормованою оцінкою ймовірності та впливу. Матриця «ймовірність-вплив» слугує інструментом первинної структуризації та пріоритизації, після якої критичні ризики можуть деталізуватися кількісними методами в міру накопичення даних.

Запропонований алгоритм складається з п'яти послідовних етапів: ідентифікації ризиків, експертного оцінювання, побудови ризик-профілю, визначення пріоритетів і планування заходів реагування. Його логіка відповідає загальним принципам ISO 31000:2018 і рекомендаціям ISO/IEC 23894:2023 щодо інтеграції ризик-менеджменту у процеси, пов'язані із ШІ, але адаптована до потреб СУЯ виробничого підприємства.

Таблиця 1

Алгоритм оцінювання ризиків інтеграції ШІ в СУЯ

Етап	Суть / ключові дії	Вихід (результат)
1. Ідентифікація ризиків	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення технічних, організаційних, кадрових, інформаційно-кібербезпекових, регуляторних та соціально-етичних джерел ризику; формулювання потенційних ризикових подій.	Реєстр ризиків із зазначенням номера, опису ризикової події та сфери її виникнення.
2. Експертне оцінювання	Узгодження експертами нормованих оцінок ймовірності виникнення ризику (P) та сили його впливу (I) в інтервалі від 0 до 1. Вплив оцінюється з урахуванням якості й безпеки продукції, безперервності процесів, витрат, строків, інформаційної безпеки та нормативної відповідності.	Значення P та I для кожної ризикової події.
3. Побудова ризик-профілю	Розрахунок інтегрального ризик-індексу $R = P \times I$ та розміщення ризиків у матриці «ймовірність–вплив».	Матриця ризиків та інтегральні значення R.
4. Пріоритизація ризиків	Віднесення ризиків до встановлених рівнів: $R \geq 0{,}40$ – критичний; 0,24-0,39 – суттєвий; 0,11–0,23 – помірний; $R \leq 0{,}10$ – низький.	Перелік ризиків, ранжований за рівнем пріоритетності.
5. Планування реагування та контроль	Визначення превентивних і коригувальних заходів для пріоритетних ризиків; установлення відповідальних осіб і механізмів контролю; повторне оцінювання ризику після реалізації заходів.	План управління ризиками та оцінка залишкового ризику.

Джерело : систематизовано автором

На першому етапі практичної апробації експерти уточнили перелік ризикових подій, після чого для кожної позиції узгодили оцінки P та I. Результати наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Результати експертного оцінювання ризиків проєкту

№	Ризик	P	I	Індекс R = P × I	Рівень
1	Низька якість даних для навчання моделі ШІ	0,7	0,8	0,56	Критичний
2	Низька залученість та опір персоналу	0,9	0,4	0,36	Суттєвий
3	Перевищення бюджету	0,5	0,4	0,20	Помірний
4	Звільнення ключового співробітника	0,5	0,8	0,40	Критичний
5	Недооцінка складності інтеграції	0,7	0,4	0,28	Суттєвий
6	Зміна законодавства щодо даних та ШІ	0,3	0,4	0,12	Помірний
7	Кібератака, витік даних	0,3	0,8	0,24	Суттєвий
8	Невідповідність рішення очікуванням керівництва	0,5	0,8	0,40	Критичний
9	Апаратний збій серверів	0,3	0,8	0,24	Суттєвий
10	Затримки від постачальників	0,5	0,2	0,10	Низький
11	Помилки в калібруванні системи ШІ	0,5	0,8	0,40	Критичний
12	Недостатнє тестування	0,5	0,4	0,20	Помірний
13	Втрата фінансування	0,3	0,8	0,24	Суттєвий
14	Конфлікти між ІТ та виробництвом	0,7	0,2	0,14	Помірний
15	Необхідність донавчання моделі	0,9	0,2	0,18	Помірний
16	Бюрократичні затримки	0,7	0,2	0,14	Помірний
17	Відключення електропостачання	0,5	0,1	0,05	Низький
18	Несумісність обладнання	0,3	0,4	0,12	Помірний
19	Зміна пріоритетів керівництва	0,4	0,8	0,32	Суттєвий
20	Помилки у технічному завданні	0,5	0,8	0,40	Критичний
21	Низька продуктивність архітектури ШІ	0,3	0,4	0,12	Помірний
22	Хвороби ключових фахівців	0,4	0,2	0,08	Низький
23	Складність у формалізації критеріїв якості	0,7	0,4	0,28	Суттєвий
24	Проблеми з ліцензуванням ПЗ	0,3	0,2	0,06	Низький
25	Зростання конкуренції	0,2	0,4	0,08	Низький
26	Відключення інтернету та енергосистем	0,9	0,8	0,72	Критичний
27	Мобілізація ключових фахівців	0,8	0,8	0,64	Критичний
28	Пошкодження ІТ-інфраструктури	0,4	0,8	0,32	Суттєвий
29	Психологічне виснаження команди	0,9	0,4	0,36	Суттєвий

Джерело: складено автором за результатами експертного оцінювання

Експертне оцінювання охопило 29 ризикових подій (Таблиця 2). Найвищі індекси отримали відключення інтернету та енергосистем (0,72), мобілізація ключових фахівців (0,64) і низька якість даних для навчання моделі (0,56). До критичного рівня також віднесено звільнення ключового фахівця, невідповідність рішення очікуванням керівництва, помилки калібрування та технічного завдання. Узагальнений розподіл становив 7 критичних, 9 суттєвих, 8 помірних і 5 низьких ризиків та підтверджує, що для проєкту впровадження ШІ суттєвими є не лише алгоритмічні, а й кадрові, організаційні та інфраструктурні фактори.

Матриця «ймовірність-вплив» дає змогу візуально відобразити розподіл ідентифікованих ризиків та визначити зони їх найбільшої концентрації. Найвищі значення інтегрального ризик-індексу характерні переважно для подій із високим рівнем впливу, що свідчить про особливу значущість кадрових, інфраструктурних, інформаційних та управлінських факторів у процесі інтеграції ШІ в СУЯ.

Найбільш критичними є ризики, пов’язані з відключенням інтернету та енергосистем, мобілізацією та звільненням ключових фахівців, низькою якістю даних для навчання моделі ШІ, помилками калібрування і технічного завдання, а також

невідповідністю рішення очікуванням керівництва. Отриманий ризик-профіль підтверджує необхідність комплексного підходу до управління ризиками, який не обмежується лише технічними характеристиками системи ШІ.

Таблиця 3

Матриця «ймовірність-вплив» (номери ризиків)

Ймовірність P	I = 0,1	I = 0,2	I = 0,4	I = 0,8
0,81–1,00	–	15	2, 29	26
0,61–0,80	–	14, 16	5, 23	1, 27
0,41–0,60	17	10	3, 12	4, 8, 11, 20
0,21–0,40	–	22, 24	6, 18, 21	7, 9, 13, 19, 28
0,00–0,20	–	–	25	–

Джерело: складено автором

На завершальному етапі оцінювання ризиків здійснено розроблення заходів реагування для подій, віднесених до критичного рівня. З огляду на те, що такі ризики можуть безпосередньо впливати на безперервність виробничих процесів, якість продукції, стабільність функціонування СУЯ та реалізацію проєкту інтеграції ШІ, для кожного з них визначено комплекс превентивних і коригувальних дій. Превентивні заходи спрямовані на зниження ймовірності виникнення ризикової події, тоді як коригувальні – на мінімізацію її наслідків у разі реалізації. Узагальнені результати наведено в табл. 4.

Аналіз запропонованих заходів свідчить, що реагування на критичні ризики має охоплювати одночасно превентивну та коригувальну складові. Для ризиків, пов’язаних із якістю даних і функціонуванням моделей ШІ, пріоритетними є аудит, очищення, валідація, повторне калібрування та можливість тимчасового переходу до ручного контролю. Кадрові ризики потребують крос-навчання, дублювання компетенцій і планування наступництва, тоді як інфраструктурні – резервування живлення, каналів зв’язку та інформаційних ресурсів. Управлінські ризики доцільно мінімізувати через формалізацію вимог, погодження критеріїв приймання, колективне рев’ю технічного завдання та повторне тестування. Таким чином, запропоновані заходи спрямовані не лише на мінімізацію наслідків ризикових подій, а й на зниження ймовірності їх виникнення та підвищення стійкості системи управління якістю.

Практична цінність підходу полягає у прямому перетворенні результатів оцінювання на реєстр ризиків і план дій. Повторне оцінювання після реалізації заходів дає змогу фіксувати залишковий ризик та використовувати його у внутрішньому аудиті й циклі постійного вдосконалення СУЯ.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу до інтеграції штучного інтелекту в систему управління якістю виробничого підприємства. Теоретичне узагальнення положень міжнародних стандартів і наукових досліджень дало змогу систематизувати ризики за технічними, організаційними, кадровими, інформаційно-кібербезпековими, регуляторними та соціально-етичними напрямами та визначити необхідність їх оцінювання протягом усього життєвого циклу ШІ-рішення.

Таблиця 4

Заходи реагування на критичні ризики

№	Найменування ризику	Превентивні заходи	Коригувальні заходи
1	Низька якість даних для навчання моделі ШІ	Аудит і очищення даних; стандартизація процедур їх збору; автоматизована валідація; регламентація введення та оновлення даних.	Повернення до перевіреного набору даних; повторне очищення даних; донавчання та повторна валідація моделі.
4	Звільнення ключового фахівця	Крос-навчання персоналу; документування критичних процесів; дублювання ключових компетенцій; формування кадрового резерву.	Тимчасовий перерозподіл функцій між членами команди; залучення резервного спеціаліста; коригування строків виконання робіт.
8	Невідповідність рішення очікуванням керівництва	Погодження критеріїв приймання результату; регулярні демонстрації проміжних результатів; рев'ю технічного завдання та залучення ключових стейкхолдерів.	Уточнення вимог і пріоритетів; внесення змін до технічного завдання; проведення повторного циклу тестування.
11	Помилки в калібруванні системи ШІ	Лабораторне та пілотне калібрування; використання контрольних вибірок; тестування в умовах, наближених до виробничих; застосування принципу human-in-the-loop.	Тимчасове припинення автоматизованого прийняття рішень; перехід до ручного контролю; повторне калібрування та валідація моделі.
20	Помилки у технічному завданні	Колективне рев'ю технічного завдання; стандартизовані шаблони вимог; формалізація критеріїв якості; контроль і простежуваність змін.	Коригування технічного завдання; повторна оцінка впливу внесених змін; проведення регресійного тестування системи.
26	Відключення електроенергії та інтернету	Використання ДБЖ і генераторів для критичної інфраструктури; резервні канали зв'язку; резервування серверної інфраструктури; можливість локальної роботи критичних функцій.	Перехід на резервні джерела живлення та канали зв'язку; відновлення даних; перевірка їх цілісності та працездатності інформаційних систем після відновлення роботи.
27	Мобілізація ключових технічних фахівців	Крос-навчання; дублювання функціональних ролей; документування процесів; формування плану наступництва.	Передача функцій підготовленим резервним працівникам; перерозподіл завдань; перегляд строків реалізації проєкту та критичних залежностей.

Джерело: складено автором за результатами оцінювання ризиків

Запропоновано напівкількісний підхід до оцінювання ризиків, який поєднує експертне визначення ймовірності та впливу з формуванням інтегрального ризик-індексу та матриці «ймовірність-вплив», забезпечує можливість порівняння різнорідних ризикових подій за єдиною шкалою та визначення пріоритетності управлінського реагування за умов обмеженої статистичної інформації. Методичний підхід узгоджено з положеннями ISO 9001, ISO 13485, ISO 31000, ISO/IEC 23894 та ISO/IEC 42001 і адаптовано до особливостей системи управління якістю виробничого підприємства.

Практична апробація на ТОВ «КСЕНКО АВТОПРОДАКШН» охопила 29 ризикових подій. За результатами експертного оцінювання 7 ризиків віднесено до критичних, 9 – до суттєвих, 8 – до помірних і 5 – до низьких. Найвищі значення ризик-індексу отримали відключення інтернету та енергосистем, мобілізація ключових фахівців і низька якість даних для навчання моделі ШІ. Отримані результати засвідчили, що критичний ризик-профіль інтеграції ШІ формується не лише технологічними чинниками, а й кадровими, організаційними та інфраструктурними загрозами.

Для критичних ризиків сформовано комплекс превентивних і коригувальних заходів, що охоплює аудит і валідацію даних, калібрування моделей, резервування

інфраструктури та каналів зв'язку, крос-навчання персоналу, дублювання критичних компетенцій, формалізацію вимог і повторне тестування, що дає змогу трансформувати результати оцінювання ризиків у практичний план управлінських дій та надалі контролювати залишковий ризик у межах внутрішнього аудиту і постійного вдосконалення СУЯ.

Наукова новизна дослідження полягає в адаптації положень загального ризик-менеджменту та стандартів управління ШІ до єдиної процедури оцінювання ризиків у системі управління якістю виробничого підприємства, яка поєднує специфічні для ШІ, виробничі, кадрові та інфраструктурні загрози в межах спільної системи пріоритизації.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування реєстру ризиків, визначення пріоритетів реагування та контролю залишкового ризику без необхідності застосування складних статистичних моделей. Очікуваний соціально-економічний ефект пов'язаний зі зниженням імовірності виробничих збоїв, непродуктивних витрат, втрат якості та залежності від окремих критичних ресурсів.

Обмеженням дослідження є експертний характер оцінок та апробація підходу на одному підприємстві. Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку запропонованої методики на ширшій вибірці виробничих підприємств, порівняння експертних оцінок із фактичними даними про інциденти та уточнення порогових значень ризику на основі накопиченої статистики.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Генеративний штучний інтелект використовувався як допоміжний інструмент для структурного та мовного редагування рукопису. Остаточна перевірка фактичних тверджень, розрахунків, бібліографічних даних і формулювань здійснюється авторами, які несуть повну відповідальність за зміст статті.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1.International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. https://www.iso.org/standard/62085.html

2.International Organization for Standardization. (2016). ISO 13485:2016 Medical devices – Quality management systems – Requirements for regulatory purposes. https://www.iso.org/standard/59752.html

3.International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. https://www.iso.org/standard/65694.html

4.International Organization for Standardization, & International Electrotechnical Commission. (2023a). ISO/IEC 23894:2023 Information technology— Artificial intelligence – Guidance on risk management. https://www.iso.org/standard/77304.html

5.International Organization for Standardization, & International Electrotechnical Commission. (2023b). ISO/IEC 42001:2023 Information technology – Artificial intelligence– Management system. https://www.iso.org/standard/42001.html

6.Ashmore, R., Calinescu, R., & Paterson, C. (2021). Assuring the machine learning lifecycle: Desiderata, methods, and challenges. *ACM Computing Surveys, 54*(5), Article 111, 1-39. https://doi.org/10.1145/3453444

7.Дашко, І. М., & Никончук, Г. В. (2025). Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір, 204*, 82-88. https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88

8.Escobar, C. A., McGovern, M. E., & Morales-Menendez, R. (2021). Quality 4.0: A review of big data challenges in manufacturing. *Journal of Intelligent*

Manufacturing, 32, 2319-2334. https://doi.org/10.1007/s10845-021-01765-4

9.Ковальчук, І., & Орлова-Курилова, О. (2025). Цифрова трансформація управління якістю на підприємстві засобами штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК», 3*(79), 294–300. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-294-300

10.Кривда, О. В., & Кашпуренко, Т. О. (2023). Ризики впровадження штучного інтелекту на підприємствах. У *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції*. КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка».

11.Крискун, І., & Орлова-Курилова, О. (2025). Керування ризиками в управлінні ІТ-проєктами з використанням інструментів штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК», 2*(78), 315–325. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-315-325

12.КСЕНКО Авто Продакшн. (n.d.). *Офіційний сайт*. https://ksenkoautoproduction.com/

13.Morley, J., Floridi, L., Kinsey, L., & Elhalal, A. (2020). From what to how: An initial review of publicly available AI ethics tools, methods and research to translate principles into practices. *Science and Engineering Ethics, 26*, 2141-2168. https://doi.org/10.1007/s11948-019-00165-5

14.Raji, I. D., Smart, A., White, R. N., Mitchell, M., Gebru, T., Hutchinson, B., Smith-Loud, J., Theron, D., & Barnes, P. (2020). Closing the AI accountability gap: Defining an end-to-end framework for internal algorithmic auditing. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 33-44). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3351095.3372873

15.Скіцько, О., Складанний, П., Ширшов, Р., Гуменюк, М., & Ворохоб, М. (2023). Загрози та ризики використання штучного інтелекту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка, 2*(22), 6–18. https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.618

16.Tercan, H., & Meisen, T. (2022). Machine learning and deep learning based predictive quality in manufacturing: A systematic review. *Journal of Intelligent Manufacturing, 33*, 1879-1905. https://doi.org/10.1007/s10845-022-01963-8

17.Трикуліч, П. П. (2025). Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. *Економіка та суспільство, 71*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.8:005.591.6:004.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-283-291

Дата надходження: 24.08.2026
Дата прийняття до друку:22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ В МОДЕЛІ DEAM: ПОДІЄВИЙ ПРОТОКОЛ ВИМІРЮВАННЯ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ШІ

Олег Лукутін[1], Сергій Мічківський[2]

[1]Старший викладач, Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oleglv@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6142-2264

[2]Канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних наук, директор Навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій, Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: michkivskyysm@krok.edu.ua, ORCID https://orcid.org/0000-0002-9343-2317

OPERATIONALIZING ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN DEAM: AN EVENT-LEVEL MEASUREMENT PROTOCOL FOR AI-AUGMENTED SOFTWARE DELIVERY

Oleh Lukutin[1], Sergiy Michkivskyy[2]

[1]Senior Lecturer, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: oleglv@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6142-2264

[2]PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Computer Science, Director of the Educational and Research Institute of Information and Communication Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: michkivskyysm@krok.edu.ua, ORCID https://orcid.org/0000-0002-9343-2317

Анотація. *Інтеграція штучного інтелекту в розробку програмного забезпечення збільшує використання AI-інструментів, кількість операційних сигналів і швидкість зворотного зв'язку, але технологічне впровадження саме по собі не доводить організаційну адаптацію. Попередні дослідження Data-Empirical Agility Model (DEAM) концептуалізували латентність адаптації як часовий розрив між операційним сигналом та узгодженою організаційною реакцією, однак не визначили відтворюваного подієвого протоколу вимірювання. Об'єктом дослідження є організаційна адаптація в багатокомандній розробці програмного забезпечення з використанням ШІ. Мета дослідження — розробити контекстно-специфічний протокол вимірювання інтервалу від кваліфікованого тригера до сталої організаційної реконфігурації та визначити умови його подальшої емпіричної перевірки. Методологія поєднує аналіз конструктів і попередніх досліджень, подієву операціоналізацію, ретроспективне калібрування на лонгітюдному кейсі п'яти Scrum-команд і проєктування проспективної валідації. Протокол описує епізод адаптації через T_0–T_4: кваліфікований тригер, розпізнавання потреби в реакції, зобов'язання щодо відповіді, початок імплементації та сталу організаційну реконфігурацію. T_4 фіксується лише за одночасного виконання п'яти умов: спостережуваної зміни, фактичного застосування, стійкості, простежуваного походження доказів та незалежності від подальших результатів діяльності. На цій основі дослідження операціоналізує часовий показник $L_{04}=T_4-T_0$ як кандидатну міру, а не як валідований новий конструкт. Для подальшої оцінки визначено вимоги до міжекспертної надійності, стійкості критерію T_4, дискримінантної, часової та інкрементної валідності. Ретроспективне застосування протоколу до одного епізоду організаційної адаптації у п'ятикомандному кейсі демонструє практичне розмежування початкового тригера, локального пілотування, зобов'язання щодо масштабованої реакції, початку її реалізації та сталої зміни організаційної практики. Для цього епізоду інтервал від приблизно датованого T_0 до T_4 становив близько 184 днів, водночас межа T_1 мала нижчу часову точність через ретроспективний характер доказів. Наведений приклад ілюструє застосування протоколу, але не є емпіричною валідацією L_{04} і не підтверджує його причинного впливу на результати розробки та постачання програмного забезпечення. Практична цінність запропонованого підходу полягає у створенні структури для проспективного збору даних, яка розділяє AI-експозицію, організаційну реакцію, сталу реконфігурацію та подальші результати. Майбутня емпірична перевірка може підтвердити, уточнити або відхилити запропоновану операціоналізацію.*

Ключові слова: *організаційна адаптація; штучний інтелект; Data-Empirical Agility Model; DEAM; час адаптації; організаційна реконфігурація; динамічні здібності; розробка програмного забезпечення; Agile; вимірювання.*

Формул: 10; Рис.: 1; Табл.: 3; Бібл.: 21

Abstract. *The growing integration of artificial intelligence into software delivery increases AI-tool usage, operational signals, and feedback speed, but technological adoption alone does not establish organizational adaptation. Previous research on the Data-Empirical Agility Model (DEAM) conceptualized adaptation latency as the temporal gap between an operational signal and coordinated organizational response but did not provide a reproducible event-level measurement protocol. The object of the study is organizational adaptation in AI-augmented multi-team software delivery. The study aims to develop a context-specific protocol for measuring the interval from a qualifying trigger to durable organizational reconfiguration and to specify the conditions required for its subsequent empirical evaluation. The methodology combines construct and prior-art analysis, event-level operationalization, retrospective calibration using a longitudinal five-Scrum-team case, and prospective validation design. The protocol represents an adaptation episode through T_0–T_4: qualifying trigger, recognition of the need for response, response commitment, implementation onset, and durable organizational reconfiguration. T_4 is assigned only when five conditions are jointly satisfied: observable change, operational enactment, persistence, traceable provenance, and independence from subsequent performance outcomes. On this basis, the study operationalizes $L_{04}=T_4-T_0$ as a candidate temporal measure rather than a validated new construct. Subsequent evaluation requires inter-rater reliability, robustness of the T_4 persistence criterion, discriminant validity, temporal validity, and incremental validity. Retrospective application of the protocol to one organizational adaptation episode within the five-team case demonstrates the practical separation of the initial trigger, local piloting, commitment to a scaled response, implementation onset, and durable change in organizational practice. For this episode, the interval from the approximately dated T_0 to T_4 was about 184 days, while the T_1 boundary had lower temporal precision because of the retrospective nature of the evidence. The example illustrates application of the protocol but does not constitute empirical validation of L_{04} or establish its causal effect on software delivery outcomes. The practical value of the proposed approach lies in providing a structure for prospective data collection that separates AI exposure, organizational response, durable reconfiguration, and subsequent outcomes. Future empirical evaluation may support, refine, or reject the proposed operationalization.*

Keywords: *organizational adaptation; artificial intelligence; Data-Empirical Agility Model; DEAM; adaptation time; organizational reconfiguration; dynamic capabilities; software delivery; Agile; measurement.*

Formulas: 10; Fig.: 1, Tab.: 3, Bibl.: 21

Introduction. Artificial intelligence (AI) is increasingly embedded in software delivery through coding assistance, analytics, testing, knowledge retrieval, decision support and operational sensing. However, AI use does not itself demonstrate organizational adaptation. Technology use, organizational capability, changes in operating practices, and subsequent delivery performance are related but analytically distinct phenomena.

Previous research progressively established this distinction. An empirical study of 97 Agile practitioners found broad but predominantly shallow AI adoption: 79% reported task-specific or regular AI use, whereas only 3% reported deep integration (Lukutin, 2025). The Data-Empirical Agility Model (DEAM) subsequently conceptualized AI as a sensing and analytical augmentation layer while retaining human responsibility for interpretation, adaptation, and governance; its longitudinal five-team case was explicitly exploratory rather than confirmatory (Lukutin & Michkivskyy, 2026a). Further development of DEAM introduced adaptation capability fragmentation and conceptualized adaptation latency as the temporal gap between operational signal generation and coordinated organizational response, identifying event-based operationalization and longitudinal validation as subsequent research priorities (Lukutin & Michkivskyy, 2026b).

This creates a measurement problem. Treating AI usage as adaptation conflates technological exposure with organizational response, while using subsequent delivery improvement both to identify adaptation and to evaluate its effect creates circular inference. Moreover, initial implementation does not necessarily constitute durable organizational reconfiguration: an intervention may remain temporary, experimental or locally bounded. A measurement protocol therefore requires observable event boundaries between a qualifying trigger and durable organizational reconfiguration that are independent of subsequent performance.

The research question is: How can trigger-to-durable-organizational-reconfiguration latency be operationalized in AI-augmented multi-team software delivery, and under what conditions can it be empirically distinguished from established

organizational response-speed and reconfiguration constructs?

The study addresses this question by developing an event-level measurement protocol within DEAM and specifying the conditions for evaluating its reliability, discriminant validity, temporal validity, and incremental value. The protocol is retrospectively applied to one adaptation episode within the previously studied five-Scrum-team case to demonstrate event identification and measurement in practice, while retaining the case's exploratory status. This application illustrates the distinction between trigger, organizational response, implementation onset, and durable reconfiguration but does not validate the proposed measure or establish a causal relationship with subsequent delivery outcomes.

Literature Review. Organizational adaptation under technological change has established foundations in dynamic capabilities, organizational learning, reconfiguration, and organizational-response research. Dynamic capabilities theory explains how organizations sense change and integrate, build, and reconfigure competences (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000), while Kump et al. (2019) demonstrate that sensing, seizing, and transforming capacities can be empirically measured. A general organizational capability, however, differs from an observed response to a particular trigger:

adaptation capability ≠ observed adaptation episode (1)

Organizational-learning and reconfiguration research explains how routines, structures, and coordination mechanisms change over time (March, 1991; Zollo & Winter, 2002; Karim, 2006; Girod & Whittington, 2017; Berntzen et al., 2023), but does not independently establish reproducible temporal boundaries for a specific adaptation episode.

AI adds technological and analytical capabilities without removing this distinction. Organizational AI capability has been conceptualized and measured (Mikalef & Gupta, 2021), while AI adoption and integration depend on heterogeneous technological and organizational conditions (Romeo & Lacko, 2024). AI-enabled capability and adaptive organizational response should therefore remain analytically distinct (Sullivan & Fosso Wamba, 2024), consistent with earlier DEAM evidence that widespread AI use did not correspond to equally deep organizational integration (Lukutin, 2025).

Organizational response speed provides an important boundary for the proposed operationalization. Prior research distinguishes recognition, decision, and implementation stages and examines decision, implementation, and overall response speed (Reykers, 2025; Kolev et al., 2025; Daškevič et al., 2026). Consequently, neither elapsed response time nor its decomposition into intermediate stages can itself constitute DEAM-specific novelty. Longitudinal software-development research further demonstrates that coordination mechanisms and Agile practices evolve over time and that GenAI-augmented teams can be studied using operational and survey data (Berntzen et al., 2023; Vial & Rivard, 2026; Tomaz et al., 2026). Software-delivery outcomes nevertheless remain analytically separate because AI adoption interacts with the underlying organizational and technical system (DORA, 2025).

Previous DEAM research mapped AI usage, organizational adaptation, and delivery measures to different analytical layers and subsequently conceptualized adaptation latency without defining a reproducible endpoint for durable reconfiguration (Lukutin & Michkivskyy, 2026a, 2026b). The resulting distinction can be summarized as:

AI exposure ≠ adaptation capability ≠ adaptation episode ≠ durable reconfiguration ≠ subsequent outcomes (2)

The remaining gap is therefore whether trigger-to-durable-reconfiguration latency can

be operationalized through observable event boundaries and measured reproducibly in a way that provides information distinguishable from established response-speed, reconfiguration, organizational-capability, and engineering constructs.

Aim and Methodology. The aim of the study is to develop a context-specific event-level protocol for measuring the interval between a qualifying trigger and durable organizational reconfiguration in AI-augmented multi-team software delivery and to specify the conditions required for its empirical evaluation.

The object of research is organizational adaptation in AI-augmented multi-team software delivery. The subject is event-level measurement of the interval between a qualifying organizational trigger and durable organizational reconfiguration, including event boundaries, classification criteria, and validation requirements.

The study combines construct discrimination, event specification, retrospective calibration, and prospective validation design. Previous DEAM studies provide the cumulative conceptual and empirical foundations for the present operationalization (Lukutin, 2025; Lukutin & Michkivskyy, 2026a, 2026b). Evidence is distinguished as observed, retrospectively calibrated, operationally proposed, or established external measures used for comparison and outcome assessment.

The previously studied longitudinal five-team case is used for retrospective calibration and illustrative application of the protocol. One organizational adaptation episode is reconstructed from available project records to examine whether T_0–T_4 boundaries can be identified and to illustrate calculation of the candidate L_{04} measure. The reconstruction used available project records, including dated meeting and training records, sprint-level project timelines and Sprint Review evidence. Because the evidence was not collected under pre-specified event-coding rules, this application cannot validate the proposed measure. It also examines whether AI usage, integration, AI-related activity, organizational intervention, and delivery outcomes can legitimately serve as interchangeable adaptation proxies.

The protocol follows three principles: technological exposure is separated from organizational adaptation; adaptation is classified independently of subsequent delivery outcomes; and the candidate measure is evaluated against established alternatives rather than assumed to constitute a distinct DEAM construct.

Results. *Measurement architecture.* The proposed operationalization separates technological exposure, organizational adaptation and subsequent outcomes. AI-tool usage, perceived AI integration, and AI-related delivery work characterize exposure but do not independently establish adaptation; delivery-flow and quality measures describe subsequent system states.

The analytical ordering is:

$$\text{AI exposure/context} \rightarrow \text{adaptation episode} \rightarrow \text{durable reconfiguration} \rightarrow \text{subsequent outcomes} \quad (3)$$

Equation (3) defines analytical and temporal ordering, not an empirically established causal chain. An adaptation episode is represented by five event boundaries:

$$T_0 \rightarrow T_1 \rightarrow T_2 \rightarrow T_3 \rightarrow T_4 \quad (4)$$

The sequence is a coding protocol rather than a claim of novel response-stage constructs. The primary unit of analysis is a team-by-trigger adaptation episode; its event boundaries and measurement status are summarized in Table 1.

Table 1

Operational Measurement Protocol for an Adaptation Episode

Element	Operational criterion	Status
AI exposure	AI usage, integration, AI-related work	Context/exposure
T_0	Qualifying bounded trigger	Proposed coding rule
T_1	First observable recognition	Response stage
T_2	First observable response commitment	Response stage
T_3	First operational enactment	Response stage
T_4	First durable reconfiguration satisfying five criteria	Proposed endpoint rule
L_{04}	$T_4 - T_0$	Candidate measure
Outcomes	Subsequent flow/quality measures	External measures

Source: developed by the authors

Durable organizational reconfiguration

The critical distinction is:

$$T_3 \neq T_4 \quad (5)$$

Initial implementation may be temporary, experimental, abandoned, or locally bounded and therefore does not by itself establish durable organizational reconfiguration. T4 is the earliest time t at which five conditions are jointly satisfied:

$$T_4 = \min \{ t : C_{change}(t) \wedge C_{enactment}(t) \wedge C_{persistence}(t) \wedge C_{provenance}(t) \wedge C_{outcome\text{-}independence}(t) \} \quad (6)$$

T_4 therefore requires an observable organizational change (C_{change}), actual enactment rather than intention ($C_{enactment}$), persistence beyond initial use ($C_{persistence}$), traceable evidence of the change and its timing ($C_{provenance}$), and classification independent of subsequent performance ($C_{outcome\text{-}independence}$).

For prospective testing in sprint-based environments, persistence across two consecutive delivery cycles is proposed as an initial observation threshold rather than a universal theoretical boundary. The observation window should reflect the cadence and nature of the organizational practice; where evidence is insufficient, T_4 should remain indeterminate. The threshold must therefore undergo sensitivity analysis across alternative persistence windows and organizational cadences.

To prevent circular inference, the protocol requires:

$$T_4 \text{ classification} \rightarrow \text{subsequent outcome observation} \quad (7)$$

rather than identifying adaptation from a favorable outcome and then attributing that outcome to the inferred adaptation.

Candidate adaptation-latency measure

Once T_0 and T_4 are independently classified, trigger-to-durable-reconfiguration latency is:

$$L_{04} = T_4 - T_0 \quad (8)$$

For diagnostic purposes, the interval can be decomposed as:

$$L_{01}=T_1-T_0; \quad L_{12}=T_2-T_1; \quad L_{23}=T_3-T_2; \quad L_{34}=T_4-T_3 \quad (9)$$

and, for complete episodes:

$$L_{04} = L_{01} + L_{12} + L_{23} + L_{34} \quad (10)$$

The decomposition identifies where delay occurs but is not claimed as DEAM-specific novelty. Because organizational decision, implementation, and response speed are established constructs (Reykers, 2025; Kolev et al., 2025; Daškevič et al., 2026), L_{04} remains a candidate measure. If it proves indistinguishable from established response-

or implementation-speed measures, it should be interpreted as their context-specific operationalization rather than as a distinct DEAM construct.

Episodes without observed T_4 remain incomplete and, where appropriate, should be treated as right-censored observations. Figure 1 summarizes the resulting event-level architecture.

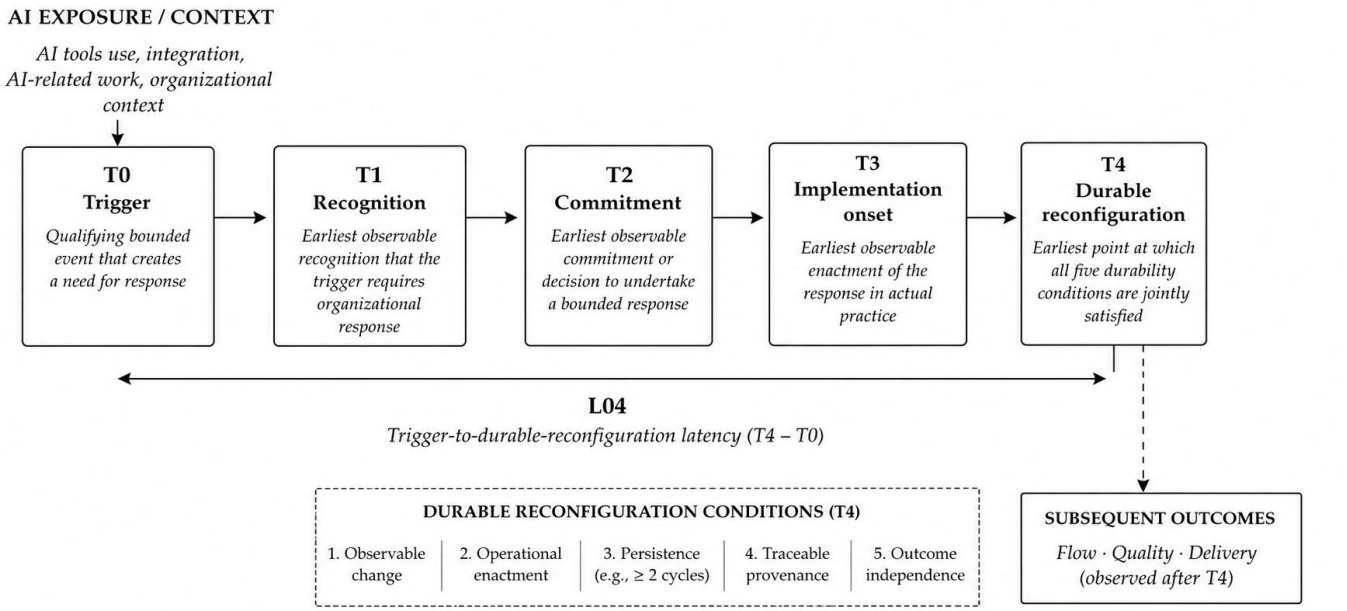


Figure 1. Event-Level Measurement Architecture for Organizational Adaptation
Source: developed by the authors

Note: The sequence represents a measurement protocol, not novel organizational response stages. Subsequent outcomes are excluded from T_4 classification.

Retrospective calibration

The longitudinal five-team case previously used in DEAM research was used to calibrate measurement boundaries and examine retrospective applicability of the protocol (Lukutin & Michkivskyy, 2026a). One AI-related adaptation episode was reconstructed from project records. Because these records were not collected under pre-specified T_0–T_4 coding rules, the reconstruction illustrates application but does not validate the event boundaries or L_{04}.

Table 2 reconstructs the episode from the initial customer trigger to the incorporation of AI experimentation into a recurring Sprint Review practice.

The episode distinguishes implementation from durable reconfiguration. Training completion, AI PoC production, and increases in AI-related delivery activity were not used to assign T_4. T_4 was assigned when AI experimentation results became incorporated into a recurring Sprint Review practice. Subsequent observations across Q3S1–Q3S6FY26 provided persistence evidence, while sprint-level AI PoC activity served only as corroborating evidence of continued enactment.

Using the approximately dated T_0 of 1 April 2025 and T_4 of 2 October 2025, the reconstructed interval was $L_{04} \approx 184$ days. Temporal precision differed across intermediate boundaries: T_1 was reconstructed at sprint-level resolution, whereas T_2, T_3, and T_4 were associated with dated organizational events. The case therefore illustrates the overall L_{04} calculation but does not justify artificially precise estimates of all component intervals in Equation (9).

Table 2

Retrospective Application of the T_0–T_4 Protocol

Boundary	Observed event	Evidence / coding rationale
T0 ≈ 01.04.2025	Following quarterly planning, the customer redirected product development toward increased AI functionality and greater use of AI tools.	Qualifying external organizational trigger; approximate date reconstructed from the project timeline.
T1 = Q2S2FY26	Team A began operating as a pilot for systematic development of AI functionality; an ML engineer joined in Q2S3FY26.	Retrospectively reconstructed recognition boundary inferred from the first observable localized organizational response; sprint-level temporal resolution.
T2 = 10.06.2025	At the Project AI L&D Syncup, a decision was made to organize AI/LLM training and engage L&D.	Observable commitment to a bounded capability-building response.
T3 = 04.08.2025	The first LLM Foundation Intensive started for selected senior representatives from the feature teams.	First operational enactment of the coordinated capability-building response.
T4 = 02.10.2025	At the Q2S6FY26 Sprint Review, available AI PoCs from the teams were jointly presented to the customer, and AI PoC results were incorporated into the recurring Sprint Review practice.	Observable and enacted change in organizational practice, subsequently retained across later sprint cycles.

Source: developed by the authors

The reconstruction also shows why AI usage, AI-related activity, organizational interventions, and delivery outcomes cannot be treated as interchangeable adaptation proxies. AI-related product activity preceded durable reconfiguration, while piloting and capability building represented stages of organizational response. Delivery improvement was excluded from event classification because staffing, workload, technical conditions, coordination mechanisms and concurrent interventions remain alternative explanations.

Accordingly, the retrospective application establishes neither measurement reliability nor a causal relationship between adaptation latency and delivery performance. Its purpose is to demonstrate operational applicability, expose differences in event identifiability, and inform prospective validation.

Validation and falsification requirements. Operationalization does not constitute validation. Before L_{04} can be interpreted as a distinct empirical measure, prospective testing must evaluate the properties summarized in Table 3.

Persistence robustness should be tested across alternative observation windows, while discriminant and incremental validity should determine whether L_{04} provides information beyond established response-speed, organizational, and engineering measures.

The protocol permits three outcomes: SUPPORT, REFINE or REJECT. Support requires reproducible event identification and additional information beyond established alternatives; refinement applies when boundaries or thresholds require modification; rejection applies when T_4 cannot be classified reliably, L_{04} is redundant with established measures, or it provides no meaningful additional information.

Conclusions. This study develops an event-level DEAM protocol that separates AI exposure, organizational response, durable reconfiguration, and subsequent outcomes. Adaptation is represented through T_0–T_4, with T_4 classified independently of subsequent performance only when observable change, operational enactment, persistence, traceable provenance, and outcome independence are jointly satisfied. This enables operationalization of trigger-to-durable-reconfiguration latency as the candidate measure $L_{04}=T_4-T_0$.

Table 3

Validation Requirements for the Candidate L_{04} Measure

Property	Required empirical test	Failure implication
Event identification	Independent T_0/T_4 coding	Revise event definitions
Inter-rater reliability	Agreement between independent coders	Revise coding protocol
Persistence robustness	Alternative T_4 thresholds	Revise endpoint
Discriminant validity	Comparison with established speed measures	Possible redundancy
Incremental validity	Models with and without L_{04}	Limited added value
Temporal validity	T4 classified before outcome window	Circularity risk
Context robustness	Replication across teams/triggers	Context dependency
Outcome relevance	Subsequent delivery measures	Hypothesized mechanism unsupported

Source: developed by the authors

Retrospective application to one episode in the five-team case produced an approximate L_{04} of 184 days and demonstrated unequal temporal precision across event boundaries, particularly for T_1. The application illustrates practical identification of T_0–T_4 but does not validate L_{04} or establish a causal relationship between adaptation latency and delivery performance.

The study has several limitations: T_0–T_4 coding has not undergone inter-rater reliability testing; the two-cycle persistence threshold remains a proposed observation parameter; L_{04} has not demonstrated discriminant or incremental validity; and the retrospective evidence was not collected under pre-specified event-coding rules. Future research should prospectively collect team-by-trigger episodes, independently code T_0–T_4, test alternative persistence thresholds, compare L_{04} with established measures, and treat episodes without observed T_4 as incomplete or right-censored where appropriate.

The practical significance of the protocol lies in separating technological adoption from organizational adaptation in prospective data collection, reducing the risk of attributing delivery-performance changes directly to AI adoption when organizational and operational changes provide alternative explanations. The proposed operationalization therefore remains falsifiable: prospective evidence may support, refine, or reject L_{04} as a distinct DEAM measure.

Conflict of interest. The authors declare no commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Funding. No separate financial support was received for the preparation or publication of this study.

Ethics statement. All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

Generative AI statement. Generative AI tools (ChatGPT 5.6) were used for literature-structure support, language refinement, consistency checking, visualization development, and manuscript editing. The authors verified AI-assisted outputs against the underlying literature and empirical evidence and take full responsibility for the scientific content, conclusions, and citations.

Author contributions. Oleh Lukutin: conceptualization, methodology, empirical data curation, analysis, visualization, writing - original draft. Sergiy Michkivskyy: conceptual supervision, methodology review, validation, writing - review and editing. Both authors reviewed and approved the final manuscript.

References:

1.Berntzen, M., Stray, V., Moe, N. B., & Hoda, R. (2023). Responding to change over time: A longitudinal case study on changes in coordination mechanisms in large-scale agile. Empirical Software Engineering, 28, Article 114. https://doi.org/10.1007/s10664-023-10349-0

2.Daškevič, K., Burinskienė, A., & Valackienė, A. (2026). A model of structured decision making for the implementation of digital technologies in the logistics sector to achieve a competitive advantage. The International Journal of Logistics Management. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2025-0791

3.DORA (2025). State of AI-assisted software development 2025. Google Cloud. DORA 2025 report. https://dora.dev/research/2025/dora-report.

4.Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

5.Girod, S. J. G., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. Strategic Management Journal, 38(5), 1121–1133. https://doi.org/10.1002/smj.2543

6.Karim, S. (2006). Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. Strategic Management Journal, 27(9), 799–823. https://doi.org/10.1002/smj.547

7.Kolev, K. D., Dykes, B. J., Kang, S. S., Hughes-Morgan, M., & Ferrier, W. J. (2025). Fast or slow? A meta-analysis on the performance implications of decision, implementation, and response speed. Journal of Management Scientific Reports, 3(1). https://doi.org/10.1177/27550311241291976

8.Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. Industrial and Corporate Change, 28(5), 1149–1172. https://doi.org/10.1093/icc/dty054

9.Lukutin, O. (2025). AI and organizational agility: Can AI overcome Larman's laws of resistance? Scientific Notes of KROK University, 3(79), 370–376. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-370-376

10.Lukutin, O., & Michkivskyy, S. (2026a). From empirical to data-empirical agility: Designing AI-augmented learning systems in Agile organizations (Introducing the Data-Empirical Agility Model-DEAM). Scientific Notes of KROK University, 1(81), 261–270. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-261-270

11.Lukutin, O., & Michkivskyy, S. (2026b). Toward data-empirical organizational adaptation: A conceptual analysis of fragmented adaptation capabilities in Agile transformation models. Scientific Notes of KROK University, 2(82), 235–243. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-82-235-243

12.March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

13.Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management, 58(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

14.Reykers, Y. (2025). Evaluating crisis response speed of international organisations: Why it matters and how to achieve it. Journal of European Public Policy, 32(11), 2768–2793. https://doi.org/10.1080/13501763.2024.2425380

15.Romeo, M. V., & Lacko, R. (2024). Adoption and integration of AI in organizations: A systematic review of challenges and drivers towards future directions of research. Kybernetes, 55(3), 1286–1307. https://doi.org/10.1108/K-07-2024-2002

16.Sullivan, Y., & Fosso Wamba, S. (2024). Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. Journal of Business Research, 174, 114500. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114500

17.Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

18.Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

19.Tomaz, R., Guenes, P., Araújo, A. A., Baldassarre, M. T., & Kalinowski, M. (2026). Impacts of generative AI on Agile teams' productivity: A multi-case longitudinal study. In Proceedings of the 2026 IEEE/ACM Third International Conference on AI Foundation Models and Software Engineering (FORGE '26) (pp. 128–138). ACM. https://doi.org/10.1145/3793655.3793728

20.Vial, G., & Rivard, S. (2026). Navigating temporal plurality in Agile software development: A process explanation. Information Systems Research. Advance online publication. https://doi.org/10.1287/isre.2020.0604

21.Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339–351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 347.965.42
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-292-301

Дата надходження: 19.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДІАТОРА

***Діана Тишко*[1], *Діана Левченко*[2]**

[1] Магістр кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", Київ, Україна, e-mail: 0908odua@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7974-4471

[2] PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", Київ, Україна, e-mail: LevchenkoD@krok.edu.ua ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8343-2260

THE ROLE OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A MEDIATOR

***Diana Tishko*[1], *Diana Levchenko*[2]**

[1] Master of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: e-mail: 0908odua@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7974-4471

[2] PhD in Law, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LevchenkoD@krok.edu.ua ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8343-2260

Анотація. *У роботі теоретично обґрунтовано роль комунікативної компетентності у професійній діяльності медіатора. Актуальність дослідження зумовлена зростанням кількості конфліктних ситуацій та необхідністю застосування конструктивних способів їх урегулювання, серед яких важливе місце посідає медіація. Визначено, що ефективність медіаційного процесу значною мірою залежить від професійної компетентності медіатора, зокрема його здатності забезпечувати продуктивну взаємодію між сторонами конфлікту. У статті обґрунтовано управлінський підхід до розвитку комунікативної компетентності медіатора як складової його професійної готовності. Узагальнення вітчизняних і зарубіжних підходів дало змогу виокремити комплекс взаємопов'язаних умінь, необхідних для організації продуктивної взаємодії сторін у конфлікті: слухання, постановку запитань, перефразування, рефреймінг, емоційну саморегуляцію, нейтральну вербальну й невербальну поведінку та міжкультурну чутливість. Показано, що результативність підготовки медіатора залежить від системності, тривалості та повторюваності практичного відпрацювання комунікативних дій із регулярним зворотним зв'язком і оцінюванням прогресу. У цьому контексті розвиток комунікативної компетентності запропоновано розглядати як об'єкт управління професійним навчанням і розвитком людського капіталу. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні комунікативної компетентності медіатора, систематизації структурних складових та визначенні управлінських підходів до її розвитку в системі професійної підготовки. Методологію дослідження сформували методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизації й узагальнення та індуктивно-дедуктивний підхід. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання під час проєктування програм базової підготовки та підвищення кваліфікації медіаторів, формування компетентнісних профілів, критеріїв оцінювання та тренінгових модулів. Перспективним напрямом визначено розроблення комплексного комунікативного тренажера, що поєднуватиме міжнародні стандарти медіації, адаптовані практики підготовки фахівців кризових і контактних служб, сценарні симуляції, експертний зворотний зв'язок для багаторазового відпрацювання професійних комунікативних навичок. Подальші дослідження мають бути спрямовані на апробацію такої моделі та емпіричне оцінювання її результативності.*

Ключові слова: *медіація, медіатор, комунікативна компетентність, професійна діяльність, конфлікт, комунікативна взаємодія, активне слухання, емпатія, професійна комунікація.*

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 16

Abstract. *The paper provides a theoretical substantiation of the role of communicative competence in the professional activity of a mediator. The relevance of the study is determined by the growing number of conflict situations and the need to apply constructive methods of their resolution, among which mediation occupies an important place. It*

has been established that the effectiveness of the mediation process largely depends on the mediator's professional competence, particularly on their ability to ensure productive interaction between the parties to a conflict. The article substantiates a managerial approach to the development of a mediator's communicative competence as a component of their professional readiness. The generalization of domestic and international approaches made it possible to identify a set of interrelated skills required to organize productive interaction between the parties to a conflict: listening, questioning, paraphrasing, reframing, emotional self-regulation, neutral verbal and non-verbal behaviour, and intercultural sensitivity. It is demonstrated that the effectiveness of mediator training depends on the systematic, sustained, and repetitive practical application of communicative actions, accompanied by regular feedback and progress assessment. In this context, the development of communicative competence is proposed to be considered as an object of professional learning management and human capital development. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the mediator's communicative competence, to systematize its structural components, and to determine managerial approaches to its development within the system of professional training. The research methodology comprised the methods of analysis and synthesis, comparison, systematization and generalization, as well as an inductive-deductive approach. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in designing basic training and advanced professional development programmes for mediators, developing competency profiles, assessment criteria, and training modules. A promising area for further development is the creation of a comprehensive communication simulator that would integrate international mediation standards, adapted practices for training specialists in crisis and contact services, scenario-based simulations, and expert feedback to enable repeated practice of professional communication skills. Further research should focus on testing such a model and empirically evaluating its effectiveness.

Keywords: *mediation, mediator, communicative competence, professional activity, conflict, communicative interaction, active listening, empathy, professional communication.*

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 1, bibl.: 16

Вступ. Сучасні соціальні умови характеризуються зростанням кількості та складності конфліктних ситуацій, що виникають у міжособистісній, сімейній, професійній, освітній та інших сферах суспільного життя. Особливої актуальності набуває пошук конструктивних способів їх урегулювання, серед яких важливе місце посідає медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів, заснований на добровільній участі сторін, їхній рівноправності, конфіденційності та самостійному прийнятті рішень. Ефективність медіаційного процесу значною мірою залежить від професійної компетентності медіатора, оскільки саме він забезпечує організацію продуктивної взаємодії між конфліктуючими сторонами. У цьому контексті особливого значення набуває комунікативна компетентність, яка визначає здатність фахівця встановлювати конструктивний контакт, забезпечувати взаєморозуміння та підтримувати ефективний діалог навіть за умов високої емоційної напруженості.

Проблемність досліджуваного питання зумовлена тим, що учасники конфлікту часто мають протилежні інтереси, відмінні погляди на причини та способи розв'язання суперечності, а їхня взаємодія може супроводжуватися недовірою, емоційною напругою, взаємними звинуваченнями та комунікативними бар'єрами. За таких обставин медіатор повинен не лише володіти теоретичними знаннями щодо природи конфліктів і механізмів їх урегулювання, а й демонструвати високий рівень сформованості практичних комунікативних умінь. Здатність до активного слухання, емпатійного реагування, постановки конструктивних запитань, перефразування, уточнення змісту повідомлень, регулювання емоційної напруженості та нейтрального формулювання позицій сторін безпосередньо впливає на характер і результативність медіаційної взаємодії. Водночас недостатня сформованість комунікативної компетентності може призводити до посилення конфронтації, втрати довіри до медіатора та зниження ймовірності досягнення взаємоприйнятної домовленості.

Аналіз останніх досліджень. У вітчизняних дослідженнях медіація розглядається переважно крізь призму її інституційного розвитку, зарубіжного досвіду та професійної комунікації медіатора. Бляхарський et al. (2024)

аналізують практику застосування медіації у розвинених країнах, тоді як Дубровинський і Сорочак (2021) та Урусова (2016) зосереджуються безпосередньо на розвитку комунікативної компетентності й діалоговій поведінці медіатора. Окремі складові комунікативної компетентності досліджуються також у контексті інших соціономічних професій: професійна комунікація (Коваленко & Марценюк, 2020; Ткачова et al., 2025), вербальні й невербальні засоби взаємодії (Перцова, 2025), емпатія та емоційна регуляція (Ситник, 2022). Водночас ці праці переважно висвітлюють окремі аспекти проблеми й не формують цілісної моделі комунікативної компетентності саме медіатора.

У зарубіжній науковій літературі проблема розроблена більш диференційовано. Donohue et al. (1988) розглядають комунікативну компетентність як здатність медіатора стратегічно організовувати взаємодію сторін; Bogdanoski (2009), Phillips (1999) та Fischer-Lokou et al. (2016) досліджують роль активного слухання, перефразування й рефреймінгу; Ngcobo (2024) акцентує на емоційному вимірі медіації, а Plis (2020) систематизує вербальні й невербальні комунікативні вміння медіатора. Сучасні міжнародні професійні стандарти додатково включають міжкультурну адаптивність, цифрову комунікацію, рефлексивність та здатність добирати комунікативні стратегії відповідно до ситуації (IMI, 2026; Resolution Institute, 2026).

Водночас, попри значну увагу до окремих комунікативних технік і професійних навичок медіатора, недостатньо систематизованими залишаються структура комунікативної компетентності, взаємозв'язок її когнітивних, емоційних, вербальних, невербальних та адаптивних компонентів, а також межі професійного комунікативного впливу медіатора. Проблема комплексного визначення ролі комунікативної компетентності саме у професійній діяльності медіатора залишається актуальною, оскільки потребує системного поєднання положень медіаційного, психологічного та управлінського підходів.

Постановка завдання. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні комунікативної компетентності медіатора, систематизації структурних складових та визначенні управлінських підходів до її розвитку в системі професійної підготовки. Теоретичну основу дослідження становлять підходи до комунікативної компетентності як складової професійної компетентності фахівців соціономічних професій, концепції комунікативної поведінки медіатора, а також сучасні міжнародні стандарти професійної медіації.

Джерельну базу сформовано з українських та англомовних наукових праць, присвячених комунікативній компетентності, професійній комунікації медіатора, активному слуханню, рефреймінгу, емпатії, емоційній регуляції та управлінню взаємодією сторін, а також із міжнародних стандартів професійної компетентності медіаторів. Основними критеріями відбору джерел були їх тематична релевантність, наукова або професійно-нормативна значущість та можливість використання для зіставлення українських і зарубіжних підходів. Метод аналізу застосовано для виокремлення основних складових комунікативної компетентності та підходів до їх тлумачення; синтезу – для формування її цілісного теоретичного розуміння; порівняння – для зіставлення вітчизняних і зарубіжних наукових підходів та професійних стандартів; систематизації й узагальнення – для впорядкування визначених компонентів і формулювання висновків щодо їх ролі у професійній діяльності медіатора. Індуктивно-дедуктивний підхід використано для переходу від аналізу окремих комунікативних умінь до визначення узагальненої структури комунікативної компетентності медіатора.

Результати дослідження. Для

обґрунтування ролі комунікативної компетентності у професійній діяльності медіатора передусім необхідно уточнити зміст поняття «комунікативна компетентність», зокрема, крізь призму професійної діяльності медіатора.

Передусім варто зазначити, що згідно з положеннями Закону України «Про медіацію» медіатором є спеціально підготовлена фізична особа, яка здійснює медіацію та характеризується нейтральністю, незалежністю й неупередженістю (Про медіацію, 2021).

Основним змістом професійної діяльності медіатора є проведення процедури медіації. Сам термін «медіація» має латинське походження від слова «mediatio», що означає посередництво. У науковій літературі представлено значну кількість підходів до визначення сутності цього поняття. З позицій психологічної науки медіація розглядається як особлива форма регулювання конфліктних ситуацій і спірних питань, спрямована на узгодження позицій та інтересів сторін (Дубровинський, 2021).

В свою чергу, на законодавчому рівні медіацію визначено як добровільну, конфіденційну та структуровану позасудову процедуру, у межах якої сторони за участю одного або кількох медіаторів здійснюють переговорний процес, спрямований на попередження виникнення конфлікту (спору) або його врегулювання (Про медіацію, 2021).

Медіація характеризується чітко визначеною структурою та системою принципів, що забезпечують її відмінність від переговорів і фасилітації, які також можуть застосовуватися як способи посередництва. Важливою перевагою медіації є забезпечення конфіденційності, оскільки відомості, отримані медіатором у процесі спільного або індивідуального спілкування зі сторонами, не підлягають розголошенню. Участь у медіаційній процедурі ґрунтується на принципі добровільності, тому кожен її учасник має право припинити свою участь на будь-якому етапі. Аналогічне право передбачене і для медіатора.

Особливе значення має нейтральність медіатора, який не наділений правом самостійно ухвалювати рішення щодо врегулювання конфлікту або нав’язувати сторонам конкретні способи його розв’язання. На відміну від арбітра чи судді, медіатор не займає жодної зі сторін, не висловлює власних переваг та не здійснює оцінювання учасників, їхніх дій або позицій. Його основна функція полягає у забезпеченні продуктивної взаємодії між сторонами, підтриманні конструктивного діалогу та спрямуванні комунікації таким чином, щоб учасники могли самостійно віднайти прийнятні способи вирішення конфліктної ситуації. У процесі медіації медіатор сприяє виявленню реальних потреб та інтересів кожної сторони, допомагає переосмислити конфліктну ситуацію, подолати відчуття безвиході та сформувати розуміння можливості існування альтернативних шляхів її врегулювання (Бляхарський, 2024).

Якщо розглядати професійну діяльність медіатора, вона спрямована на організацію конструктивної комунікації між учасниками конфлікту та сприяння їм у самостійному пошуку взаємоприйнятного рішення. Вона передбачає застосування професійних знань, комунікативних і конфліктологічних умінь для структурування процесу медіації, підтримання ефективної взаємодії сторін, виявлення їхніх інтересів та забезпечення умов для досягнення добровільних домовленостей.

Професійна діяльність медіатора має виразно комунікативний характер, оскільки основним інструментом його роботи є організація конструктивної взаємодії між сторонами конфлікту. На відміну від судді чи арбітра, медіатор не ухвалює рішення за сторони, а створює умови для їхнього діалогу, взаєморозуміння та самостійного пошуку прийнятного способу врегулювання спору. У зарубіжній науковій літературі поняття комунікативної компетентності медіатора (mediator communicative competence)

пов’язується зі здатністю медіатора стратегічно організовувати взаємодію, підтримувати конструктивні моделі спілкування та стримувати деструктивні комунікативні прояви (Donohue et al., 1988).

Оскільки медіація за своєю сутністю є переговорним процесом, важливою складовою професійної майстерності медіатора виступає комунікативна компетентність. У наукових працях її визначають як сукупність внутрішніх ресурсів особистості, необхідних для організації та реалізації ефективної комунікативної взаємодії в різноманітних ситуаціях міжособистісного спілкування. Структурно комунікативна компетентність охоплює комунікативні знання, що відображають уявлення про сутність і різновиди спілкування, його етапи та закономірності розвитку; комунікативні здібності, які можуть розглядатися як природна здатність особистості до встановлення взаємодії та як показник продуктивності її комунікативної діяльності; а також комунікативні вміння (Коваленко, 2020).

На думку Н. О. Ткачової, комунікативна компетентність являє собою здатність особистості встановлювати, розвивати та підтримувати різні форми комунікативних контактів, зокрема усних і письмових, вербальних і невербальних, з метою досягнення визначених цілей у взаємодії з іншими учасниками спілкування. До таких цілей належать передавання та отримання інформації, ведення переговорів, підтримання професійних і міжособистісних контактів та виконання інших завдань комунікативного характеру. При цьому комунікативна компетентність охоплює систему знань про принципи, закономірності й правила ефективного спілкування, а також сформовані комунікативні вміння, навички та здібності (Ткачова, 2025).

На основі проведеного аналізу, можна стверджувати що у широкому розумінні комунікативну компетентність медіатора слід розглядати як інтегративну професійно-особистісну характеристику, що охоплює систему знань про закономірності міжособистісної взаємодії, уміння організовувати конструктивний діалог, навички активного слухання, здатність адекватно сприймати та інтерпретувати вербальні й невербальні повідомлення, уміння формулювати запитання, надавати зворотний зв’язок, регулювати емоційне напруження та адаптувати власну комунікативну поведінку до особливостей конкретної ситуації. Водночас комунікативна компетентність не зводиться лише до технічного володіння певними прийомами спілкування. Вона передбачає сформованість відповідної професійної позиції, що ґрунтується на повазі до автономії сторін, неупередженості, толерантності, конфіденційності, етичності та усвідомленні меж власної професійної ролі. Саме поєднання комунікативних знань, умінь, навичок і професійно значущих установок забезпечує можливість медіатора ефективно функціонувати в умовах конфліктної взаємодії.

Комунікативна компетентність медіатора включає в себе ряд складових, які охарактеризовані в табл. 1.

Специфіка професійної діяльності медіатора зумовлює особливі вимоги до його комунікативної компетентності. Чинне українське законодавство передбачає не менше 90 годин базової підготовки медіатора, з яких щонайменше 45 годин становить практичне навчання (Закон України «Про медіацію», 2021). Однак цей норматив визначає загальний обсяг практичної підготовки, не встановлюючи окремої тривалості систематичного відпрацювання кожного компонента комунікативної компетентності. При цьому, конфлікт характеризується підвищеною емоційною напруженістю, взаємними претензіями, недовірою, негативними оцінками поведінки іншої сторони та прагненням відстояти власні інтереси. За таких умов

звичайні моделі повсякденного спілкування можуть виявитися недостатньо ефективними або навіть посилювати протистояння. Медіатор повинен бути здатним трансформувати конфліктну комунікацію в більш конструктивний формат, не втрачаючи при цьому нейтральності та не перетворюючись на представника інтересів будь-якої зі сторін. Його комунікативна діяльність спрямована на створення комунікативного простору, у якому ці суперечності можуть бути відкрито обговорені без переходу до деструктивної взаємодії.

Таблиця 1

Складові комунікативної компетентності медіатора

Складова	Характеристика
Активне слухання	Уважне та цілеспрямоване сприймання інформації від учасників медіації з урахуванням змісту, емоційного стану й невербальних сигналів, що забезпечує їх почутість та сприяє встановленню довіри.
Робота з емоціями	Здатність розпізнавати, приймати та конструктивно регулювати емоційні прояви сторін конфлікту, знижувати рівень напруженості та запобігати ескалації конфлікту.
Резюмування	Узагальнення ключових положень, висловлених учасниками, з метою систематизації інформації, уточнення взаєморозуміння та визначення основних проблем і досягнутих домовленостей.
Перефразування та переформулювання	Передача змісту висловлювань учасників у нейтральній і конструктивній формі зі збереженням їхнього основного смислу, що дає змогу зменшити конфліктогенність комунікації та сприяти взаєморозумінню.
Постановка запитань	Уміння формулювати відкриті, уточнювальні та рефлексивні запитання для виявлення позицій, інтересів, потреб і очікувань сторін та стимулювання їх до пошуку можливих способів вирішення конфлікту.
Безоціночність повідомлень	Використання нейтральних формулювань без критики, звинувачень, нав'язування власної позиції чи оцінювання правоти сторін, що забезпечує неупередженість медіатора та рівність учасників.
Невербальна комунікація	Здатність усвідомлено використовувати міміку, жести, погляд, позу, інтонацію, темп і гучність мовлення, а також розпізнавати невербальні сигнали учасників для підтримання конструктивної взаємодії.
Міжкультурна комунікація	Здатність ефективно взаємодіяти з учасниками, які мають різні культурні, мовні та соціальні особливості, з урахуванням відмінностей у нормах поведінки, цінностях, моделях спілкування та сприйнятті конфлікту.

Джерело: сформовано та систематизовано авторами

Однією з центральних складових комунікативної компетентності є активне слухання. Воно дає медіатору змогу не лише отримувати фактичну інформацію, а й виявляти інтереси, потреби та емоційні переживання сторін. Bogdanoski (2009) підкреслює, що без належного розуміння потреб та інтересів учасників ефективне врегулювання спору є неможливим. Емпіричне дослідження Fischer-Lokou et al. (2016) також показало, що використання активного слухання може позитивно впливати на успішність медіації. У процесі конфлікту учасники часто зосереджені передусім на формулюванні власних аргументів, спростуванні позиції опонента або захисті власних інтересів, тому реальне слухання іншої сторони може бути істотно ускладненим. Медіатор за допомогою активного слухання демонструє готовність уважно сприймати повідомлення учасника, уточнювати його зміст і відображати почуте без оцінювання.

До важливих елементів комунікативної компетентності належать також постановка запитань, перефразування, узагальнення та рефреймінг. За допомогою цих технік медіатор уточнює зміст висловлювань, допомагає сторонам структурувати інформацію та переводить конфронтаційні формулювання у більш конструктивну площину. Водночас Phillips (1999) звертає увагу на те, що перефразування та рефреймінг не є цілком нейтральними діями, оскільки спосіб формулювання

медіатором висловлювань сторін може впливати на подальший напрям комунікації. Це вимагає від фахівця високого рівня професійної рефлексії. Перефразування, уточнення, резюмування, відображення емоційного стану та змістовне віддзеркалення висловлювань дають змогу зменшити ризик комунікативних непорозумінь і водночас сприяють формуванню в учасників відчуття психологічної почутості. Це має принципове значення, оскільки людина, яка відчуває, що її позицію належним чином сприйнято, частіше виявляє готовність до сприйняття аргументів іншої сторони. При цьому, медіатор керується етичними нормами професійного середовища, що відображено у головних принципах медіації – добровільність процесу, рівноправність сторін, нейтральність медіатора та конфіденційність інформації (Урусова, 2016).

Комунікативна компетентність медіатора також виявляється у здатності розрізняти позиції та інтереси сторін. У конфліктній комунікації учасники нерідко формулюють категоричні вимоги, які на поверхневому рівні можуть здаватися взаємовиключними. Завдання медіатора полягає в тому, щоб за допомогою коректно сформульованих запитань і уточнень допомогти сторонам перейти від жорсткого протиставлення позицій до усвідомлення реальних потреб, мотивів, очікувань і побоювань, що лежать в їх основі. Таким чином, професійна комунікація медіатора сприяє не лише обміну інформацією, а й переосмисленню учасниками власного бачення конфліктної ситуації. Через правильно організований діалог може відбуватися зміщення уваги від взаємних звинувачень до пошуку сфер потенційного узгодження інтересів.

Важливою складовою комунікативної компетентності є здатність медіатора ставити професійно доцільні запитання (Тютюн, 2026). Запитання в медіації виконують значно ширшу функцію, ніж просте отримання інформації. Вони можуть допомагати уточнити обставини конфлікту, виявити приховані інтереси, конкретизувати потреби сторін, актуалізувати альтернативні способи вирішення проблеми та стимулювати рефлексивне осмислення власної позиції. Водночас некоректно сформульоване, оцінне або навідне запитання може викликати захисну реакцію учасника та посилити його недовіру до медіатора. Тому комунікативна компетентність передбачає здатність добирати форму, зміст і момент постановки запитання з урахуванням психологічного стану співрозмовника та динаміки медіаційного процесу.

Особливу роль у професійній діяльності медіатора відіграє емоційно-комунікативна компетентність. Конфліктна взаємодія супроводжується переживаннями образи, страху, гніву, розчарування, тривоги, недовіри та почуттям несправедливості. Емоції можуть істотно впливати на зміст і форму висловлювань сторін, їхню здатність раціонально оцінювати ситуацію та готовність до компромісу. Медіатор повинен уміти розпізнавати емоційні сигнали, не ототожнюючи при цьому розуміння емоцій із прийняттям певної позиції. Відображення емоційного змісту повідомлення дає змогу легітимізувати переживання учасника, не підтримуючи його можливі звинувачення щодо іншої сторони. Такий підхід сприяє зниженню емоційної напруженості та поступовому переходу від афективної реакції до раціонального обговорення проблеми.

Не менш значущою є здатність медіатора контролювати власну комунікативну поведінку. Професійна діяльність у сфері конфліктів передбачає постійний контакт із сильними негативними емоціями, взаємними претензіями та ситуаціями високої психологічної напруги. За таких умов медіатор може зіткнутися з провокаціями, маніпулятивними висловлюваннями, спробами втягнути його в протистояння або змусити продемонструвати прихильність до однієї зі сторін. Комунікативна компетентність забезпечує здатність

зберігати професійну саморегуляцію, контролювати тональність і зміст власних висловлювань, уникати імпульсивних реакцій та підтримувати нейтральну позицію (Перцова, 2025).

Окреме значення мають невербальна та емоційна складові. Медіатор повинен уміти розпізнавати інтонацію, паузи, жести та інші невербальні сигнали, не надаючи їм при цьому категоричного тлумачення (Plis, 2020). Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на здатності медіатора працювати з емоціями сторін, знижувати напруження та підтримувати продуктивний діалог (Ngcobo, 2024). Поза, міміка, жести, погляд, дистанція, тембр голосу, швидкість мовлення та паузи можуть суттєво впливати на сприйняття медіатора сторонами. Навіть змістовно нейтральне висловлювання може бути сприйняте як упереджене, якщо його невербальний супровід сигналізує про емоційну прихильність до одного з учасників. Тому професійно компетентний медіатор повинен усвідомлювати власні невербальні прояви та вміти використовувати їх для підтримання атмосфери поваги, безпеки й неупередженості. Водночас він має бути здатним помічати невідповідність між вербальними та невербальними повідомленнями учасників, не роблячи поспішних висновків щодо їхніх мотивів або щирості.

Також, за стандартом Міжнародного інституту медіації, медіатори повинні вміти застосовувати відповідні навички міжкультурної комунікації під час взаємодії як з учасниками, так і з колегами-медіаторами з інших культур. Наприклад, згідно з однією з теорій, стиль спілкування, прийнятний для медіаторів, може передбачати визначення позиції на шкалі «пряма – непряма комунікація»; на цю позицію можуть впливати різні культурні параметри, такі як індекс дистанції влади та орієнтація учасників або колег-медіаторів на стосунки (IMI, 2026). Професійні стандарти також дедалі більше враховують цифрову комунікацію, роботу в онлайн-середовищі та здатність адаптувати комунікативні техніки до різних форматів медіації. Resolution Institute (2026) прямо відносить високорозвинені навички слухання, комунікації та постановки запитань до критеріїв професійної майстерності медіатора.

Комунікативна компетентність безпосередньо пов’язана зі здатністю медіатора формувати атмосферу психологічної безпеки. Учасники медіації можуть мати різний рівень готовності до діалогу, відмінні комунікативні стилі, соціальний досвід, цінності та уявлення про справедливість. За таких умов медіатор повинен забезпечувати рівні можливості для висловлення кожної сторони та запобігати ситуаціям, у яких один учасник домінує над іншим. Його комунікативна поведінка має сприяти встановленню правил взаємодії, за яких сторони можуть висловлювати незгоду без приниження, погроз чи дискредитації опонента. Саме тому комунікативна компетентність є важливим інструментом забезпечення процедурної справедливості медіації.

Важливим показником комунікативної компетентності є здатність медіатора підтримувати баланс між активністю та невтручанням. Надмірна пасивність може призвести до втрати структури процесу, тоді як надмірна активність створює ризик перетворення медіатора на фактичного керівника прийняття рішення. Тому професійна комунікація має бути достатньо активною для підтримання продуктивного діалогу, але водночас такою, що зберігає автономію сторін. Медіатор має спрямовувати комунікаційний процес, не підміняючи власними судженнями рішення учасників. Саме в цьому проявляється специфічна природа його професійної комунікативної ролі.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави розглядати комунікативну компетентність як одну з ключових професійних характеристик медіатора, від рівня сформованості якої значною мірою залежить результативність медіаційного процесу. Професійна діяльність медіатора

має суб'єкт-суб'єктний характер і передбачає організацію конструктивної взаємодії сторін, підтримання їхньої автономії та сприяння самостійному пошуку взаємоприйнятного рішення. Комунікативна компетентність медіатора – це інтегративна професійно-особистісна характеристика, що поєднує комунікативні знання, уміння, навички та професійно значущі якості. Її основними складовими є активне слухання, робота з емоціями, резюмування, перефразування та переформулювання, постановка запитань, безоціночність повідомлень, невербальна та міжкультурна комунікація. Сформованість зазначених складових забезпечує медіатору можливість ефективно встановлювати професійний контакт, підтримувати довіру та регулювати комунікативну взаємодію між сторонами конфлікту. Особливе значення комунікативна компетентність набуває в умовах високої емоційної напруженості, коли здатність медіатора до емоційної саморегуляції, емпатійного реагування та нейтрального формулювання повідомлень сприяє запобіганню ескалації конфлікту. Водночас професійна комунікація медіатора повинна забезпечувати баланс між активним спрямуванням процесу та невтручанням у самостійне прийняття рішень сторонами. Отже, розвиток комунікативної компетентності має розглядатися як важливий напрям професійної підготовки медіаторів та необхідна умова ефективного здійснення ними професійної діяльності. Проблему комунікативної компетентності медіатора доцільно пов'язувати не з відсутністю практичної підготовки, а з необхідністю стандартизованого, послідовного та тривалого тренування комунікативних умінь із регулярним зворотним зв'язком і оцінюванням результатів.

Перспективним управлінським рішенням може бути розроблення комплексної тренінгової моделі розвитку комунікативної компетентності медіаторів, яка поєднуватиме вимоги української системи підготовки медіаторів, міжнародні стандарти медіаційної компетентності та адаптований досвід професій, у яких комунікація в умовах емоційного напруження систематично формується шляхом спеціалізованого тренування. В Україні релевантним для подальшого вивчення є також досвід кризового консультування та комплексних навчальних програм. Відповідно, напрямом подальших досліджень і практичною новизною може стати розроблення організаційно-управлінської моделі комплексного комунікативного тренажера для підготовки медіаторів. Така модель може включати: компетентнісну матрицю комунікативних навичок; систему послідовних симуляцій конфліктних ситуацій із наростанням складності; адаптацію окремих методик підготовки фахівців кризових і контактних служб; значне збільшення частки цільового практичного відпрацювання кожної навички; регулярний експертний і самооцінювальний зворотний зв'язок. Апробація такої моделі та оцінювання її впливу на рівень сформованості комунікативної компетентності медіаторів становлять перспективу подальших емпіричних досліджень.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції

дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1.Бляхарський, Я. С., Філюк, О. С., & Лазарева, А. О. (2024). Медіація як ефективний засіб вирішення спорів: досвід розвинених країн [Mediation as an effective means of resolving disputes: the experience of developed countries]. *Академічні візії*, (35). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1372 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13859380

2.Дубровинський, Г. Р., & Сорочак, Ю. Р. (2021). Розвиток комунікативної компетентності медіаторів [Development of communicative competence of mediators]. *Соціогуманітарний вимір сучасних трансформацій: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції*, (1), 64–67. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/conf_gum_2021_21

3.Коваленко, В. В., & Марценюк, Д. В. (2020). Комунікативна компетентність як складова професійної компетентності соціального працівника [Communicative competence as a component of the professional competence of a social worker]. *Молодий вчений*, 4 (80), 75–77. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-17

4.Перцова, І. В. (2025). Специфічні особливості комунікативної компетентності майбутніх лікарів [Specific features of the communicative competence of future doctors]. *International Science Journal of Education & Linguistics*, (4), 16–22. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjel.20250405.02

5.Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX [On Mediation: Law of Ukraine dated November 16, 2021 No. 1875-IX]. (2022). *Відомості Верховної Ради*, (7), ст. 51. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text

6.Ткачова, Н. О., & Ткачов, А.С., & Байдала В. В., & Чирва, Я.О. (2025). Роль комунікативної компетентності у формуванні професійного іміджу педагога [The role of communicative competence in the formation of a teacher's professional image]. *Інноваційна педагогіка*, (85), 154–158. DOI: https://doi.org/10.32782/ip/85.2.28

7.Тютюн, О. В. (2026). Медіатор теж впливає. Риторичні прийоми, переговорні тактики і межі професійного впливу [The mediator also has influence. Rhetorical techniques, negotiation tactics and the limits of professional influence]. URL: https://cmg.org.ua/info/mediator-tezh-vplyvaie-rytorychni-pryiomy-perehovorni-taktyky-i-mezhi-profesiinoho-vplyvu

8.Урусова, О. Г. (2016). Діалогова активність як інструмент комунікативної поведінки медіатора [Dialogic activity as a tool of the mediator's communicative behavior]. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*, (1), С. 207–213. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2016_1_38

9.Bogdanoski, T. (2009). The importance and challenge of active listening in mediation. *Australasian Dispute Resolution Journal*, 20(4), 201–206. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1552671

10.Donohue, W. A., Allen, M., & Burrell, N. (1988). Mediator communicative competence. *Communication Monographs,* 55(1), 104–119. DOI: https://doi.org/10.1080/03637758809376160

11.IMI Certified Mediators – Standards (2026). *International Mediation Institute.* URL: https://imimediation.org/docs/imi-mediators/professional-standards/competency-criteria

12.Fischer-Lokou, J., Lamy, L., Guéguen, N., & Dubarry, A. (2016). Effects of active listening, reformulation, and imitation on mediator success: Preliminary results. *Psychological Reports,* 118(3), 994–1010. DOI: https://doi.org/10.1177/0033294116646159

13.Ngcobo, M. T. (2024). Navigating the emotional landscape of mediation: An exploration of the role of emotions in conflict resolution and the strategies for effective management. *Conflict Resolution Quarterly,* 41(3), 327–335. DOI: https://doi.org/10.1002/crq.21409

14.Phillips, B. (1999). Reformulating dispute narratives through active listening. *Mediation Quarterly,* 17(2), 161–180. DOI: https://doi.org/10.1002/crq.3890170207

15.Plis, J. (2020). Kompetencje komunikacyjne mediatora. *Acta Iuridica Resoviensia,* 28(110), 195–209. DOI: https://doi.org/10.15584/znurprawo.2020.28.14

16.Resolution Institute. (2026). A guide to the advanced mediation accreditation assessment process. *Resolution Institute.* URL: https://resolution.institute/common/Uploaded%20files/Resolution%20Institute/2026/Guide%20for%20advanced%20accreditation%20assessment-NZ_2026.pdf

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 338.45:674:005(447)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-302-311

Дата надходження: 18.07.2026
Дата прийняття до друку: 14.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ЧИННИКИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

***Юрій Сотник*[1]**

[1]Аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, e-mail: yuriisotnyk@gmail.com, https://orcid.org/ 0009-0002-2784-7685

FACTORS AND MECHANISMS OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF WOODWORKING ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

***Yurii Sotnyk*[1]**

[1]Postgraduate Student at the Department of Management, Public Governance and Administration, Educational and Scientific Institute of Management, Technologies and Legal Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: yuriisotnyk@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-2784-7685

Анотація. *У статті проаналізовано сучасний стан, структурні особливості та тенденції розвитку деревообробної промисловості України в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена стратегічною роллю галузі як експортоорієнтованого сектору економіки, що забезпечує валютні надходження, зайнятість населення та інтеграцію України до європейських виробничих ланцюгів, а також необхідністю адаптації підприємств до безпекових, ресурсних і регуляторних викликів. Метою дослідження є обґрунтування управлінських механізмів підвищення конкурентоспроможності деревообробних підприємств України на основі систематизації чинників впливу та ідентифікації системних проблем управління галуззю. Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю та розвитком деревообробних підприємств України. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та управлінські механізми забезпечення конкурентоспроможності деревообробних підприємств в умовах воєнного стану. У статті використано методи статистичного, структурного та порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, графічний і табличний методи. Встановлено, що станом на середину 2026 року галузь налічує понад 25,8 тис. суб'єктів господарювання, з яких близько 79 % становлять фізичні особи-підприємці, що свідчить про домінування мікробізнесу та ускладнює масштабування виробництва. Сукупний виторг підприємств галузі за 2025 рік перевищив 109,6 млрд грн, обсяг експорту продукції становив понад 1,6 млрд дол. США, а податкові платежі до бюджетів усіх рівнів досягли 48,5 млрд грн за зайнятості близько 141 тис. осіб. Виявлено тенденцію структурної трансформації галузі, що полягає у переході від експорту сировини та продукції первинної переробки до виробництва продукції з високою доданою вартістю: експорт меблів зріс із 48,7 млн дол. США у 2021 році до 141,7 млн дол. США у І кварталі 2026 року, тоді як експорт пиломатеріалів скоротився на 8,9 % за вартістю та на 26,3 % за фізичним обсягом. Систематизовано чинники конкурентоспроможності деревообробних підприємств за десятьма групами та ідентифіковано системні проблеми галузі: сировинний дисбаланс, скорочення обсягів лісозаготівлі, інформаційну непрозорість лісового сектору, тінізацію ринку та регуляторні виклики впровадження Регламенту ЄС щодо запобігання знелісненню (EUDR). Практичне значення результатів полягає у формуванні аналітичного підґрунтя для розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності деревообробних підприємств та державної політики розвитку лісопромислового комплексу України.*

Ключові слова: *деревообробна промисловість, конкурентоспроможність, конкурентне середовище, експортний потенціал, менеджмент підприємства, воєнний стан, лісопромисловий комплекс, EUDR.*

Формул: 0; рис.: 3; табл.: 2; бібл: 13

Abstract. *The article analyzes the current state, structural features, and development trends of Ukraine's woodworking industry under martial law. The relevance of the study is driven by the strategic role of the industry as an export-oriented economic sector that provides foreign exchange earnings, employment, and Ukraine's integration into European production chains, as well as the need for enterprises to adapt to security, resource, and regulatory challenges. The objective of the study is to substantiate management mechanisms for increasing the competitiveness of Ukrainian*

woodworking enterprises based on the systematization of influencing factors and the identification of systemic management problems in the sector. The object of the study is the process of managing the competitiveness and development of woodworking enterprises in Ukraine. The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and management mechanisms for ensuring the competitiveness of woodworking enterprises under martial law. The article uses methods of statistical, structural, and comparative analysis, systematization and generalization, as well as graphical and tabular methods. It has been established that as of mid-2026, the industry comprises over 25.8 thousand business entities, of which about 79% are individual entrepreneurs, indicating a dominance of micro-businesses that complicates production scaling. The total revenue of enterprises in the industry for 2025 exceeded UAH 109.6 billion, the volume of product exports amounted to over USD 1.6 billion, and tax payments to budgets of all levels reached UAH 48.5 billion, with employment at approximately 141 thousand people. A trend of structural transformation in the industry has been identified, consisting of a shift from exporting raw materials and primary processed products to manufacturing high value-added products: furniture exports increased from USD 48.7 million in 2021 to USD 141.7 million in the first quarter of 2026, while sawn timber exports decreased by 8.9% in value and by 26.3% in physical volume. The competitiveness factors of woodworking enterprises have been systematized across ten groups, and systemic problems of the sector have been identified: raw material imbalance, declining logging volumes, information opacity of the forestry sector, market shadowization, and regulatory challenges related to the implementation of the EU Deforestation Regulation (EUDR). The practical significance of the results lies in creating an analytical foundation for developing strategies to enhance the competitiveness of woodworking enterprises and state policy for the development of Ukraine's timber industry complex.

Keywords: *woodworking industry, competitiveness, competitive environment, export potential, enterprise management, martial law, forest industry complex, EUDR.*
Formulas: 0; fig.: 3, tab.: 2, bibl.: 13

Вступ. Деревообробна промисловість є одним із ключових експортоорієнтованих секторів економіки України, який забезпечує ефективне використання лісових ресурсів, створення продукції з високою доданою вартістю та зміцнення експортного потенціалу країни. Галузь характеризується розвиненими міжгалузевими зв'язками з меблевою, будівельною, целюлозно-паперовою промисловістю та транспортно-логістичним комплексом, що забезпечує формування інтегрованих ланцюгів створення вартості та посилює мультиплікативний ефект її функціонування (Іщук, Созанський, Коваль, & Ляховська, 2019).

Роль деревообробного сектору критично зростає в контексті подолання воєнних викликів та подальшої регенерації національної економіки, адже галузь виступає потужним драйвером експортної виручки, регіонального розвитку та включення України до європейської виробничої кооперації. Проте масштабні воєнні дії завдали суттєвих деструкцій: призвели до консервації частини потужностей, фізичного знищення об'єктів, руйнації логістичних маршрутів та стиснення внутрішнього попиту. Окреслені обставини зумовлюють гостру необхідність у комплексному моніторингу поточного стану й системних деструкцій у галузі з метою обґрунтування стратегічних управлінських рішень та ефективної державної регуляторної політики.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика розвитку деревообробної промисловості України є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Потенціал розвитку деревообробних виробництв у регіонах України ґрунтовно досліджено колективом науковців під керівництвом С. О. Іщук (Іщук та ін., 2019). Невар (2022) розкрито регіональні особливості галузі, просторову концентрацію під-приємств та експортну орієнтацію виробництва у довоєнний період, а також окреслено шляхи розв’язання проблем повоєнного відновлення.

Сахарнацька та Кочут (2023) наголошують, що робота деревообробних підприємств за воєнного стану супроводжується падінням обсягів виробництва, розривом логістичних ланцюгів, обмеженням експорту та дефіцитом ресурсів, що безпосередньо позначається на їхній конкурентоспроможності. У праці

Hubarieva, Hubariev, Zinchenko, & Pronoza (2021) на основі бібліометричного та кластерного аналізу здійснено інтегральне оцінювання конкурен-тоспроможності деревообробної промисловості України порівняно з іншими країнами. Sozanskyy та Ryvak (2020) доведено, що Україна володіє достатньою лісосировинною базою для динамічного розвитку галузі, однак структура заготівлі з переважанням паливної деревини загрожує перспективам деревообробки. Сучасні тенденції ринку деревини та вплив війни на лісовий сектор досліджено Жежкун, Торосовим і Калашніковим (2024); аналітичні огляди ринків лісопродукції в регіоні ЄЕК ООН систематично готують UNECE/FAO (2024) та UNECE (2025).

Разом з тим, динамічні зміни умов функціонування галузі у 2025–2026 роках, зокрема структурна трансформація експорту, посилення регуляторних вимог Європейського Союзу та воєнні ризики, зумовлюють необхідність оновленого комплексного аналізу сучасного стану деревообробної промисловості України, систематизації чинників конкурентоспроможності її підприємств та ідентифікації системних проблем розвитку галузі.

Постановка завдання. Мета дослідження — обґрунтувати управлінські механізми підвищення конкурентоспроможності деревообробних підприємств України на основі систематизації чинників впливу та ідентифікації системних проблем управління галуззю в умовах воєнного стану. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких проміжних завдань: оцінювання кількісної та інституційної структури суб'єктів господарювання галузі; аналіз регіонального розміщення виробництв; дослідження динаміки та товарної структури експорту деревообробної продукції; систематизацію чинників конку-рентоспроможності деревообробних підприємств; ідентифікацію системних проблем, що стримують розвиток галузі.

Методологічною основою слугували методи статистичного, структурного та порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, графічний і табличний методи. Інформаційну базу становили дані аналітичної платформи YouControl.Market (2026), матеріали Офісу з розвитку підприємництва та експорту (ОРПЕ, 2026), платформи «Відкритий ліс» (2026), огляди UNECE/FAO (2024) і UNECE (2025) та Регламент (EU) 2023/1115 (2023).

Результати дослідження. Деревообробна промисловість України є масштабним сектором національної економіки. За даними (YouControl.Market, 2026), станом на червень 2026 року галузь налічує понад 25800 суб'єктів господарювання, з них 10 996 юридичних осіб та 14 890 фізичних осіб-підприємців. Кількість діючих суб'єктів господарювання в деревообробній промисловості України за видами економічної діяльності наведено на рис. 1. Ринок характеризується домінуванням мікропідприємств: близько 79,3 % суб'єктів господарювання — це фізичні особи-підприємці (у секторі дерев'яного будівництва цей показник сягає 82,4 %). Така структура забезпечує гнучкість галузі, але ускладнює масштабування виробництва, стандартизацію продукції та залучення великих інвестицій.

Основні параметри усередненого деревообробного підприємства України наведено в табл. 1.

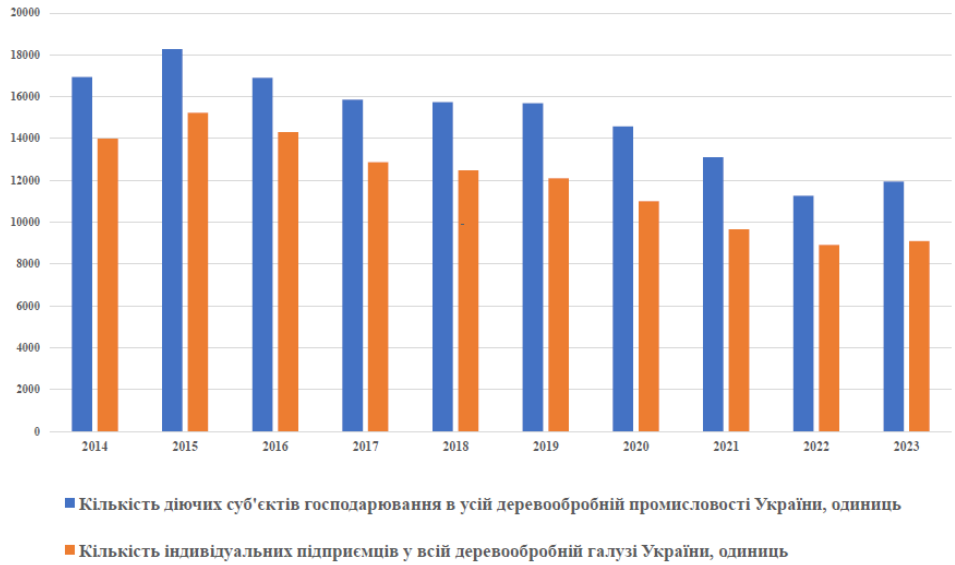


Рис.1. Кількість діючих суб'єктів господарювання в деревообробній промисловості України, одиниць

Джерело: побудовано за даними (YouControl.Market, 2026)

Лідерами деревообробної промисловості за підсумками 2025 року, що формують значну частину загального виторгу, є ТОВ «СВІСС КРОНО», ТОВ «КРОНОСПАН УА», ТОВ «КРОНОСПАН РІВНЕ», ТОВ «ОДЕК» Україна, ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ», ТОВ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД МДФ» та інші компанії, які визначають динаміку та ключові тенденції розвитку галузі (YouControl.Market, 2026). Сектор охоплює лісопильне виробництво, вироблення будівельних матеріалів (фанера, деревостружкові та деревоволокнисті плити, блокхаус) і виробництво інших виробів з деревини. Сукупний обсяг виторгу підприємств галузі за 2025 рік становить 109,6 млрд грн; попри складні умови, деревообробна промисловість входить до переліку галузей, які демонструють найвищі темпи зростання порівняно з іншими промисловими секторами держави (YouControl.Market, 2026).

Таблиця 1

Основні параметри усередненого деревообробного підприємства України (2023 рік)

Вид діяльності	Обсяг реалізованої продукції, тис. дол. США	Кількість працівників, осіб	Річний обсяг переробленої деревини, м³
Деревообробна промисловість загалом	128,65	3,80	187,7*/433,6**
Лісопиляння і стругання	60,84	3,15	–
Виробництво виробів з деревини	203,46	4,51	–

** – крім виробництва дерев'яних плитних матеріалів; ** – для загального обсягу обробки деревини*
Джерело: побудовано за даними (YouControl.Market, 2026)

Розміщення підприємств деревообробної промисловості зумовлене насамперед концентрацією лісосировинної бази: найбільша їх кількість традиційно зосереджена в регіонах Полісся, Передкарпаття та Закарпаття, тоді як за кількістю зареєстрованих компаній лідирує м. Київ. Розподіл підприємств галузі за регіонами України наведено на рис. 2.

За оцінками профільних фахівців, українська деревообробка має потенціал для заміщення продукції з рф на суму 1,9 млрд дол. США, а з білорусі — 0,86 млрд дол. США, зокрема за такими товарними позиціями, як клеєна фанера, деревостружкові плити та MDF (ОРПЕ, 2026). У 2025 році обсяг експорту продукції галузі перевищив 1,6 млрд дол. США, що забезпечує стабільні валютні надходження, формує позитивне сальдо зовнішньої торгівлі та сприяє збереженню й створенню робочих місць (Деревообробна промисловість України в 2022–2025 роках, 2026).

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження чинників формування конкурентоспроможності деревообробних підприємств, які характеризуються високою ресурсоємністю, залежністю від сировинної бази та вразливістю до воєнних ризиків.



Рис. 2. Розподіл підприємств деревообробної галузі за регіонами України
Джерело: побудовано за даними (YouControl.Market, 2026)

Конкурентоспроможність деревообробних підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників (рис. 3).

Сировинно-ресурсні чинники визначають доступність і стабільність постачання деревини, її якість та рівень сертифікації; виробничо-технологічні — рівень модернізації обладнання, впровадження ресурсоефективних технологій та глибину переробки деревини з орієнтацією на продукцію з високою доданою вартістю; інноваційні — розвиток нових матеріалів і продуктів, використання досягнень біоекономіки та цифрових інновацій. Логістичні чинники охоплюють ефективність ланцюгів постачання та збуту і диверсифікацію транспортних маршрутів в умовах ризиків; економіко-фінансові — фінансову стійкість підприємств, доступ до інвестиційних ресурсів та чутливість до валютних і експортних ризиків; цифровізаційні — впровадження ERP- і MES-систем, використання Big Data та штучного інтелекту, розвиток концепції Industry 4.0.

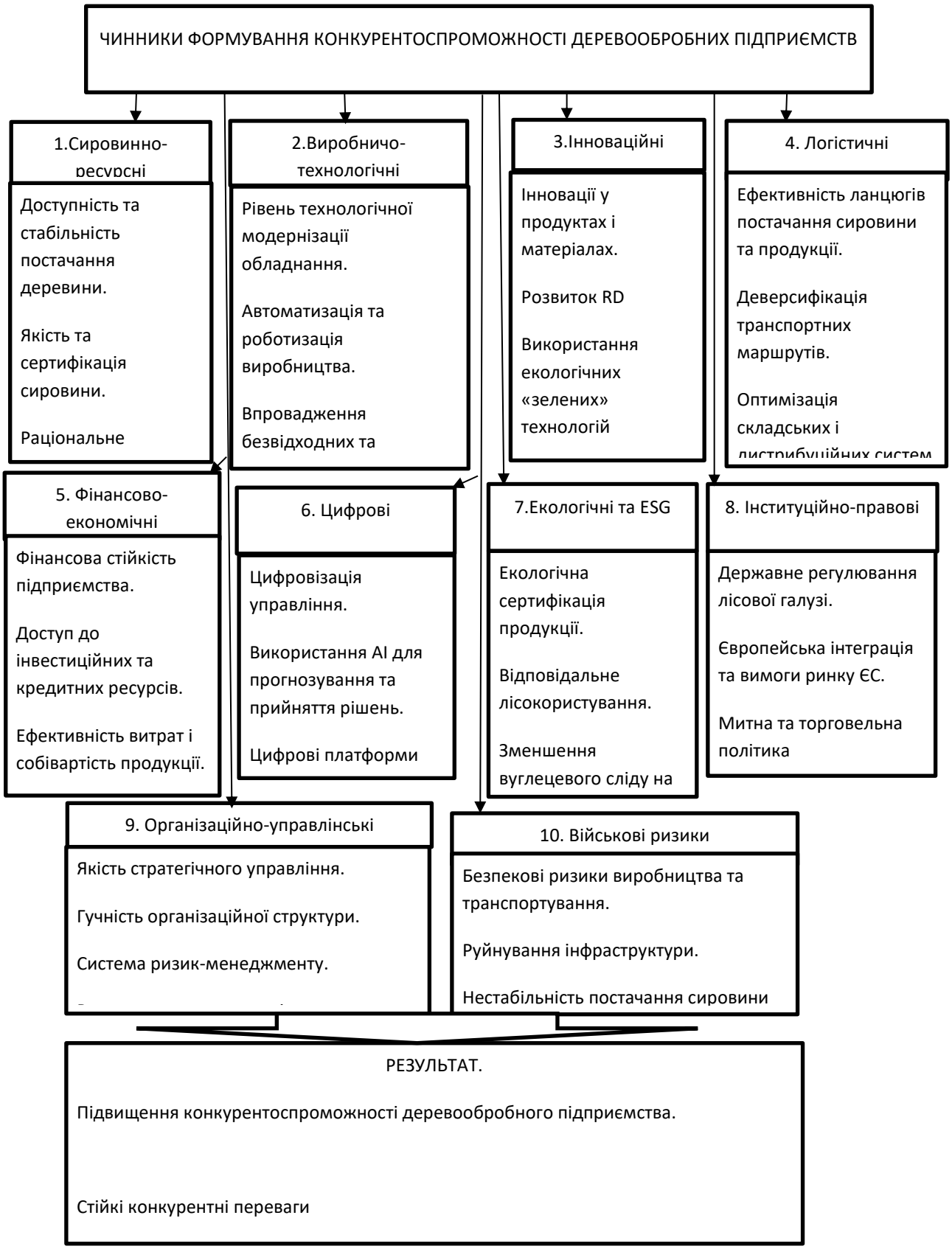


Рис.3. Чинники конкурентоспроможності деревообробних підприємств

Джерело: систематизовано автором

Екологічні та ESG-чинники відображають екологічну відповідальність підприємств, сертифікацію продукції, скорочення вуглецевого сліду та дотримання принципів сталого лісокористування; інституційно-правові формуються під впливом державного регулювання лісової галузі, вимог європейської інтеграції та міжнародних стандартів. Військово-ризикові чинники враховують безпекові загрози, руйнування інфраструктури та ризики втрати трудових ресурсів. Завершують систему управлінсько-організаційні чинники, що охоплюють якість стратегічного управління, адаптивність підприємства, ефективність ризик-менеджменту та розвиток людського капіталу.

Аналіз сучасного стану деревообробної галузі України свідчить про наявність низки системних проблем, що стримують її розвиток та ефективну інтеграцію у світові ринки.

Виявлені системні проблеми (табл. 2) потребують не лише констатації, а формування конкретних управлінських відповідей на рівні підприємства й галузевої політики.

Таблиця 2

Системні проблеми, що стримують розвиток деревообробної галузі України

Проблема	Характеристика та вплив на конкурентоспроможність
Сировинний дисбаланс	Виробничі потужності деревообробних підприємств майже на 50 % перевищують обсяги доступної деревинної сировини, що призводить до її дефіциту, зростання закупівельних цін та посилення конкуренції між підприємствами.
Скорочення обсягів лісозаготівлі	За останні сім років обсяги заготівлі деревини скоротилися приблизно на 37 %, що негативно впливає на стабільність забезпечення підприємств сировиною та стримує розвиток виробництва.
Інформаційна непрозорість лісового сектору	Відсутність актуальних результатів національної інвентаризації лісів і сучасних матеріалів лісовпорядкування ускладнює прогнозування ресурсної бази та довгострокове планування інвестиційної діяльності.
Недосконалість методичних підходів до оцінювання галузі	Аналіз лісового, деревообробного та меблевого секторів окремо не враховує їх взаємозалежність у межах єдиного лісопромислового комплексу, що знижує ефективність стратегічного управління розвитком галузі.
Регуляторні виклики, пов'язані з впровадженням EUDR	Запровадження вимог Регламенту ЄС щодо запобігання знелісненню (EUDR) вимагає забезпечення повної простежуваності походження деревини, геолокації ділянок заготівлі та цифрового супроводу продукції, що створює додаткові витрати й особливо ускладнює діяльність малих і середніх підприємств.
Зниження ефективності базових сегментів деревообробки	Підприємства первинної переробки деревини втрачають конкурентні позиції внаслідок подорожчання сировини, скорочення фізичних обсягів експорту та зменшення прибутковості виробництва.
Недосконалість механізмів біржової торгівлі деревиною	Недостатня прозорість функціонування біржового ринку деревини обмежує рівний доступ підприємств до сировини, знижує довіру бізнесу до існуючих механізмів реалізації деревини та створює додаткові ризики для розвитку галузі.
Тіньовий ринок	За експертними оцінками, частка тіньового сектору в деревообробці може сягати 50 %.

Джерело: систематизовано автором за даними (Відкритий ліс, 2026; Жежкун та ін., 2024; ОРПЕ, 2026; Regulation (EU) 2023/1115, 2023; YouControl.Market, 2026)

Сировинний дисбаланс і скорочення обсягів лісозаготівлі доцільно нівелювати через управлінські механізми довгострокового контрактування з постачальниками сировини, диверсифікації джерел постачання та впровадження систем управління запасами деревини. Інформаційну непрозорість лісового сектору й тінізацію ринку можна долати управлінськими інструментами цифровізації (інтеграція підприємств з системою електронного обліку деревини, впровадження ERP-рішень для наскрізного контролю ланцюга постачання), що одночасно підвищує керованість бізнес-процесів. Регуляторні виклики впровадження Регламенту ЄС EUDR вимагають від менеджменту підприємств завчасного впровадження систем простежуваності походження деревини (due diligence), навчання персоналу та адаптації внутрішніх процедур контролю якості до вимог європейського законодавства. Військово-ризикові чинники потребують формування на підприємствах функції управління безпековими ризиками — розроблення планів безперервності бізнесу (business continuity), диверсифікації логістичних маршрутів та резервування виробничих потужностей. Узагальнено, ефективність адаптації деревообробних підприємств до сучасних викликів визначається не стільки наявністю ресурсів, скільки якістю управлінських рішень, гнучкістю організаційної структури та здатністю менеджменту оперативно перебудовувати бізнес-процеси.

Таким чином, розвиток деревообробної промисловості в умовах воєнного стану супроводжується критичними викликами: скороченням обсягів виробництва, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, руйнуванням інфраструктури та обмеженням експорту. Це зумовлює необхідність адаптації підприємств через впровадження інновацій, гнучких моделей управління та сучасних механізмів управління ризиками. Водночас галузь може відігравати важливу роль у післявоєнному економічному відновленні України.

Висновки. Деревообробна промисловість України є стратегічно важливим експортоорієнтованим сектором національної економіки, який демонструє стійкість та здатність до адаптації навіть в умовах повномасштабної війни. Станом на середину 2026 року галузь налічує понад 25,8 тис. суб'єктів господарювання із сукупним виторгом 109,6 млрд грн за 2025 рік, що засвідчує її вагому фіскальну та соціально-економічну роль.

Науковою новизною дослідження є обґрунтування управлінських механізмів реагування на системні проблеми деревообробної галузі (диверсифікація постачання сировини, цифровізація контролю ланцюгів постачання, впровадження систем простежуваності походження деревини відповідно до вимог EUDR, формування функції управління безпековими ризиками), а також систематизація чинників конкурентоспроможності деревообробних підприємств за десятьма групами (сировинно-ресурсні, виробничо-технологічні, інноваційні, логістичні, економіко-фінансові, цифровізаційні, екологічні та ESG, інституційно-правові, військово-ризикові, управлінсько-організаційні), що враховує специфіку управління підприємствами галузі в умовах воєнного стану.

Встановлено, що галузь перебуває у процесі глибокої структурної трансформації — переходу від моделі масового експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю: експорт меблів зріс із 48,7 млн дол. США у 2021 році до 141,7 млн дол. США у I кварталі 2026 року, а сегменти шпону, фанери та інших виробів із деревини демонструють зростання вартісних показників експорту на 18–35 %. Стратегічний успіх сектору залежатиме від здатності держави оптимізувати доступ

підприємств до сировинних ресурсів та підтримки інвестицій у високотехнологічну переробку всередині країни.

Теоретичне значення результатів полягає у розвитку науково-методичних засад дослідження конкурентного середовища деревообробної галузі, а практичне — у формуванні аналітичного підґрунтя для розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності деревообробних підприємств та інструментів державної політики розвитку лісопромислового комплексу. Перспективою подальших досліджень є розроблення методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності деревообробних підприємств з урахуванням систематизованих чинників та обґрунтування механізмів адаптації галузі до вимог Регламенту ЄС EUDR.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікація статті фінансувалася самостійно.

Етична заява. Усі процедури, здійснені в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Інструменти штучного інтелекту використовувалися під час оформлення та редагування статті для: 1) приведення списку літератури до єдиного формату APA; 2) перекладу та мовного редагування тексту. Автор підтверджує, що всі результати роботи ШІ було ретельно перевірено, та бере на себе повну відповідальність за зміст публікації.

Внесок авторів. Стаття підготовлена автором одноосібно: автор відповідав за формулювання концепції дослідження, збір та аналіз даних, підготовку тексту та формулювання висновків.

Література:

1. Іщук, С. О., Созанський, Л. Й., Коваль, Л. П., & Ляховська, О. В. (2019). Потенціал розвитку деревообробних виробництв у регіонах України: наукове видання (С. О. Іщук, наук. ред.). Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 109 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20190037.pdf (дата звернення: 26.06.2026).

2. Деревообробна промисловість України. (2026). YouControl.Market. URL: https://youcontrol.market/catalog/derevoobrobna-promyslovist (дата звернення: 26.06.2026).

3. Невар, О. В. (2022). Особливості розвитку деревообробної промисловості в Україні та її регіонах. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Економічні науки, 24(100), 33–39. https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10006.

4. Сахарнацька, Л. І., & Кочут, Р. А. (2023). Особливості розвитку деревообробної промисловості в умовах воєнного стану. Збалансоване природокористування, (3), 59–67. https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2023.287817.

5. Hubarieva, I., Hubariev, O., Zinchenko, V., & Pronoza, P. (2021). Ensuring the competitiveness of the Ukrainian woodworking industry in the post-pandemic period. SHS Web of Conferences, 126, 02001. https://doi.org/10.1051/shsconf/202112602001.

6. Sozanskyy, L., & Ryvak, N. (2020). A comparative assessment of timber resources for the woodworking industry of Ukraine and EU countries. The WSB University in Poznan Research Journal, 88(1), 35–42. https://doi.org/10.26349/zn.wsb.w.poznaniu.0088.03.

7. Жежкун, І. М., Торосов, А. С., & Калашніков, А. О. (2024). Current trends in wood market functioning in Ukraine. Лісівництво і агролісомеліорація, (144), 129–140. https://doi.org/10.33220/1026-3365.144.2024.129.

8. Деревообробна промисловість України в 2022–2025 роках. (2026). Дія.Бізнес: Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/derevoobrobna-promyslovist-ukrainy-v-2022-2025-rokakh (дата звернення: 26.06.2026).

9. Відкритий ліс: інформаційна платформа. (2026). URL: https://www.openforest.org.ua/ (дата звернення: 26.06.2026).

10. UNECE/FAO. (2024). Forest Products Annual Market Review 2023–2024. Geneva: United Nations. URL: https://unece.org/info/publications/pub/396420 (дата звернення: 26.06.2026).

11. UNECE. (2025). Forest Tracks: Country-Level Market Insights 2024/2025. Geneva: United Nations.

URL: https://unece.org/info/publications/pub/403247 (дата звернення: 26.06.2026).
12. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation. (2023). Official Journal of the European Union, L 150, 206–247. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj (дата звернення: 26.06.2026).
13. Не продавати ліс, а продавати продукт: чи дозріла українська деревообробка до стрибка? (2026, 21 червня). Kharkiv Times. URL: https://times.kharkiv.ua/2026/06/21/ne-prodavati-lis-a-prodavati-produkt-chi-dozrila-ukrayinska-derevoobrobka-do-stribka/ (дата звернення: 26.06.2026).

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.8: 658.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-312-320

Дата надходження: 07.07.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПРОЄКТІВ

Іван Кравчук[1], Ольга Заяц[2]

[1]Здобувач ступеня доктора філософії кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Київ, Україна, e-mail: kravchukivan22@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2540-4625

[2]Канд. екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Київ, Україна, e-mail: zaiats.olga.v@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6574-4516

STAKEHOLDER INTERACTION MANAGEMENT IN TRANSPORT PROJECTS

Ivan Kravchuk[1], Olha Zaiats[2]

[1]PhD Student at the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kravchukivan22@ukr.net, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2540-4625

[2]Associate Professor, PhD in Economic Science, Professor at the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zaiats.olga.v@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6574-4516

Анотація. *У статті розв'язано науково-практичне завдання щодо підвищення обґрунтованості управління взаємодією стейкхолдерів мультимодальних транспортних проєктів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю координації державних органів, транспортних операторів, бізнесу, інвесторів і громад в умовах відновлення транспортної інфраструктури України та її інтеграції до європейської транспортної мережі. Метою дослідження є розроблення мережево-орієнтованого механізму виявлення слабких комунікаційних зв'язків і пріоритизації конфліктів на основі поєднання соціально-мережевого аналізу та інструментів взаємовигідної взаємодії. Методологічну основу становлять теорія стейкхолдерів, концепція мережевого врядування, методи соціально-мережевого аналізу та сценарне моделювання. Для модельного сценарію мультимодального логістичного хабу побудовано зважений неорієнтований граф взаємодії 12 стейкхолдерів. Розраховано центральність за ступенем, зважений ступінь, центральність за посередництвом і власну векторну центральність. Установлено, що оператор терміналу має найбільшу інтенсивність зв'язків і власну векторну центральність, а профільне міністерство — найбільшу центральність за посередництвом. Виявлено слабкі зв'язки між митницею та автоперевізниками, а також між оператором терміналу та місцевою громадою. Наукова новизна полягає в удосконаленні індексу критичності конфлікту шляхом урахування центральності за посередництвом його сторін. У модельному сценарії застосування модифікованого індексу підвищило оцінку критичності конфлікту між АТ «Укрзалізниця» та оператором терміналу з 0,54 до 0,58. Практичне значення результатів полягає в можливості обґрунтовувати пріоритети комунікацій, склад координаційних органів і заходи превентивного врегулювання конфліктів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну апробацію механізму на даних реальних транспортних проєктів та перевірку чутливості модифікованого індексу.*

Ключові слова: *управління стейкхолдерами, транспортні підприємства, соціально-мережевий аналіз, мультимодальний проєкт, центральність, слабкі зв'язки, критичність конфлікту, взаємовигідна взаємодія.*

Формул: 9; рис.: 1; табл.: 2; бібл.: 16

Abstract. *The article addresses the scientific and practical task of improving stakeholder interaction management in multimodal transport projects. The relevance of the study stems from the need to coordinate public authorities, transport operators, businesses, investors, and communities during the recovery of Ukraine's transport infrastructure and its integration into the European transport network. The study aims to develop a network-oriented mechanism for identifying weak communication ties and prioritizing conflicts by combining social network analysis with mutually beneficial interaction tools. The methodology integrates stakeholder theory, network governance, social network analysis, and scenario modeling. A weighted undirected interaction graph of 12 stakeholders was constructed for a model scenario of a multimodal logistics hub. Degree centrality, weighted degree, betweenness centrality, and eigenvector centrality were calculated. The terminal operator has the highest interaction intensity and eigenvector centrality, while the line ministry has the highest betweenness centrality. Weak ties were identified between customs and road carriers and between*

the terminal operator and the local community. The scientific novelty consists in improving the conflict criticality index by incorporating the betweenness centrality of the parties. In the model scenario, the modified index increased the criticality assessment of the conflict between Ukrainian Railways and the terminal operator from 0.54 to 0.58. The results can support communication priorities, coordination bodies, and preventive conflict-resolution measures. Further research should empirically test the mechanism using data from actual transport projects and examine the sensitivity of the modified index.

Keywords: *stakeholder management, transport enterprises, social network analysis, multimodal project, centrality, weak ties, conflict criticality, mutually beneficial interaction.*

Formulas: 9; fig.: 1; tab.: 2; bibl.: 16

Вступ. Сучасний стан транспортної інфраструктури України вимагає не просто локального відновлення, а фундаментальної перебудови всієї логістичної архітектури. Руйнування традиційних ланцюгів постачання, блокування чорноморських портів у перші періоди конфлікту та зміщення вантажопотоків на західні кордони змусили вітчизняні підприємства діяти в умовах граничного дефіциту ресурсів і часу. Будь-який масштабний інфраструктурний проєкт у транспортній галузі сьогодні автоматично перетворюється на складне випробування для менеджменту (I. V. Kravchuk & L. O. Lytvyshko, 2024). Йдеться не лише про залучення інвестицій чи технологічні рішення, а про необхідність скоординувати величезну кількість різнорідних учасників, чиї інтереси часто суперечать один одному.

У мультимодальних транспортних проєктах, де в єдиний технологічний ланцюг об’єднуються залізничний, автомобільний та водний транспорт, рівень управлінської напруги зростає експоненціально (N. A. Solidor, 2021). Кожен із залучених акторів — від Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, АТ «Укрзалізниця» та митних органів до приватних перевізників, міжнародних донорів і місцевих громад — переслідує власну мету. Спроба розв'язувати конфлікти за допомогою класичних директивних методів або інтуїтивних компромісів зазвичай призводить до затягування строків будівництва, фінансових втрат або відкритого саботажу (M. Erkul et al., 2020).

Традиційний менеджмент стейкхолдерів пропонує статичні інструменти: прості списки зацікавлених сторін або матриці за класичною моделлю «влада–інтерес» (R. E. Freeman, 1984). Проте в динамічних умовах повоєнного відновлення ці інструменти безпорадні. Стейкхолдери постійно змінюють свої позиції, ресурси та стратегії впливу (L. Vuorinen & M. Martinsuo, 2019). Виникає потреба у переході від описового аналізу до точного математичного моделювання взаємодії. Саме поєднання соціально-мережевого аналізу (SNA) та прикладних технологій балансування інтересів «win-win» дозволяє виявити приховані загрози в структурі комунікацій і превентивно нейтралізувати конфлікти ще на етапі планування транспортного проєкту.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичний базис управління зацікавленими сторонами закладений у класичних працях R. E. Freeman (1984), а згодом розвинений у концепції салєнтності R. K. Mitchell, B. R. Agle та D. J. Wood (1997), яка пояснює пріоритетність вимог стейкхолдерів через тріаду влади, легітимності та терміновості. У контексті великих інфраструктурних об’єктів дослідження M. Erkul, I. Yitmen та T. Celik (2020) підтверджують, що динаміка залучення стейкхолдерів у мегапроєктах супроводжується значною невизначеністю та політичною чутливістю. Своєю чергою, L. Vuorinen та M. Martinsuo (2019) доводять, що зовнішні актори здатні суттєво коригувати цінність інфраструктурних проєктів, використовуючи непрямі стратегії тиску.

Останнім часом науковці дедалі частіше звертаються до мережевих методів моделювання. R. Trach та S. Bushuyev (2020) успішно застосували математичний апарат аналізу комунікаційних мереж для оцінки взаємодії учасників будівельних проєктів. Мережевий характер впливу

стейкхолдерів через соціальні медіа та горизонтальні зв'язки також детально описаний у роботах S. Lobo та A. F. Abid (2020). Потребу в системній цифровій трансформації процесів управління зацікавленими сторонами в індустрії підкреслюють K. R. Prebanić та M. Vukomanović (2021). Водночас аналіз ризиків втрати стійкості проєктів через розбалансування інтересів учасників наведено у дослідженнях J. Cvijović, V. Obradović та M. Todorović (2021), а також P. Pinkhasik та P. Herrmann (2021).

Серед вітчизняних розвідок варто виділити праці V. S. Kharuta, V. S. Marunych, V. L. Kharuta та M. Ya. Hryhorevska (2021), де визначено специфіку стратегічного управління проєктами транспортних підприємств у кризових умовах. Питання формування портфелів гібридних проєктів для автотранспортної галузі досліджували A. M. Tryhuba, I. V. Kondysiuk та N. Ya. Koval (2021). Особливості проектування мультимодальних логістичних вузлів та інтегрованих терміналів висвітлено у працях N. A. Solidor (2021), тоді як O. M. Kulikov (2023) запропонував моделі портфельного управління для дорожнього будівництва. Поведінкові ризики, екологічний опір та соціальну напругу у транспортних екосистемах ґрунтовно аналізує I. O. Tarlopov (2024). Проте, попри значну кількість публікацій, інтегрований підхід, який об'єднав би мережеві метрики SNA з алгоритмами безпосереднього балансування інтересів, залишається малодослідженим.

Наявні методи управління взаємодією розірвані на два відокремлені напрями. З одного боку, фахівці з SNA будують детальні комунікаційні графи, аналізуючи щільність зв'язків та розраховуючи абстрактні математичні індекси (R. Trach & S. Bushuyev, 2020). З іншого — проєктні менеджери намагаються врегулювати конфлікти за допомогою суб'єктивних експертних оцінок та якісних матриць компромісів (D. P. Lytvynenko & O. V. Malieieva, 2020). Бракує єдиної аналітичної платформи.

Мережева структура проєкту та реальний конфлікт інтересів мають аналізуватися спільно. Менеджер повинен чітко розуміти: критичність суперечки залежить не лише від глибини протиріч, а й від того, де саме в мережі знаходяться конфліктуючі сторони. Конфлікт між периферійними гравцями можна делегувати, але суперечка між ключовими «вузлами-хабами» здатна миттєво паралізувати весь проєкт.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення та обґрунтування мережево-орієнтованого механізму управління взаємодією стейкхолдерів мультимодальних транспортних проєктів на основі поєднання соціально-мережевого аналізу та інструментів взаємовигідної взаємодії. Для досягнення мети поставлено такі завдання: сформувати мережеву модель взаємодії стейкхолдерів; розрахувати показники центральності; виявити слабкі комунікаційні зв'язки; удосконалити індекс критичності конфлікту; запропонувати організаційні та управлінські заходи для узгодження інтересів учасників.

Результати дослідження. Для демонстрації запропонованого механізму розглянуто модельний сценарій створення мультимодального логістичного хабу в Україні. До екосистеми проєкту залучено 12 ключових стейкхолдерів (n = 12):

1.Міністерство інфраструктури (МІУ);

2.АТ «Укрзалізниця» (УЗ);

3.Адміністрація морських портів України (АМПУ);

4.Державна митна служба (ДМС);

5.Державна прикордонна служба (ДПС);

6.Місцева влада (МВ);

7.Приватний оператор терміналу (ПОТ);

8.Експедиторські компанії (ЕК);

9.Автомобільні перевізники (АП);

10.Великі вантажовласники (ВВ);

11.Міжнародні фінансові організації (МФО);

12.Місцева громада та екологічні організації (МГ).

Матрицю взаємодії сформовано як модельний сценарій на підставі типових організаційних, інформаційних і договірних зв’язків, характерних для мультимодальних транспортних проєктів. Наведені оцінки не є результатами обстеження конкретного підприємства, тому використовуються для розрахункової апробації алгоритму, а не для статистичного узагальнення стану транспортної галузі. Для розрахунку найкоротших шляхів силу зв’язку перетворено на відстань за співвідношенням $d_{ij} = 1/a_{ij}$ для $a_{ij} > 0$.

Представимо цю систему у вигляді неорієнтованого зваженого графа $G=(V, E)$, де V — множина стейкхолдерів, а E — канали взаємодії між ними. Структуру зв'язків закодуємо за допомогою симетричної матриці суміжності $A=[a_{ij}]$ розміром 12×12. Інтенсивність взаємодії оцінено за шкалою: 0 — зв'язок відсутній; 1 — епізодичний інформаційний обмін; 2 — регулярна координація; 3 — стійке стратегічне партнерство чи контрактні зобов'язання.

$$A=\begin{pmatrix} 0 & 3 & 3 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 3 & 1 \\ 3 & 0 & 2 & 2 & 1 & 1 & 3 & 2 & 2 & 2 & 1 & 0 \\ 3 & 2 & 0 & 2 & 1 & 1 & 3 & 3 & 2 & 2 & 1 & 1 \\ 2 & 2 & 2 & 0 & 3 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 \\ 2 & 1 & 1 & 3 & 0 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 \\ 2 & 3 & 3 & 2 & 1 & 2 & 0 & 3 & 3 & 3 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 3 & 2 & 1 & 1 & 3 & 0 & 2 & 3 & 1 & 0 \\ 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 0 & 2 & 0 & 0 \\ 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 3 & 3 & 2 & 0 & 2 & 1 \\ 3 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 2 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \end{pmatrix} \quad (1)$$

Матриця відображає модельну структуру взаємодії. Вона показує неоднорідність інформаційного поля, різний рівень інтегрованості учасників і наявність слабких або відсутніх каналів між окремими стейкхолдерами.

На наступному етапі за матрицею побудовано граф (рис. 1). Розмір вузлів відображає власну векторну центральність, а товщина ребер — силу взаємодії. Візуалізація дає змогу зіставити центральні та периферійні позиції учасників, однак належність до ядра мережі визначається сукупністю розрахованих показників.

Для оцінювання структурної ролі кожного учасника розраховано чотири показники:

1. Центральність за ступенем (degree centrality) $C_D(v_i)$ — нормована кількість прямих комунікаційних зв’язків стейкхолдера v_i:

$$C_D(v_i) = k_i/(n - 1), \quad (2)$$

де k_i — кількість ненульових зв’язків вузла v_i; n — кількість вузлів мережі. Показник є безрозмірним і набуває значень від 0 до 1. Зважений ступінь $s_i = \Sigma j a_{ij}$ характеризує сумарну інтенсивність усіх зв’язків стейкхолдера.

2. Центральність за посередництвом (betweenness centrality) $C_B(v_i)$ — нормований показник участі актора в найкоротших шляхах між іншими вузлами мережі:

$$C_B(v_i)=\sum_{s\neq i\neq t}\frac{\sigma_{st}(v_i)}{\sigma_{st}}, \quad (3)$$

де σ_{st} — кількість найкоротших шляхів між вузлами s і t; $\sigma_{st}(v_i)$ — кількість таких шляхів, що проходять через вузол v_i; s, t та i — індекси вузлів мережі. Для неорієнтованої мережі значення C_B нормовано до інтервалу [0; 1].

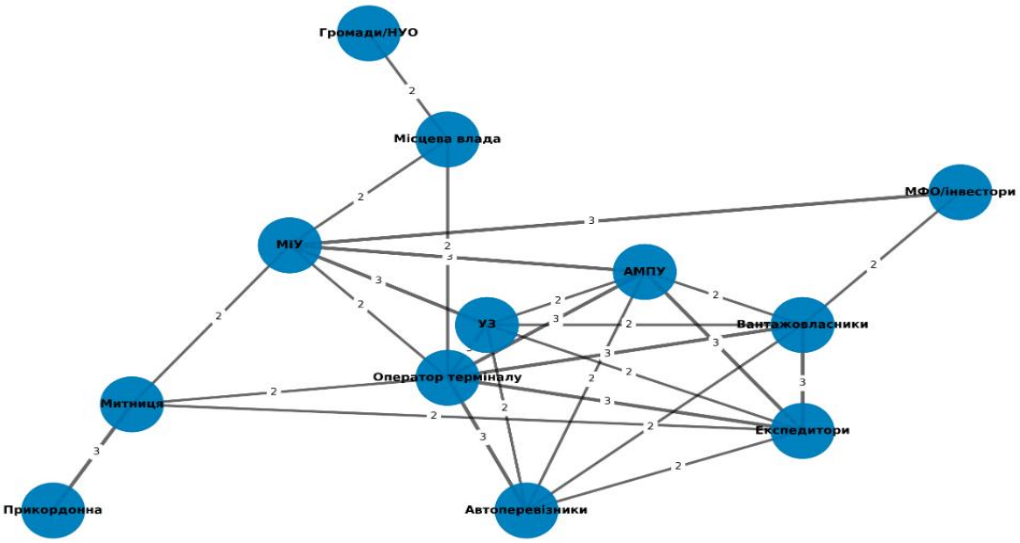


Рис. 1. Мережа взаємодії стейкхолдерів мультимодального транспортного проєкту

Джерело: розроблено авторами

3. Власна векторна центральність (eigenvector centrality) $C_E(v_i)$ — показник впливовості актора з урахуванням впливовості його безпосередніх партнерів:

$$x_i = \frac{1}{\lambda}\sum_{j=1}^{n} a_{ij}\, x_j, \qquad (4)$$

де a_{ij} — елемент матриці суміжності; x_j — значення власної векторної центральності суміжного вузла; λ — найбільше власне значення матриці A. Вектор значень нормовано за евклідовою нормою.

Результати розрахунків показників наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Показники центральності стейкхолдерів у модельному проєкті будівництва логістичного хабу

№	Стейкхолдер	Централь-ність за ступенем C_D	Зваже-ний ступінь s_i	Центральність за посередниц-твом C_B	Власна векторна центральність C_E
1	МІУ	1.00	21	0.211	0.324
2	АТ «Укрзалізниця»	0.91	19	0.011	0.329
3	АМПУ	1.00	21	0.036	0.351
4	ДМС (митниця)	0.82	17	0.064	0.291
5	ДПС (прикордонна служба)	0.73	12	0.009	0.212
6	Місцева влада	0.91	13	0.067	0.207
7	Оператор терміналу (ПОТ)	1.00	24	0.140	0.390
8	Експедитори (ЕК)	0.91	19	0.000	0.330
9	Автоперевізники (АП)	0.82	16	0.009	0.283
10	Вантажовласники (ВВ)	1.00	20	0.053	0.327
11	Інвестори (МФО)	0.64	10	0.005	0.180
12	Місцева громада (МГ)	0.45	6	0.000	0.101

Джерело: розроблено авторами

Розрахунки свідчать, що оператор терміналу має найбільший зважений ступінь ($s_i = 24$) і найвище значення власної векторної центральності ($C_E = 0{,}390$), що характеризує його інтенсивну взаємодію з іншими впливовими учасниками. Найбільшу центральність за посередництвом має МІУ ($C_B = 0{,}211$), а оператор терміналу посідає друге місце ($C_B = 0{,}140$). Отже, ці учасники потребують першочергової уваги під час організації міжвідомчої координації. Водночас твердження про розпад мережі після блокування одного зв'язку потребувало б окремого аналізу стійкості, тому в межах цього дослідження не висувається.

Аналіз матриці виявив слабкі комунікаційні зв'язки між Державною митною службою та автоперевізниками ($a_{4,9} = 1$), а також між оператором терміналу та місцевою громадою ($a_{7,12} = 1$). Такі зв'язки не є структурними дірами у строгому розумінні, оскільки взаємодія формально існує, однак її низька інтенсивність може підвищувати ризик затримок, неповного обміну інформацією та соціального опору. Місцева громада має найменший зважений ступінь ($s_i = 6$) і низьку власну векторну центральність ($C_E = 0{,}101$), що обґрунтовує необхідність посилення її залучення.

Для превентивного управління ризиками класичний індекс критичності конфлікту CI = P × I, де P — ймовірність виникнення конфлікту, а I — рівень його негативного впливу, запропоновано доповнити коефіцієнтом мережевого посередництва сторін:

$$CI_{net} = P \times I \times \left(1 + \frac{C_B(i) + C_B(j)}{2}\right), \qquad (5)$$

де $C_B(i)$ і $C_B(j)$ — нормовані значення центральності за посередництвом сторін і та j; P та I — оцінки у частках одиниці в інтервалі [0; 1]. За такого нормування CI_{net} набуває значень від 0 до 2; перевищення одиниці можливе для конфлікту з максимальними P, I та мережевою значущістю сторін.

Запропонована модифікація дає змогу коригувати пріоритетність реагування з урахуванням структурної ролі сторін. Розглянемо два модельні конфліктні сценарії.

Сценарій 1. Конфлікт між місцевою громадою (МГ, № 12) та інвесторами (МФО, № 11) щодо екологічних компенсацій і шумового навантаження. Для ілюстративного розрахунку прийнято високу ймовірність конфлікту P = 0,8 та помірний рівень впливу I = 0,5. За класичною формулою:

$$CI = 0{,}8 \times 0{,}5 = 0{,}40. \qquad (6)$$

З урахуванням мережевого коефіцієнта:

$$CI_{net} = 0{,}8 \times 0{,}5 \times [1 + (0{,}0001 + 0{,}005)/2] \approx 0{,}40. \qquad (7)$$

Низька центральність за посередництвом обох сторін майже не змінює оцінку критичності. Це не означає, що конфлікт можна ігнорувати: доцільними заходами є оцінювання екологічного та шумового впливу, консультації з громадою і погодження механізму компенсацій.

Сценарій 2. Конфлікт між АТ «Укрзалізниця» (УЗ, № 2) та оператором терміналу (ПОТ, № 7) щодо розподілу тарифів і диспетчеризації під'їзних колій.

Для ілюстративного розрахунку прийнято середню ймовірність конфлікту P = 0,6 та високий рівень впливу I = 0,9. За класичною формулою:

$$CI = 0{,}6 \times 0{,}9 = 0{,}54. \qquad (8)$$

Розрахуємо CI_{net} з урахуванням центральності за посередництвом сторін:

$$CI_{net} = 0{,}6 \times 0{,}9 \times [1 + (0{,}011 + 0{,}140)/2] = 0{,}54 \times 1{,}0755 \approx 0{,}58. \qquad (9)$$

Урахування мережевої позиції сторін підвищило оцінку критичності з 0,54 до 0,58, тобто приблизно на 7,6%. Це обґрунтовує вищий пріоритет

превентивного погодження тарифів і процедур диспетчеризації. Водночас отриманий результат є демонстрацією роботи індексу, а не емпірично підтвердженим прогнозом наслідків конфлікту.

Для розв'язання виявлених напружень менеджмент має застосувати стратегію «win-win», спираючись на морфологічну матрицю рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Морфологічна матриця альтернативних рішень та компенсацій у транспортному проєкті

Зона напруження	Мережева позиція	Причина конфлікту	Інструмент взаємовигідної взаємодії	Очікуваний результат
УЗ (№ 2) — ПОТ (№ 7)	Висока інтенсивність зв'язків оператора; значуща мережева позиція сторін	Тарифи на маневрову роботу, пріоритетність подачі вагонів	Довгострокова угода про доступ до колій, погоджені правила диспетчеризації та гарантовані обсяги перевезень	Зниження ризику тарифних спорів і затримок подачі вагонів
ПОТ (№ 7) — МГ (№ 12)	Слабкий зв'язок між центральним і периферійним учасниками	Шумове навантаження та екологічний вплив вантажних операцій	Регулярні консультації, екологічний моніторинг, захисні заходи та прозорий механізм компенсацій	Підвищення довіри громади та зниження ризику протестів
ДМС (№ 4) — АП (№ 9)	Слабкий інформаційний зв'язок	Затримки оформлення та черги на в'їзді	Інтеграція інформаційних систем перевізників із митними сервісами через сумісний цифровий шлюз	Очікуване скорочення часу обміну даними та простою транспорту

Джерело: розроблено автором

Розрахунки та виявлені слабкі зв'язки обґрунтовують створення постійного координаційного органу — Форуму стейкхолдерів проєкту. Його організаційна структура має відповідати топології мережі та забезпечувати регулярну взаємодію центральних і периферійних учасників.

1.Керівний комітет Форуму. До його складу доцільно включити МІУ, оператора терміналу та АМПУ як учасників із високою посередницькою або власною векторною центральністю. Комітет ухвалює стратегічні рішення та координує міжорганізаційні зв'язки.

2.Робоча група з транскордонної інтеграції. Об'єднує ДМС, ДПС, експедиторів та автоперевізників для посилення слабкого інформаційного зв'язку між митницею і перевізниками та розвитку сумісного цифрового обміну даними.

3.Комітет соціально-екологічної безпеки. Об'єднує оператора терміналу, місцеву владу, місцеву громаду та екологічні організації для постійного обміну інформацією, моніторингу впливів і погодження компенсаційних заходів.

Запровадження запропонованих каналів взаємодії змінює конфігурацію вихідного графа: посилює слабкі ребра, підвищує залученість периферійних учасників і створює передумови для зменшення комунікаційних ризиків. Кількісне оцінювання зміни щільності та стійкості мережі має здійснюватися після визначення фактичних параметрів нових зв'язків.

Висновки. У дослідженні запропоновано мережево-орієнтований

механізм управління взаємодією стейкхолдерів мультимодальних транспортних проєктів, який поєднує побудову зваженого графа, розрахунок показників центральності, виявлення слабких зв'язків і вибір інструментів узгодження інтересів. За результатами розрахунків для модельного сценарію оператор терміналу має найбільший зважений ступінь (24) і власну векторну центральність (0,390), а МІУ — найбільшу центральність за посередництвом (0,211). Місцева громада характеризується найменшим зваженим ступенем (6) і низькою власною векторною центральністю (0,101), що обґрунтовує необхідність посилення її участі в інформаційному обміні.

Для пріоритизації конфліктів удосконалено індекс критичності CI_{net}, визначений за формулою (5), шляхом урахування центральності за посередництвом обох сторін. У модельному конфлікті між АТ «Укрзалізниця» та оператором терміналу мережеве коригування підвищило оцінку з 0,54 до 0,58, або приблизно на 7,6%. Практичне застосування механізму дає змогу обґрунтовувати пріоритети комунікацій, склад координаційних органів і превентивні заходи. Очікуваний соціально-економічний ефект полягає у зниженні ризику затримок транспортних операцій, непродуктивних транзакційних витрат і соціального опору інфраструктурним проєктам. Обмеження дослідження пов'язані з модельним характером вихідної матриці та сценарними оцінками P і I. Перспективи подальших досліджень передбачають апробацію механізму на даних реальних транспортних проєктів, перевірку чутливості індексу до способу нормування мережевих показників, обґрунтування порогів критичності та автоматизацію оновлення мережі на основі даних eFTI і Port Community Systems.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Фінансування. Дослідження виконано без фінансової підтримки з боку державних, комерційних або некомерційних організацій.

Етична заява. Дослідження не передбачало проведення експериментів за участю людей або тварин і виконувалося відповідно до загальноприйнятих етичних стандартів наукових досліджень.

Декларація про використання штучного інтелекту. У процесі підготовки статті використовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI) для допоміжних цілей, зокрема для редагування тексту та уточнення формулювань. Автори здійснили повну перевірку змісту статті та несуть відповідальність за достовірність і наукову коректність поданих результатів.

Внесок авторів. Заяц О.: концептуалізація дослідження, методологія, наукове керівництво; Кравчук І. А.: збір і аналіз матеріалів, розроблення методів, написання та редагування тексту статті. Автори ознайомилися з фінальною версією рукопису та схвалили її до публікації.

Подяки. Автори висловлюють подяку редакційній колегії журналу за надані рекомендації щодо оформлення статті.

Література:

1.Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press. 313 p. https://doi.org/10.4159/9780674029095

2.Cvijović, J., Obradović, V., & Todorović, M. (2021). Stakeholder management and project sustainability—A throw of the dice. Sustainability, 13(17), 9513. https://doi.org/10.3390/su13179513

3.Erkul, M., Yitmen, I., & Celik, T. (2020). Dynamics of stakeholder engagement in mega transport infrastructure projects. International Journal of Managing Projects in Business, 13(7), 1465-1487. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0175

4.Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman. 276 p.

https://www.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach
5.Kharuta, V. S., Marunych, V. S., Kharuta, V. L., & Hryhorevska, M. Ya. (2021). Stratehichne upravlinnia proektamy pidpryiemstv transportnoi haluzi [Strategic project management of transport industry enterprises]. Management of Development of Complex Systems, (45), 57-65. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65
6.Kravchuk, I. V., & Lytvyshko, L. O. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia steikkholderamy proektiv transportnykh pidpryiemstv [Modern approaches to managing stakeholders of transport enterprise projects]. Management of Development of Complex Systems, (60), 79-86. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86
7.Kulikov, O. M. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia portfeliamy proektiv v haluzi dorozhnoho budivnytstva [Modern approaches to project portfolio management in the field of road construction]. Bulletin of National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management, (1), 42-50.
8.Lobo, S., & Abid, A. F. (2020). The role of social media in intrastakeholder strategies to influence decision making in a UK infrastructure megaproject: Crossrail 2. Project Management Journal, 51(1), 96-119. https://doi.org/10.1177/8756972819878822
9.Lytvynenko, D. P., & Malieieva, O. V. (2020). Modeli upravlinnia steikkholderamy na etapakh zhyttievoho tsyklu proektiv rozvytku transportnykh system [Stakeholder management models at the life cycle stages of transport system development projects]. Radioelectronic and Computer Systems, (3), 97-107. https://doi.org/10.32620/reks.2020.3.10
10.Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-888. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105
11.Pinkhasik, P., & Herrmann, P. (2021). Learning from external stakeholders: Evidence from two railway projects in Germany. Project Leadership and Society, 2, 100028. https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100028
12.Prebanić, K. R., & Vukomanović, M. (2021). Realizing the need for digital transformation of stakeholder management: A systematic review in the construction industry. Sustainability, 13(22), 12690. https://doi.org/10.3390/su132212690
13.Solidor, N. A. (2021). Zastosuvannia proektnoho pidkhodu do formuvannia i upravlinnia diialnistiu multimodalnykh lohistychnykh kompleksiv v Ukraini [Application of the project approach to the formation and management of multimodal logistics complexes in Ukraine]. Change Management and Innovations, (2), 63-70. https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-11
14.Tarlopov, I. O. (2024). Sotsialnyi ryzyk proektiv transportnoho kompleksu [Social risk of transport complex projects]. Herald of Odessa National University. Series: Economy, 29(2), 45-58.
15.Trach, R., & Bushuyev, S. (2020). Analysis of communication network of the construction project participants. Scientific Review Engineering and Environmental Sciences, 29(3), 388-396. https://doi.org/10.22630/PNIKS.2020.29.3.33
16.Tryhuba, A. M., Kondysiuk, I. V., & Koval, N. Ya. (2021). Formuvannia portfeliv hibrydnykh proektiv avtotransportnykh pidpryiemstv [Formation of portfolios of hybrid projects of motor transport enterprises]. Bulletin of National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management, (2), 67-72.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005.32:331.101.3
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-321-330

Дата надходження: 01.06.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

РОЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

***Павло Радчук*[1]**

[1]Здобувач освітньої програми Менеджмент, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", Київ, Україна, e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3105-834X

THE ROLE OF MOTIVATIONAL CLIMATE IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN AN ORGANIZATION.

***Pavlo Radchuk*[1]**

[1]Postgraduate student of the Management educational program, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3105-834X

Анотація. *Створення мотиваційного клімату, який сприятиме розвитку людського капіталу організації через мотивацію, підвищення залученості працівників та запобігання їхньому емоційному вигоранню, є актуальною проблемою сьогодення. В науковому середовищі України поняття мотиваційного клімату не отримало загальноприйнятого визначення, що обмежує його застосування як управлінського інструменту. Спостерігається недостатня кількість наукових робіт щодо управління мотиваційним кліматом, особливо в умовах воєнного стану. Метою даної статті є систематизація теоретичних засад щодо поняття мотиваційного клімату та висвітлення його ролі в управлінні розвитком людського капіталу організації. Для досягнення мети проведено аналіз та систематизацію теоретичної бази з вказаної теми, узагальнено підходи щодо визначення терміна мотиваційного клімату українськими та зарубіжними науковцями, запропоновано визначення мотиваційного клімату, що може бути актуальним для вітчизняного контексту. В основі запропонованого визначення закладено модель мотиваційного клімату в інтерпретації мотиваційної теорії досягнення мети; розкрито ключові особливості моделі. Наведено дані зарубіжних досліджень, що демонструють важливу роль мотиваційного клімату у розвитку людського капіталу організації, а саме – вплив на обмін знаннями, розвиток креативності працівників, рівень енергії на роботі, стійкість працівників до емоційного вигорання, залученість до роботи та бажання залишатись в організації. Наукова новизна та практична цінність даного дослідження полягає в пропозиції адаптувати та застосувати модель мотиваційного клімату майстерності в українському організаційному контексті, що може стати частиною стратегічного підходу до підвищення мотивації працівників та запобігання вигоранню в умовах воєнного стану. Зазначена доцільність проведення емпіричних досліджень мотиваційного клімату в Україні для перевірки гіпотези щодо потенційних переваг мотиваційного клімату майстерності для розвитку людського капіталу організацій під час воєнного стану.*

Ключові слова: *людський капітал, мотиваційний клімат, мотивація, залученість.*
Формул: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 34

Abstract. *Creating a motivational climate that fosters the development of human capital in an organization through motivation, increasing employee engagement, and preventing emotional burnout is a problem nowadays. In the Ukrainian academic environment, the concept of motivational climate has not received a generally accepted definition, which limits its use as a management tool. There is a lack of scientific studies on managing motivational climate, especially during martial law. The aim of this article is to systematize the theoretical foundations of the concept of motivational climate and to highlight its role in managing the development of human capital in an organization. To achieve this aim, an analysis and systematization of the theoretical base on this topic were conducted, the approaches to defining the term motivational climate by Ukrainian and foreign researchers were generalized, and a definition of motivational climate relevant to the domestic context was proposed. The proposed definition is based on the model of motivational climate as interpreted in Achievement Goal Theory, and the key features of the model are described. International research data are presented that demonstrate the important role of motivational climate in the development of human capital in an organization, specifically its impact on knowledge sharing, the development of employee creativity, energy levels at work, resilience to emotional burnout, engagement, and the desire to stay with an organization. The scientific novelty and practical value of this study lie in the proposal to adapt and implement the mastery motivational*

climate model in the Ukrainian organizational context, which might become a part of a strategic approach to enhancing employee motivation and preventing burnout under martial law. The advisability of conducting empirical research on motivational climate in Ukraine is noted in order to test the hypothesis regarding the potential benefits of the mastery motivational climate for the development of human capital in organizations during martial law.

Keywords: *human capital, motivational climate, motivation, engagement.*
Formulas: 0, fig.: 2, tab.:1, bibl .:34

Вступ. В еру швидкого технічного прогресу, розвитку штучного інтелекту та трансформації ринку праці, людський фактор залишається конкурентною стратегічною перевагою. Про це свідчить твердження зі звіту Deloitte (Poynton et al., 2026), яке розвиває логіку розуміння людського капіталу як ключового фактору економіки знань, що панує останні декілька десятиліть.

В той самий час дослідження Gallup (2026) демонструє тренд до зниження залученості працівників у світі. Зокрема, залученість працівників у світі знизилась до 20% у 2025 році з пікових 23% у 2022 році, а прогнозовані втрати для світової економіки внаслідок низької залученості працівників склали близько 10 трильйонів доларів США, що підкреслює важливість залученості працівників для реалізації потенціалу людського капіталу та підвищення продуктивності організації.

В Україні додатковою проблемою, що впливає на залученість працівників та, відповідно, на людський капітал, є зниження ресурсного стану працівників, втрата ними мотивації та емоційне вигорання внаслідок хронічного стресу через тривалу війну в країні. Близнюк (2025), директорка Gradus Research, називає вигорання бізнес-ризиком, підкреслюючи, що 31% респондентів відзначають спустошеність після робочого дня, а 24% – зниження продуктивності. Мирончук (2026) пише про те, що 35% компаній зіштовхнулися зі збільшенням плинності кадрів; у спектрі причин звільнень – 16% становить психологічне виснаження (вигорання).

Зважаючи на вищенаведене, для роботодавців в Україні створення мотиваційного клімату, який не тільки сприятиме мотивації та залученості працівників для реалізації ними свого потенціалу, а й потенційно чинитиме позитивний вплив на підвищення стійкості працівників до емоційного вигорання, може розглядатися у якості однієї зі стратегічних цілей для організації.

Аналіз останніх досліджень. У вітчизняному науковому середовищі термін мотиваційного клімату вживається, як правило, побіжно, здебільшого в контексті управління персоналом організації, при цьому є мало робіт, що уточнюють сам термін мотиваційного клімату. Своє визначення мотиваційного клімату наводили такі науковці, як Щербина (2007), Лютко (2018), Лугова та ін. (2024). Є поодинокі роботи за останні роки, де термін “мотиваційний клімат” вживається як операційне поняття з акцентом на його прикладне застосування (Кравчук & Головінов, 2026). Ряд українських вчених, таких як Куций (2022), Федоришина та ін. (2024) опрацьовували поняття мотиваційне середовище, яке, хоча і є близьким до мотиваційного клімату, та все ж охоплює ширший організаційний контекст. Деякі автори використовують в контексті мотивації загальний термін “клімат” (Журавльов & Каламан, 2024), або ж формулювання “підтримуючий робочий клімат” (Коренєва, 2024). Загалом привертає увагу відсутність уніфікованого підходу до визначення мотиваційного клімату та дефіцит робіт щодо управління мотиваційним кліматом в період воєнного стану.

У закордонних джерелах науковий термін мотиваційного клімату було введено Ames (1992), з прив’язкою до мотиваційної теорії досягнення мети (Achievement Goal Theory), концептуалізованої у працях Nicholls (1984) та Dweck, (1986), де він (мотиваційний клімат) розглядається у контексті впливу соціального середовища на орієнтацію індивіда щодо досягнення

мети з визначеними критеріями успіху та невдачі. Запропоноване визначення мотиваційного клімату отримало досить широке визнання у зарубіжних наукових працях, особливо у сферах освіти та спорту. Зокрема, дослідженнями мотиваційного клімату займалися такі автори, як Ntoumanis and Biddle (1999), Duda (2013), Harwood and Thrower (2020), Robinson (2023) та інші. Робіт, присвячених темі мотиваційного клімату в організаціях, є відносно менше; ґрунтовно цей напрям розвивала Nerstad (2013, 2018, 2020), а також Steindórsdóttir et al. (2020), Lee et al. (2022), Zhao et al. (2023).

Таким чином, при аналізі літератури спостерігається суттєва різниця у підходах до розуміння терміна мотиваційного клімату між вітчизняними та зарубіжними науковцями, яка потребує аналізу, систематизації спільних елементів та розуміння відмінностей. Поняття мотиваційного клімату, що розроблене та використовується зарубіжними науковцями, заслуговує на детальніше висвітлення та обговорення в українському академічному просторі.

Постановка завдання. Метою даної статті є систематизація теоретичних засад щодо поняття мотиваційного клімату та висвітлення його ролі в управлінні розвитком людського капіталу організації.

Результати дослідження. Аналізуючи описані вище літературні джерела, заглибимося у сутність визначення мотиваційного клімату. Щербина (2007) визначає мотиваційний клімат як атмосферу, що утворюється внаслідок взаємодії індивіда з керівником та колегами в процесі виконання роботи. Лютко (2018) виділяє мотиваційний клімат як спільну зацікавленість членів колективу у досягненні мети, що базується на цінностях, які поділяються в команді. Лугова та ін. (2024) у своєму визначенні мотиваційного клімату до поняття “атмосфера” додають означення “психологічна” та наголошують на суб’єктивному сприйнятті працівниками організаційного середовища, управлінських практик та взаємин в колективі. Кравчук та Головінов (2026) підкреслюють, що мотиваційний клімат відображає рівень залученості, лояльності та задоволеності працівників, переміщуючи акцент з визначення мотиваційного клімату на його прикладну роль в організації та в управлінні людським капіталом.

Узагальнюючи роботи українських вчених, спостерігаємо наступні закономірності:

–під мотиваційним кліматом розуміється здебільшого соціально-психологічна атмосфера в колективі;

–підкреслюється важливість взаємодії та досягнення спільних цілей;

–видається доцільним додаткове опрацювання структурних елементів мотиваційного клімату, які б сприяли розвитку управлінських практик.

У роботах зарубіжних авторів, як вже було зазначено вище, поняття мотиваційного клімату використовується як конкретний науковий термін з теорії досягнення мети, що частіше визначається як сукупність сигналів середовища, через які сприймаються критерії організації щодо успіху та невдачі в процесі досягнення мети (Ames, 1992). Розрізняють два типи мотиваційного клімату (Ames, 1992; Nerstad et al., 2013) – мотиваційний клімат майстерності, де метою є саме завдання і досягнення майстерності у процесі його виконання, та мотиваційний клімат продуктивності (результату), де метою є демонстрація результату. У мотиваційному кліматі майстерності винагороджуються зусилля та прогрес; фокус ставиться на порівнянні індивідом себе з собою у минулому. У мотиваційному кліматі продуктивності (результату) акцент ставиться на порівнянні себе з іншими. Типи мотиваційного клімату наведено на Рис. 1.

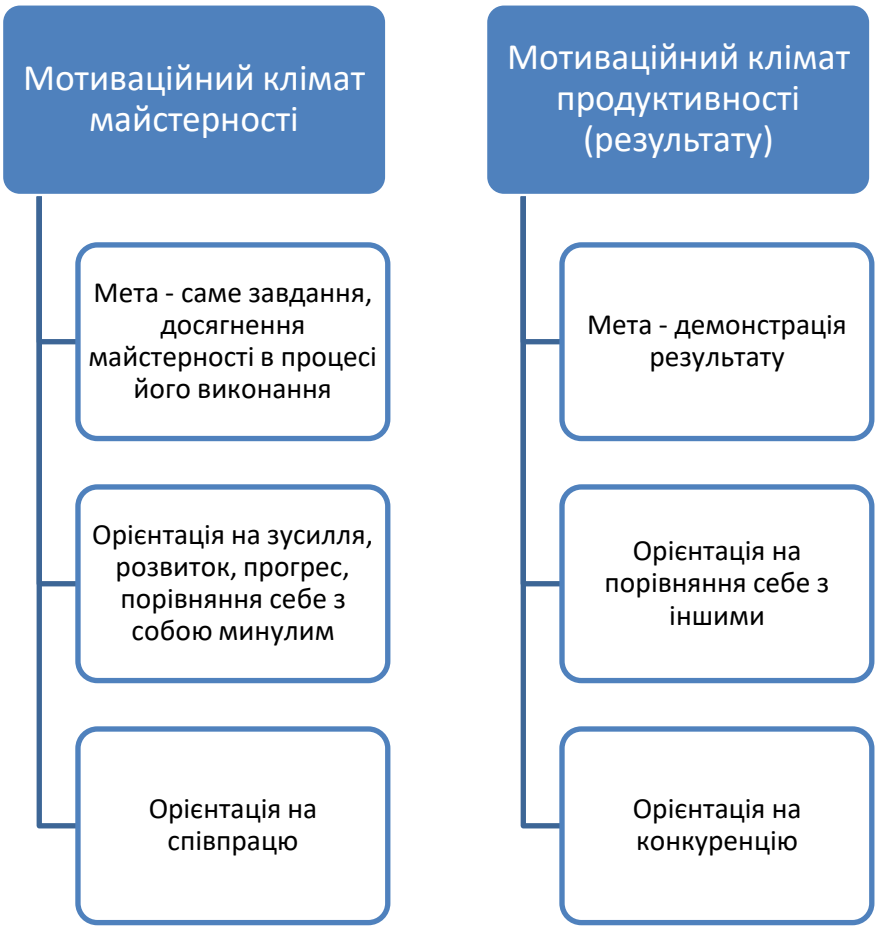


Рис. 1. Типи мотиваційного клімату

Джерело: складено автором на основі підходу Ames (1992) та Nerstad et al. (2013)

Nerstad et al. (2013) додали до визначення мотиваційного клімату спільність сприйняття критеріїв успіху та невдачі, та вплив на це сприйняття організаційних політик, практик та процедур робочого середовища (адаптуючи визначення до організаційного контексту). Ці поправки підтримуються і Zhao et al. (2023).

У визначеннях зарубіжних авторів:

–підкреслюється роль середовища, створеного важливим соціальним агентом, у процесі досягнення мети;

–метою може бути або досягнення майстерності або демонстрація результату;

–визначаються критерії успіху та невдачі на шляху до мети (наприклад, особистий прогрес чи випередження інших).

Є роботи, в яких науковці додатково підкреслюють компонент підтримки та підсилення з боку соціально значущої фігури. Так, Duda (2013) та Appleton et al. (2016) в контексті спорту відзначають важливість того, що говорить, робить та як себе поводить тренер (лідер), що може додавати до мотиваційного клімату або відчуття підсилення для команди або послаблення. Це доповнення є потенційно цінним в українському вимірі, оскільки в період воєнного стану працівники, ймовірно, особливо потребують підсилення та підтримки. Нижче наведена порівняльна таблиця (Таблиця 1) визначень мотиваційного клімату українськими та зарубіжними науковцями:

Таблиця 1

Порівняльна таблиця визначень мотиваційного клімату у працях українських та зарубіжних науковців

Автори	Формулювання визначення	Ключові ознаки / компоненти
Щербина (2007)	"Мотиваційний клімат – це атмосфера, що виникає в результаті взаємодії працівника, роботи, керівника й оточення, в якому вони працюють".	Атмосфера; взаємодія працівника, роботи й керівника; організаційний контекст.
Лютко (2018)	"…це наявність у працівників колективної зацікавленості в досягненні цілей закладу, в основу якої покладено однакові (подібні) ціннісні настанови".	Колективна зацікавленість у досягненні цілей; ціннісні настанови.
Лугова та ін. (2024)	"мотиваційний клімат – це психологічна атмосфера, яка панує всередині колективу, та впливає на мотивацію працівників. Він відображає суб'єктивне сприйняття працівниками організаційної культури, стилю управління, взаємин між співробітниками і керівництвом, рівня підтримки та визнання досягнень".	Психологічна атмосфера; суб'єктивне сприйняття; стиль управління; підтримка; визнання.
Ames (1992)	Відповідно до концепції Ames (1992), мотиваційний клімат є сукупністю ситуаційних мотиваційних сигналів та структур, які визначають сприйняття критеріїв успіху й невдачі у процесі досягнення мети.	Ситуаційні мотиваційні сигнали та структури; критерії щодо успіху та невдачі.
Duda (цитовано. за Appleton et al., 2016)	**Переклад:** "створений тренером мотиваційний клімат стосується того, що тренер робить, говорить і як структурує середовище тренувань та змагань; …він має розглядатися, як багатовимірний і може бути більш або менш підсилювальний (empowering) чи послаблювальний (disempowering)".	Поведінка тренера; структурованість середовища; підсилювальний чи послаблювальний клімат; багатовимірність.
Nerstad et al. (2013)	**Переклад:** "…мотиваційний клімат на роботі визначається як сприйняття працівниками існуючих критеріїв успіху та невдачі, що підкреслюється політикою, практикою та процедурами робочого середовища".	Сприйняття працівниками критеріїв успіху та невдачі; політики та процедури робочого середовища.
Zhao et al. (2023)	**Переклад:** "…командний мотиваційний клімат – це спільні уявлення про критерії успіху і невдачі, які формуються у працівників через політики, практики та процедури робочого середовища". Автори посилаються на роботи Nicholls (1984) та Nerstad et al. (2013).	Командний мотиваційний клімат; спільні уявлення про критерії успіху та невдачі.

Джерело: складено на основі публікацій українських та зарубіжних авторів

На основі наведених визначень мотиваційного клімату українських та зарубіжних вчених, можемо запропонувати визначення, що може бути актуальним для організацій в нашій країні: мотиваційний клімат – це соціально-психологічна атмосфера, що виникає внаслідок взаємодії між керівником та працівниками в процесі виконання організаційних завдань, в якій визначаються критерії успіху та невдачі на шляху до мотиваційної мети, та задається певний рівень підтримки і підсилення з боку керівника.

Запропоноване визначення бере за основу західну модель мотиваційного клімату, що спирається на теорію досягнення мети (Ames, 1992; Dweck, 1986; Nerstad et al., 2013; Nicholls, 1984), де мотиваційна мета та критерії успіху і невдачі є наріжним каменем моделі; але при цьому враховує підходи українських науковців (Лугова та ін., 2024; Щербина, 2007), такі як соціально-психологічна атмосфера, підкреслюючи роль психологічного сприйняття клімату індивідом і колективом у процесі взаємодії;

а також додає актуальний для працівників нашої країни акцент на підтримку і підсилення (Duda, 2013).

Пропозиція взяти за основу визначення мотиваційного клімату в інтерпретації з теорії досягнення мети базується на ідеї впровадження у практичну діяльність організацій в Україні мотиваційного клімату майстерності, адже численні зарубіжні дослідження довели, що орієнтація на майстерність, коли успіхом є особистий прогрес працівника (а не його перевага над іншими), супроводжується позитивними проявами для людського капіталу організації. Так, Lee et al. (2022) показали, що мотиваційний клімат майстерності чинить позитивний вплив на бажання ділитись знаннями; Zhao et al. (2023) виділили позитивний вплив мотиваційного клімату майстерності на здатність працівників до креативу; Nerstad et al. (2020) довели перевагу мотиваційного клімату майстерності перед мотиваційним кліматом продуктивності (результату) у впливі на рівень енергії на роботі та запобіганні емоційному вигоранню; Steindórsdóttir et al. (2020) дослідили, що мотиваційний клімат майстерності позитивно впливає на інтегрованість в роботу, залученість працівників та зменшує плинність кадрів. Отже, модель мотиваційного клімату з теорії досягнення мети є доволі вивченою у зарубіжних дослідженнях, що робить її перспективною для подальшого вивчення та дослідження в умовах нашої країни.

Описані в дослідженнях феномени залученості, енергії на роботі, креативності, відкритості до обміну інформацією, інтегрованості в роботу та стійкості до вигорання не є безпосередніми складниками людського капіталу, проте вони відображають психологічні та поведінкові механізми реалізації його потенціалу, розвитку та збереження. До прикладу, залученість, що виступає дієвим проявом мотивації (Delaney and Royal, 2017), характеризується стійкою енергійністю та зацікавленістю працівника до роботи, дозволяє йому бути продуктивнішим, примножувати свій досвід, розвивати компетенції і креативність (Bakker and Demerouti, 2008); натомість емоційне вигорання може супроводжуватися втратою мотивації та здатності працівника до виконання завдань, тобто є руйнівним для людського капіталу. Обмін знаннями може сприяти поширенню та розвитку знань (Lee et al., 2022), а отже – перетворенню індивідуального людського капіталу в організаційний. Своєю чергою, інтегрованість в роботу, на відміну від залученості, описує не якість мотиваційного стану, а показує зв’язок працівника з організацією і іншими членами колективу, його відповідність організації та потенційний ступінь сприйняття втрати при зміні роботи (Mitchell et al., 2001). Інтегрованість в роботу позитивно корелює зі збереженням людського капіталу, в той час, як плинність кадрів є індикатором втрати людського капіталу.

Вважається, що основним медіатором позитивного впливу мотиваційного клімату майстерності є задоволення базових психологічних потреб людини, що формують внутрішню мотивацію: майстерності, автономії та бажання належності (Steindórsdóttir et al., 2020), описаних у теорії самодетермінації (Self-Determination Theory) Ryan and Deci (2000), теорії, яка, як зазначав Пінк (2016, ст. 66), довела, “що люди володіють трьома вродженими потребами: компетентністю в тій чи іншій галузі знань, автономією та спорідненістю з іншими людьми. Коли ці три потреби задоволені, ми – мотивовані, продуктивні та щасливі”.

Таким чином, на основі проведеного аналізу літератури простежується причинно-наслідковий зв’язок від мотиваційного клімату майстерності, через задоволення базових психологічних потреб індивіда у компетентності, автономії та належності, до підсилення внутрішньої мотивації (що визначається як внутрішній стан індивіда, в якому він прагне діяльності заради її власної цінності, а не заради нагород чи тиску (Ryan and Deci, 2000)).

Водночас розглянутий мотиваційний механізм впливу мотиваційного клімату майстерності на людський капітал не повністю відображає потенційне значення цього типу клімату, адже людський капітал є ширшим поняттям, яке охоплює знання, досвід, навички та інші характеристики працівників, що створюють цінність для організації (Becker, 1964). Для цілісного розуміння потенційного впливу мотиваційного клімату майстерності на людський капітал доцільно використати структуру AMO (Ability (здатність), Motivation (мотивація), Opportunity (можливості)), що набула розвитку в роботі Appelbaum et al (2000). Відповідно до цієї структури, результативність працівників (що відображає реалізацію потенціалу людського капіталу) залежить не лише від таких елементів, як знання, навички чи досвід працівників, а від поєднання трьох передумов, а саме їхньої здатності (рівня знань та компетенцій для виконання завдань), мотивації та організаційних можливостей для їх реалізації. Таким чином, модель AMO доповнює теоретичний зв'язок між мотиваційним кліматом майстерності, мотивацією працівника та розвитком людського капіталу. Крім впливу на мотивацію, акцент на зусилля та розвиток, що притаманний цьому типу клімату, може потенційно сприяти зростанню знань, навичок та професійної здатності працівника, а командна взаємодія, автономія та відкритість до обміну знаннями – розширювати можливості для реалізації потенціалу людського капіталу організації. На Рис. 2 показана схема потенційного впливу мотиваційного клімату майстерності на людський капітал організації (однак це теоретичне твердження потребує верифікації в емпіричних дослідженнях в умовах нашої країни).



Рис. 2. Схема потенційного впливу мотиваційного клімату майстерності на розвиток людського капіталу через призму структури AMO (вплив на здатність, мотивацію, можливості)

Джерело: складено автором на основі даних Ames (1991), Appelbaum et al. (2000), Nerstad et al. (2013), Steindórsdóttir et al. (2020)

Модель мотиваційного клімату майстерності з її доказами щодо позитивного впливу на показники людського капіталу стимулює нас до переосмислення цільової орієнтації в організаціях від демонстрації результату на зусилля та набуття майстерності. Таке переосмислення уможливлює

зосередження уваги працівника на зоні його контролю (зусилля і прогрес), зменшує додаткову напругу від конкуренції через відсутність порівняння з іншими, сприяє швидшому зростанню професійної спроможності працівника, задовольняючи потреби в компетентності, автономії та належності. Зрештою фокус на майстерність та зростання несе потенціал відкриття для працівника глибшого сенсу своєї роботи, що може підвищувати його стійкість в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Одним з обмежень даного дослідження є те, що воно не враховує елементи матеріальної стимуляції в організаціях. Хоча ці елементи не виділяються окремо у визначенні мотиваційного клімату ні вітчизняними, ні зарубіжними авторами, забезпечення їх адекватного рівня є гігієнічним фактором (згідно з Herzberg (2003)), відсутність якого може зменшити позитивний вплив мотиваційного клімату на розвиток людського капіталу. Інакше кажучи, робота з мотиваційним кліматом та створення простору для внутрішньої мотивації працівників не повинна вступати в суперечність з методами матеріальної стимуляції в організації, недостатній рівень яких не сприятиме мотиваційним процесам.

Іншим обмеженням даної роботи є фокус на зарубіжних дослідженнях (через відсутність вітчизняних), що лише підкреслює необхідність проведення емпіричних досліджень в українському організаційному контексті, особливо з врахуванням специфічних умов воєнного стану.

Висновки. Узагальнення теоретичних засад щодо поняття мотиваційного клімату створює базу для розгляду його як дієвого управлінського інструменту для розвитку людського капіталу організації. Науковою новизною даної статті є пропозиція щодо використання адаптованої моделі мотиваційного клімату майстерності у вітчизняному організаційному контексті. Це створює підґрунтя для інтеграції у вітчизняну науку та практику зарубіжних напрацювань щодо переваг мотиваційного клімату майстерності для підвищення залученості працівників, зростання креативності, бажання ділитись знаннями та залишатись в організації. Разом з тим, доцільним є проведення емпіричних досліджень мотиваційного клімату в українському контексті, адже це дозволить перевірити гіпотезу чи будуть зберігатися потенційні переваги мотиваційного клімату майстерності для розвитку людського капіталу в умовах воєнного стану на фоні психологічної втоми та емоційного вигорання працівників.

Конфлікт інтересів. *Автор зазначає про відсутність конфліктів інтересів, які могли вплинути на підготовку та публікацію статті.*

Фінансування. *Автор зазначає, що публікацію статті профінансовано самостійно автором в межах оплати за навчання на аспірантурі.*

Етична заява. *Робота над даною статтею проводилась згідно з етичними стандартами.*

Декларація про використання ШІ. *Інструменти штучного інтелекту (ChatGPT, Claude) використовувалися для допомоги у первинному пошуку джерел. Усі знайдені джерела були самостійно перевірені автором, а цитування оформлене відповідно до вимог APA.*

Література:

1. Близнюк, Є. (2025, 13 червня). *Вигорання як бізнес-ризик: чому підтримка працівників наразі ключова для успіху компаній*. Forbes Ukraine. https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik-chomu-pidtrimka-pratsivnikiv-narazi-klyuchova-dlya-uspikhu-kompaniy-analiz-direktorki-gradus-research-evgenii-bliznyuk-13062025-30517

2. Журавльов, О. О., & Каламан, О. Б. (2024). Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський*

економічний науковий журнал, (5), 27–31. https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4
3. Коренєва, Н. О. (2024). Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*, (5). https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69
4. Кравчук, О. І., & Головінов, В. О. (2026). Мотиваційний клімат організації в умовах цифровізації: гібридний підхід до оцінювання. *Приазовський економічний вісник*, *(1(45))*, 35–42. https://doi.org/10.32782/2522-4263/2026-1-6
5. Куций, О. (2022). Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Психологічний журнал*, *8*(1). https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.6
6. Лугова, В. М., Назаров, Н. К., & Чуркін, А. О. (2024). Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. *XXXVII International Scientific and Practical Conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development* (Bergen, Norway, September 4–6, 2024). https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34310
7. Лютко, О. М. (2018). *Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти: посібник для тренерів (викладачів) системи післядипломної освіти*. РОІППО. http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/navchalyni/6__%D0%9E%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D0%9B%D0%AE%D0%A2%D0%9A%D0%9E_%D0%97%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf
8. Мирончук, Р. (2026, 13 квітня). *Війна, зарплати і вигорання: чому український бізнес втрачає працівників*. Мінфін. https://minfin.com.ua/ua/2026/04/13/171867450/
9. Пінк, Д. (2016). *Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує* (Н. Агаджанян, пер.). Клуб сімейного дозвілля.
10. Федоришина, Л., Гладун, Р., & Федоришин, Ю. (2024). МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 47–55. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6
11. Щербина, О. (2007). Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації. *Кадровик: трудове право і управління персоналом*, (1), 118–123.
12. Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, *84*(3), 261–271. https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261
13. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
14. Appleton, P. R., Ntoumanis, N., Quested, E., Viladrich, C., & Duda, J. L. (2016). Initial validation of the coach-created Empowering and Disempowering Motivational Climate Questionnaire (EDMCQ-C). *Psychology of Sport and Exercise*, *22*, 53–65. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.05.008
15. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476
16. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research; Columbia University Press. https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf
17. Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, *10*(1), 127–140. https://doi.org/10.1017/iop.2017.2
18. Duda, J. L. (2013). The conceptual and empirical foundations of Empowering Coaching™: Setting the stage for the PAPA project. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, *11*(4), 311–318. https://doi.org/10.1080/1612197X.2013.839414
19. Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, *41*(10), 1040–1048. https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040
20. Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx
21. Harwood, C., & Thrower, S. (2020). *Motivational climate in youth sport groups* (С. 145–163). https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816336-8.00009-3
22. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *81*(1), 87–96. https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees
23. Lee, S., Yang, X., Kim, J., & Byun, G. (2022). Effects of Motivational Climate on Knowledge Hiding: The Mediating Role of Work Alienation. *Behavioral Sciences*, *12*(3), 81. https://doi.org/10.3390/bs12030081
24. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102–1121. https://doi.org/10.5465/3069391
25. Nerstad, C. G. L., Caniëls, M. C. J., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2020). Perceived Motivational Climates and Employee Energy: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509
26. Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(11), 2231–2250. https://doi.org/10.1111/jasp.12174

27. Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(4), 429–447. https://doi.org/10.1002/job.2241
28. Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, *91*(3), 328–346. https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328
29. Ntoumanis, N., & Biddle, S. (1999). A review of motivational climate in physical activity. Journal of Sport Sciences, 17, 643-665. *Journal of sports sciences*, *17*, 643–665. https://doi.org/10.1080/026404199365678
30. Poynton, S., Flynn, J., Scoble-Williams, N., Reyes, V., Mallon, D., & Cantrell, S. (2026, 4 березня). *2026 global human capital trends*. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.
31. Robinson, K. A. (2023). Motivational climate theory: Disentangling definitions and roles of classroom motivational support, climate, and microclimates. *Educational Psychologist*, *58*(2), 92–110. https://doi.org/10.1080/00461520.2023.2198011
32. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
33. Steindórsdóttir, B. D., Nerstad, C. G. L., & Magnúsdóttir, K. Þ. (2020). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic Psychology*, *73*(1), 91–115. https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770
34. Zhao, Y., Yu, T., & Zhang, Z. (2023). The influence of team motivational climate on employee creativity – Mediating role of domain-relevant skills. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1177778. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1177778

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 658.7:658.8:005.33:338.1.
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-331-342

Дата надходження:12.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ-ДИСТРИБ'ЮТОРІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

***Владислав Коваленко*[1]**

[1]Аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua ORCID: https://orcid.org/0009-0002-8098-8823

MODERN DIRECTIONS OF LOGISTICS SYSTEMS DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION ENTERPRISES

***Vladyslav Kovalenko*[1]**

[1]PhD student in the Educational and Scientific Program "Management", department of management technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua ORCID: https://orcid.org/0009-0002-8098-8823

Анотація. *Сучасний розвиток логістичних систем підприємств відбувається в умовах суттєвої трансформації економічного середовища, глобальних ланцюгів постачання та підходів до управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками. Фармацевтична логістика характеризується підвищеними вимогами до безперервності постачання, якості та безпеки лікарських засобів, їх простежуваності, дотримання встановлених умов зберігання і транспортування, а також необхідністю швидкого реагування на порушення ланцюгів постачання. Недостатньо розробленим залишається питання комплексного узагальнення та систематизації концепцій розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції та визначення принципів, на яких ґрунтується їх практична реалізація. Метою дослідження є обґрунтування та систематизація сучасних напрямів розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції. Теоретико-методологічну основу дослідження становили системний та процесний підходи. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасний розвиток логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції характеризується переходом від переважної орієнтації на операційну ефективність та оптимізацію окремих логістичних процесів до комплексної трансформації системи на основі інтеграції, цифровізації, адаптивності, стійкості та сталого розвитку. Встановлено, що зазначені напрями представлені сукупністю взаємопов'язаних логістичних концепцій, які доповнюють одна одну та відображають сучасну трансформацію підходів до розвитку логістичних систем. Наукова новизна отриманих результатів полягає у системному узагальненні та поглибленні теоретико-методичних засад розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої систематизації напрямів та принципів керівництвом підприємств-дистриб'юторів фармацевтичного ринку як методологічної основи для формування довгострокових стратегій розвитку логістичних систем. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладної методики та системи збалансованих показників (KPI) для оцінювання рівня розвитку та адаптивної стійкості логістичної системи фармацевтичного дистриб'ютора в кризових умовах.*

Ключові слова: *логістична система, дистриб'ютор, фармацевтика, управління, концепції розвитку.*
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 2, бібл.: 22

Abstract. *The modern development of logistics systems of enterprises is taking place under conditions of significant transformation of the economic environment, global supply chains, and approaches to the management of material, information, and financial flows. Pharmaceutical logistics is characterized by increased requirements for continuity of supply, the quality and safety of medicinal products, their traceability, compliance with established storage and transportation conditions, as well as the need for a rapid response to disruptions in supply chains. The issue of a comprehensive generalization and systematization of the development concepts of logistics systems of pharmaceutical product distributor enterprises and the identification of the principles underlying their practical implementation remains insufficiently developed. The purpose of the study is to substantiate and systematize modern directions of logistics systems development of pharmaceutical product distributor enterprises. The theoretical and methodological basis of the study*

comprised systemic and process approaches. The study established that the modern development of logistics systems of pharmaceutical product distributor enterprises is characterized by a transition from a predominant focus on operational efficiency and the optimization of individual logistics processes toward comprehensive system transformation based on integration, digitalization, adaptability, resilience, and sustainable development. It was established that these directions are represented by a set of interrelated logistics concepts that complement one another and reflect the contemporary transformation of approaches to logistics system development. The scientific novelty of the results obtained lies in the systematic generalization and deepening of the theoretical and methodological foundations of logistics systems development of pharmaceutical product distributor enterprises. Perspectives for further research include the development of a practical methodology and a balanced scorecard (KPI) system for assessing the level of development and adaptive resilience of a pharmaceutical distributor's logistics system under crisis conditions. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed systematization of directions and principles by the management of pharmaceutical market distributor enterprises as a methodological basis for formulating long-term logistics system development strategies.

Keywords: *logistics system, distributor, pharmaceuticals, management, development concepts.*
Formulas: ***0, fig.: 0, tab.: 2, bibl.: 22***

Вступ. Сучасний розвиток логістичних систем підприємств відбувається в умовах суттєвої трансформації економічного середовища, глобальних ланцюгів постачання та підходів до управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками. Упродовж тривалого періоду основною орієнтацією логістичного управління було забезпечення економічної ефективності функціонування системи шляхом оптимізації потокових процесів, мінімізації загальних логістичних витрат, скорочення запасів і часу виконання операцій. Подальший розвиток логістичної науки зумовив поширення концепцій Just-in-Time, Lean, Total Quality Management, інтегрованої логістики та управління ланцюгами постачання, які розширили уявлення про критерії та механізми розвитку логістичних систем.

На сучасному етапі зазначені підходи доповнюються новими концепціями, зумовленими цифровою трансформацією економіки, посиленням екологічних вимог, зростанням глобальних ризиків та необхідністю забезпечення безперервності діяльності підприємств. У наукових дослідженнях активно розвиваються концепції Digital Logistics, Logistics 4.0, Logistics 5.0, Smart Logistics, Green Logistics, Sustainable Logistics, Collaborative Logistics та Resilient Logistics, у межах яких акцент зміщується від виключної оптимізації витрат до формування цифрових, інтегрованих, сталих, адаптивних та стійких логістичних систем. Сучасні дослідження також засвідчують посилення взаємозв'язку між окремими концепціями: цифрові технології розглядаються як інструмент підвищення стійкості ланцюгів постачання, а принципи сталого розвитку та циркулярності інтегруються з технологіями Logistics 4.0.

Особливого значення зазначені трансформації набувають для підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції. Фармацевтична логістика характеризується підвищеними вимогами до безперервності постачання, якості та безпеки лікарських засобів, їх простежуваності, дотримання встановлених умов зберігання і транспортування, а також необхідністю швидкого реагування на порушення ланцюгів постачання. Для українських підприємств ці вимоги додатково посилюються наслідками воєнного стану, руйнуванням і порушенням транспортної та складської інфраструктури, зміною логістичних маршрутів, підвищенням невизначеності та ризиків переривання постачання. У таких умовах розвиток логістичної системи не може обмежуватися лише підвищенням її економічної ефективності, а має передбачати одночасне забезпечення адаптивності, стійкості, цифрової прозорості та безперервності постачання лікарських засобів. Дослідження фармацевтичних ланцюгів постачання підтверджують зростання ролі управління ризиками, цифрових технологій, співпраці та стратегій забезпечення стійкості.

Недостатньо розробленим залишається питання комплексного узагальнення та систематизації напрямів розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції та визначення принципів, на яких ґрунтується їх практична реалізація. Наявні дослідження переважно зосереджені на окремих напрямах трансформації логістики — підвищенні ефективності та оптимізації логістичних процесів, інтеграції учасників ланцюгів постачання, цифровізації, сталому розвитку, гнучкості та стійкості. Водночас потребує подальшого обґрунтування їх системний взаємозв'язок та значення для розвитку логістичних систем саме підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції, функціонування яких характеризується підвищеними вимогами до якості, простежуваності, безпеки та безперервності постачання лікарських засобів. Це зумовлює необхідність систематизації сучасних напрямів розвитку логістики та узагальнення принципів їх реалізації з урахуванням специфіки фармацевтичної дистрибуції, що створює теоретико-методичну основу для подальшого обґрунтування напрямів розвитку логістичних систем в умовах цифрової трансформації, високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні дослідження розвитку логістичних систем характеризуються розширенням традиційного розуміння логістики від управління окремими потоками та операційними процесами до формування інтегрованих, цифрових, адаптивних систем. Значна частина сучасних праць зосереджена на проблематиці стійкості та адаптивності логістичних систем в умовах кризових явищ, геополітичної нестабільності та порушення ланцюгів постачання.

Васильців Н. (2023) досліджує трансформацію та адаптацію логістики до викликів воєнного стану, наголошуючи на необхідності перебудови логістичних процесів відповідно до зміни умов функціонування. Ільченко Н. та Становий О. (2026) безпосередньо розглядають формування стійкості ланцюгів постачання на фармацевтичному ринку, що дозволяє виокремити resilience (стійкість) як один із ключових напрямів сучасного розвитку фармацевтичної логістики. Науковці Лісна А., Посилкіна О. та Литвинова О. (2024) пов'язують цифровізацію логістики фармацевтичних підприємств із можливістю мінімізації логістичних ризиків. Сагайдак-Нікітюк Р. та Чумаченко Д. (2025) досліджують особливості функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств у кризових ситуаціях, що підкреслює специфічну роль адаптивності та безперервності логістичних процесів у фармацевтичній галузі.

Подальший розвиток цього напряму представлений у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях, де стійкість розглядається вже не лише як здатність реагувати на кризу, а як комплексна характеристика ланцюга постачання. Alkema V., Hryhoruk P., Skhidnytska H. та Sylkin O. (2024) пов'язують resilience зі стратегічним управлінням та забезпеченням економічної і соціальної безпеки підприємств в умовах тривалої кризи. Al-Hourani S. та Weraikat D. (2025) систематизують сучасні дослідження застосування штучного інтелекту та машинного навчання для підвищення стійкості фармацевтичних ланцюгів постачання. Dienes B., Qorri D. та Felföldi J. (2024) у систематичному огляді фармацевтичної стійкості ланцюгів постачання також розглядають resilience як комплексну характеристику, що формується під впливом організаційних та технологічних факторів. Yoseph G. K. та Sunitiyoso Y. (2025) узагальнюють дослідження ризиків в контексті функціонування логістичної системи, акцентуючи увагу на системному управлінні ризиками.

Інший напрям формують дослідження сталого, екологічного та циркулярного розвитку логістики. Sun X.,

Yu. H. та Solvang W. D. (2022) розглядають трансформацію зворотної логістики на основі концепції Reverse Logistics 4.0, поєднуючи цифровізацію та принципи сталого розвитку. Це свідчить про поступове розширення критеріїв розвитку логістичних систем за межі економічної результативності та включення довгострокових екологічних і ресурсних питань.

Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється також інтеграції, координації та співпраці учасників логістичних систем. Bayu Fajar Nugroho, La Ode Nazaruddin, Ahmad Syamil, Haris Munandar Nurhasan, Erika Fatma, Muwasiq M. Noor, Ina Primiana Febri Mustika Soeharsono, Vita Sarasi, Mária Fekete-Farkas, Gyenge Balázs (2024) досліджують моделі колаборaційної логістики в умовах кризи, показуючи значення координації та спільного використання ресурсів для забезпечення стійкості логістичних систем. Nagy G. та Szentesi S. (2024) розглядають концепцію колаборaційної логістики як інноваційну стратегію реагування на майбутні логістичні виклики. Проблеми формування сталих колаборaційних стратегій між розподільчими центрами та оптимізації маршрутизації холодильного транспорту для перевезення термолабільних препаратів висвітлено у праці Chen T., Chu, F., Zhang, J., та Sun, J..

Новітнім етапом трансформації логістики є розвиток концепції Logistics 5.0, яка поєднує цифрові технології Industry 4.0 з орієнтацією на стійкість, сталий розвиток та людський фактор. Faryad, M., Din, G. M., Iram, S., Hussain, M., Liaqat, I., та Iqbal, M. A. (2025) аналізують перехід від Industry 4.0 до Industry 5.0 та його наслідки для Smart Logistics. Andres, B., Diaz-Madroñero, M., Soares, A. L., та Poler, R. (2024), Bukowski L. та Werbinska-Wojciechowska S. (2026) визначають технології, що забезпечують розвиток Supply Chain Logistics 5.0. Cakir O. E., Mukul E. та Goker N. (2026) узагальнюють сучасні дослідження в межах концепції Logistics 5.0 та визначають перспективні напрями її подальшого розвитку. C. Chiang та C. Chang (2026) досліджують ризики повітряної логістики холодного ланцюга для чутливих до часу та температури продуктів, що є особливо релевантним для фармацевтичної дистрибуції. Deng X., Sun A., Wang Y., та Wang L. (2026) розглядають оптимізацію логістичного обслуговування фармацевтичних підприємств за моделлю прямого постачання, застосовуючи багатокритеріальний підхід. Застосування штучного інтелекту, систем прогнозування та алгоритмів машинного навчання для виявлення ризиків і мінімізації затримок постачання у фармацевтичній дистрибуції досліджено Chowdhury R. та Sultana R. (2024).

Окремий фундамент сучасного розвитку фармацевтичної логістики формують нормативно-правові акти та міжнародні регуляторні стандарти Належної практики дистрибуції (GDP). Зокрема, нормативно-правове підґрунтя для організації процесів зберігання, транспортування та простежуваності лікарських засобів в Україні визначено Настановою МОЗ України СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2025 (2025). Регіональні та глобальні орієнтири гармонізації дистрибуційних процесів, забезпечення цілісності ланцюгів постачання та моніторингу «холодового ланцюга» регулюються керівними принципами Європейської Комісії (2013) та підсумковими рекомендаціями Всесвітньої організації охорони здоров'я (2020). Дотримання цих нормативних вимог є обов'язковим імперативом для забезпечення якості, безпеки та безперервності постачання фармацевтичної продукції.

Водночас проведений аналіз показує, що наявні дослідження переважно розглядають окремі концепції, характеристики або функціональні напрями розвитку логістичних систем, тоді як питання їх комплексного поєднання в єдину систему принципів залишається недостатньо розробленим. Особливої актуальності це набуває для підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах

високої невизначеності та структурних трансформацій логістичного середовища.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування та систематизація сучасних напрямів розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання: узагальнити обставини та галузеві фактори, що визначають сучасний розвиток логістичних систем фармацевтичної дистрибуції; систематизувати та розкрити зміст ключових напрямів розвитку логістичних систем фармацевтичних дистриб'юторів; впорядкувати систему управлінських принципів як діяльнісних правил прийняття рішень для забезпечення ефективного та стійкого функціонування логістичної системи фармацевтичного дистриб'ютора.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та напрями розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становили системний та процесний підходи. Для узагальнення та систематизації наукових підходів використано методи аналізу і синтезу, порівняння, класифікації та узагальнення; для визначення еволюції та взаємозв'язків між логістичними концепціями - контент-аналіз наукових публікацій; для формування системи концепцій розвитку логістичних систем - структурно-логічний метод. Пошук, систематизація та критичний аналіз теоретичного та прикладного матеріалу здійснювалися із застосуванням методів контент-аналізу, порівняльного аналізу та систематичного дослідження публікацій за часовий період 2022-2026 рр. Інформаційну базу дослідження склали фахові публікації, опубліковані в тематичних наукових виданнях, депоновані в міжнародних та вітчизняних наукометричних базах даних і репозиторіях, а також офіційні нормативно-правові акти та регуляторні настанови МОЗ України, Європейської Комісії (European Commission) та Всесвітньої організації охорони здоров'я (WHO). Відбір джерел здійснювався за чітко визначеними критеріями: тематичною релевантністю (спрямованість праць на проблематику функціонування логістичних систем фармацевтичної дистрибуції); концептуальною відповідністю (висвітлення сучасних парадигм логістики Logistics 4.0, Logistics 5.0, Smart, Green, Reverse, Resilient та Collaborative Logistics); нормативною відповідністю (регламентація діяльності фармацевтичних дистриб'юторів відповідно до вимог Належної практики дистрибуції (GDP)).

Результати дослідження. Аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє визначити основні напрями трансформації та розвитку логістичних систем, що відображають зміни у підходах до організації та управління логістичною діяльністю. На відміну від традиційної орієнтації логістики переважно на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат і окремих логістичних процесів, сучасні підходи характеризуються посиленням інтеграції учасників ланцюгів постачання, цифровізацією та інтелектуалізацією логістичних процесів, розвитком адаптивності й стійкості, а також урахуванням довгострокових ресурсних, екологічних і соціальних аспектів. Водночас сучасна трансформація логістики не заперечує класичних підходів, а розвивається на їх основі. Концепції Total Logistics Cost, Just In Time та Lean Logistics сформували важливе теоретичне підґрунтя розвитку логістичного управління, зосереджуючись на комплексному врахуванні логістичних витрат, синхронізації потоків, усуненні втрат та оптимізації використання ресурсів. Подальший розвиток логістики розширив цю основу за рахунок інтеграційного, цифрового, адаптивно-стійкого та сталого

підходів. При цьому ефективність та оптимізація не розглядаються як окремий сучасний напрям, оскільки вони є узагальненою метою розвитку логістичної системи, яка досягається через реалізацію різних концептуальних підходів. Відповідно, сучасні напрями розвитку визначають не стільки кінцеву мету логістичної діяльності, скільки основні способи та механізми досягнення її ефективності. За результатами аналізу наукових підходів було запропоновано виділяти чотири основні напрями розвитку логістичних систем: інтеграційно-координаційний, цифрово-технологічний, адаптивно-стійкий і напрям сталого або циркулярного розвитку. Зазначені напрями не є взаємовиключними, а формують взаємопов'язану систему сучасного розвитку логістики. У межах цього дослідження розмежовано три категоріальні рівні: напрям розвитку визначає стратегічну траєкторію трансформації логістичної системи; концепція відображає теоретичну модель або підхід, на основі якого така трансформація здійснюється; принцип визначає управлінське правило прийняття рішень. Формування та систематизація чотирьох напрямів розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції ґрунтується на застосуванні системного й процесного підходів, що передбачає чітке категоріальне розмежування змісту кожного напряму за його специфічною функцією та їхню подальшу системну інтеграцію (комплементарність). За критерій виокремлення напрямів обрано цільовий вектор трансформації логістичної системи. (Табл. 1)

Таблиця 1

Сучасні напрями розвитку логістичних систем

Напрям розвитку	Основні концепції	Зміст
Інтеграційно-координаційний	Integrated Logistics; Supply Chain Management; Collaborative Logistics	Інтеграція елементів логістичної системи та учасників ланцюга постачання, координація матеріальних, інформаційних і супровідних потоків, спільне планування та прийняття рішень
Цифрово-технологічний	Digital Logistics; Logistics 4.0; Smart Logistics; Logistics 5.0	Цифровізація, інформаційна інтеграція, аналітика даних, комплексна автоматизація складських і транспортних процесів (WMS/TMS); наскрізна простежуваність (Track & Trace); IoT-моніторинг «холодового ланцюга» (Cold Chain); антропоцентричний підхід Logistics 5.0.
Адаптивно-стійкий	Resilient Logistics; Agile Logistics; Supply Chain Risk Management	Забезпечення безперервності постачання критично важливих ліків; управління ризиками (SCRM); диверсифікація маршрутів і постачальників; закладення резервних складських потужностей та автономного енергозабезпечення в умовах воєнного стану.
Сталого та циркулярного розвитку	Sustainable Logistics; Green Logistics; Reverse Logistics; Circular Logistics	Раціональне використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля, енергоефективність, скорочення відходів, побудова регламентованих систем зворотної логістики для вилучених, фальсифікованих та протермінованих ліків.

Джерело: узагальнено автором на основі: Васильців, Н. (2023), Сагайдак-Нікітюк, Р. В., & Чумаченко, Д. П. (2025), Al-Hourani, S., & Weraikat, D. (2025), Dienes, B. B., Qorri, D., & Felföldi, J. (2024), Lisna, A., Posilkina, O., & Litvinova, O. (2024), Yoseph, G. K., & Sunitiyoso, Y. (2025)

Інтеграційно-координаційний напрям пов'язаний із переходом від управління окремими логістичними функціями до комплексної взаємодії всіх елементів логістичної системи та учасників ланцюга постачання. Його основу становлять концепції Integrated Logistics, Supply Chain Management та Collaborative Logistics, які орієнтовані на інтеграцію логістичних функцій, координацію матеріальних та інформаційних потоків, обмін інформацією та узгодження

управлінських рішень. Розвиток цього напряму передбачає формування єдиного узгодженого механізму взаємодії підприємства з постачальниками, логістичними операторами, клієнтами та іншими учасниками ланцюга постачання. Специфіка фармацевтичної дистрибуції полягає у необхідності узгоджувати постачання, складські запаси та розподіл лікарських засобів між виробниками, дистриб'юторами, аптечними мережами та закладами охорони здоров'я. Дистриб'ютор виступає системним регулятором балансу між масовим безперервним виробництвом лікарських засобів та дискретним, локально розподіленим споживанням у роздрібній та госпітальній мережах. Реалізація інтеграційно-координаційного напряму передбачає розгортання таких системних механізмів: вертикальної міжорганізаційної інтеграції, горизонтальної координації та колаборації, міжфункціональної внутрішньої інтеграції.

Вертикальна міжорганізаційна інтеграція: формування єдиного інформаційно-управлінського простору між заводами-виробниками, оптовим дистриб'ютором та аптечними мережами на основі сучасних протоколів обміну даними (EDI). Впровадження програм спільного планування, прогнозування та поповнення товарних запасів (CPFR - Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment) дозволяє суттєво зменшити ризики виникнення дефіциту медикаментів та нівелювати «ефект хлиста» (Bullwhip effect), коли незначні коливання кінцевого попиту населення призводять до хаотичних дисбалансів у закупівлях оптової ланки.

Горизонтальна координація та колаборація (Collaborative Logistics): об'єднання зусиль та спільне використання складської або транспортної інфраструктури з іншими суміжними логістичними операторами. У фармацевтичній галузі це проявляється у створенні спільних регіональних розподільчих хабів для обробки продукції загальної групи (що не вимагає спеціальних ліцензійних обмежень) або у формуванні вимушених колаборaційних маршрутів доставки ліків під час кризових перебоїв у транспортній інфраструктурі в умовах воєнного стану.

Міжфункціональна внутрішня інтеграція: усунення бар'єрів між функціональними підрозділами самого підприємства-дистриб'ютора (відділом закупівель, складом, транспортною службою та відділом контролю якості). Така інтеграція забезпечується впровадженням скрізних стандартизованих операційних процедур (SOP - Standard Operating Procedures), розроблених у суворій відповідності до вимог Належної практики дистрибуції (GDP).

Цифрово-технологічний напрям відображає трансформацію логістичних процесів під впливом інформаційних та цифрових технологій. Цей напрям охоплює використання цифрових технологій та автоматизованих систем для підвищення прозорості, керованості й контрольованості логістичних процесів. Його теоретичним підґрунтям є Digital Logistics, Logistics 4.0, Smart Logistics та Logistics 5.0. Важливо розмежовувати їх: Logistics 4.0 і Smart Logistics акцентують цифровізацію, автоматизацію та використання даних, тоді як Logistics 5.0 розширює цей підхід людиноцентричністю, людино-машинною взаємодією, стійкістю та орієнтацією на сталість. У практичній діяльності фармацевтичного дистриб'ютора цей напрям передбачає формування цифрового середовища, у якому дані про рух продукції, стан запасів, температурні режими та виконання операцій використовуються для оперативного контролю й прийняття рішень.

Інтелектуалізація складської та транспортної логістики передбачає використання складських систем WMS (Warehouse Management System) із підтримкою технологій Pick-by-Voice, Pick-by-Light або AR-окулярів для комплектування складних дрібноштучних медичних замовлень, а також TMS (Transportation Management System) для автоматичної побудови та динамічного

коригування маршрутів доставки з урахуванням комендантської години, безпекових ризиків та міських заторів.

Безперервний цифровий моніторинг «холодового ланцюга» (Cold Chain Management): використання IoT-сенсорів і даталогерів для контролю температурно-вологісного режиму під час зберігання та транспортування, а за потреби - засобів GPS/GPRS для передавання даних про місцезнаходження та стан вантажу. Це дає змогу своєчасно виявляти відхилення від установлених для конкретних препаратів температурних режимів та оперативно інформувати працівників.

Адаптивно-стійкий напрям сформувався під впливом зростання кількості кризових, геополітичних та інших деструктивних факторів, здатних порушувати функціонування ланцюгів постачання. Його основу становлять концепції Resilient Logistics, Agile Logistics та Supply Chain Risk Management, спрямовані на підвищення здатності логістичних систем протистояти кризовим ситуаціям, адаптуватися до змін та відновлювати функціонування після впливу деструктивних чинників. Основними складовими цього напряму є підвищення гнучкості логістичних процесів, диверсифікація постачальників і маршрутів, формування альтернативних каналів постачання, резервування ресурсів, систематичний моніторинг ризиків та розроблення сценаріїв щодо забезпечення безперервності діяльності.

Практична реалізація цього напряму охоплює низку взаємопов’язаних підходів. Насамперед розгортається системний ризик-менеджмент ланцюгів постачання (SCRM), який передбачає регулярну ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків — таких як руйнування складів, ураження транспортних засобів, відключення електроенергії чи дефіцит палива - із розробкою деталізованих планів забезпечення безперервності та сценаріїв аварійного реагування. Водночас забезпечується структурна гнучкість та диверсифікація в межах Agile Logistics шляхом відмови від монозалежності, переходу до альтернативних транспортних маршрутів, залучення декількох 3PL/4PL логістичних операторів і розгортання дублюючих регіональних розподільчих хабів. Важливим елементом є також стратегічне резервування як доповнення до концепцій Lean та Just-In-Time, що полягає у формуванні обґрунтованих страхових запасів для критично важливих груп лікарських засобів із урахуванням ризиків перебоїв у постачанні та коливань попиту. Нарешті, напрям вимагає формування інфраструктурної та технологічної автономності через створення резервних джерел енергопостачання, супутникового зв'язку та автономного холодозабезпечення, необхідних для підтримання критичних логістичних операцій у разі системних аварій чи знеструмлень.

Напрям сталого та циркулярного розвитку пов'язаний із розширенням традиційних критеріїв розвитку логістичних систем за рахунок екологічних, ресурсних та соціальних аспектів. У його межах розвиваються концепції Sustainable Logistics, Green Logistics та Reverse Logistics, орієнтовані на раціональне використання ресурсів, зниження негативного впливу логістичної діяльності на довкілля, підвищення енергоефективності, скорочення відходів та розвиток зворотних логістичних потоків. Циркулярний підхід передбачає повторне використання ресурсів, матеріалів і продукції, а також формування замкнених потоків у логістичних системах. Головними складовими реалізації напряму сталого та циркулярного розвитку є регламентована зворотна логістика (Reverse Logistics), екологізація процесів та оптимізація екологічного впливу. Зворотна логістика передбачає побудову прозорих і стандартизованих процедур повернення продукції від роздрібних аптек, вилучення з обігу забракованих, фальсифікованих, неякісних або протермінованих лікарських засобів, що вимагає облаштування на складах дистриб'ютора чітко ізольованих

зон карантинного зберігання та укладання прямих угод із ліцензованими підприємствами щодо їх подальшої екологічно безпечної утилізації. Заходи з екологізації та ресурсозбереження («Зелена логістика») спрямовані на оптимізацію використання холодоелементів і пакувальних матеріалів, перехід до багаторазових термоконтейнерів, що підлягають санітарній обробці та вторинній переробці, а також на підвищення енергоефективності мультитемпературних складських холодильних камер та оптимізацію вуглецевого сліду автотранспорту.

Запропонована систематизація підкреслює системний характер розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції. Виокремлені напрями розвитку є взаємодоповнюючими: цифрово-технологічний напрям створює інструментальну основу для реалізації інтеграційно-координаційних процесів, які, у свою чергу, підвищують адаптивну стійкість системи та дають змогу розбудовувати екологічно безпечні замкнені ланцюги постачання лікарських засобів.

Для забезпечення практичної реалізації виокремлених напрямів розвитку логістичної системи фармацевтичного дистриб'ютора сформовано систему управлінських принципів. За критерій систематизації обрано рівень прийняття управлінських рішень та відповідну зону відповідальності в системі менеджменту підприємства. Для систематизації виявлених принципів їх пропонується об'єднати за чотирма взаємопов'язаними групами: стратегічно-цільовою, організаційно-управлінською, технологічно-інформаційною та регуляторно-безпековою. (Табл. 2)

Таблиця 2

Систематизація управлінських принципів розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції

Рівень управління	Управлінські принципи (імперативні правила)	Основна зона відповідальності
I. Стратегічно-цільовий рівень (Принципи формування конфігурації системи)	Принцип сценарного адаптивного планування: формування альтернативних сценаріїв функціонування та планів реагування. Принцип стратегічного резервування: визначення цільового рівня резервних потужностей, енергозабезпечення та страхових запасів.	Формування довгострокової конфігурації логістичної мережі та її готовності до масштабного впливу деструктивних чинників.
II. Процесно-операційний рівень (Принципи організації потокових процесів)	Принцип наскрізної міжорганізаційної координації: синхронізація планів постачання, запасів і розподілу з контрагентами. Принцип варіативності логістичних маршрутів: оперативне переключення між альтернативними маршрутами та логістичними операторами.	Оперативне управління матеріальними потоками, складськими операціями та доставкою.
III. Технологічно-інформаційний рівень (Принципи цифровізації та контролю)	Принцип безперервного цифрового моніторингу: постійний контроль критичних параметрів, зокрема температурного режиму. Принцип ідентифікації та наскрізної простежуваності: використання засобів цифрової ідентифікації та обліку руху продукції.	Застосування цифрових інструментів для контролю параметрів логістичних процесів і прозорості даних.
IV. Регуляторно-безпековий рівень (Принципи відповідності галузевим стандартам)	Принцип регуляторної відповідності: виконання вимог GDP та затверджених стандартних операційних процедур. Принцип ізольованого карантинного адміністрування: фізичне й цифрове розмежування придатної та поверненої/невідповідної продукції.	Забезпечення регуляторної, якісної та безпекової відповідності операцій фармацевтичного дистриб'ютора.

Джерело: узагальнено автором на основі: Сагайдак-Нікітюк, Р. В., & Чумаченко, Д. П., (2025), Al-Hourani, S., & Weraikat, D. (2025), Dienes, B. B., Qorri, D., & Felföldi, J. (2024), Sun, X., Yu, H., & Solvang, W. D. (2022), Chowdhury, R., & Sultana, R. (2024), Chen, T., Chu, F., Zhang, J., & Sun, J. (2024)

Запропонована систематизація принципів ґрунтується на їх функціонально-змістовій ролі у забезпеченні розвитку та функціонування логістичної системи підприємства-дистриб'ютора фармацевтичної продукції. Такий підхід передбачає об'єднання принципів не за належністю до окремої логістичної концепції, а за характером управлінських завдань, які вони забезпечують. Це дозволяє уникнути прямого ототожнення груп принципів із напрямами розвитку логістики, оскільки один і той самий принцип може одночасно реалізовуватися в межах декількох сучасних концепцій. Таким чином, розмежування принципів за рівнями прийняття управлінських рішень дозволяє уникнути їх ототожнення з самими напрямами розвитку чи властивостями системи (такими, як стійкість чи гнучкість), утворюючи цілісний та взаємоузгоджений інструментарій антикризового менеджменту фармацевтичного дистриб’ютора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої систематизації принципів як методологічної основи для формування стратегій розвитку логістичних систем, впровадження сучасних логістичних концепцій, підвищення стійкості ланцюгів постачання та забезпечення безперервності постачання лікарських засобів в умовах цифрової трансформації, глобальної нестабільності та воєнних викликів. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного підходу до оцінювання рівня розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції, визначенням показників реалізації запропонованих принципів та дослідженням ефективності впровадження сучасних логістичних концепцій у практичну діяльність підприємств галузі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення, класифікацію та наукове обґрунтування сучасних напрямів розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції. Встановлено, що сучасний розвиток логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції характеризується переходом від переважної орієнтації на операційну ефективність та оптимізацію окремих логістичних процесів до комплексної трансформації системи на основі інтеграції, цифровізації, адаптивності, стійкості та сталого розвитку. На основі аналізу сучасних наукових підходів виокремлено чотири основні взаємопов'язані напрями розвитку логістичних систем: інтеграційно-координаційний, цифрово-технологічний, адаптивно-стійкий та сталого розвитку. Встановлено, що зазначені напрями представлені сукупністю взаємопов'язаних логістичних концепцій, які доповнюють одна одну та відображають сучасну трансформацію підходів до розвитку логістичних систем. При цьому ефективність та оптимізація визначені як узагальнена мета розвитку логістичної системи, що забезпечується комплексною реалізацією зазначених напрямів.

Запропоновано систематизацію управлінських принципів за чотирма рівнями прийняття рішень: стратегічно-цільовим, процесно-операційним, технологічно-інформаційним та регуляторно-безпековим. Принципи сформульовано як імперативні правила прийняття рішень. Наукова новизна отриманих результатів полягає у системному узагальненні та поглибленні теоретико-методичних засад розвитку логістичних систем підприємств-дистриб'юторів фармацевтичної продукції шляхом виокремлення чотирьох взаємопов'язаних напрямів та розробки взаємовиключної систематизації управлінських принципів за рівнями менеджменту, що, на відміну від наявних загальнотеоретичних підходів, дає змогу комплексно врахувати галузеву специфіку. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості

використання запропонованої систематизації напрямів та принципів керівництвом підприємств-дистриб'юторів фармацевтичного ринку як методологічної основи для формування довгострокових стратегій розвитку логістичних систем, розробки антикризових планів забезпечення безперервності бізнесу, оптимізації складських і транспортних процесів та впровадження цифрових технологій простежуваності.

Соціально-економічний ефект від практичного застосування запропонованих рекомендацій полягає у формуванні підґрунтя для підвищення стабільності постачання якісних і безпечних лікарських засобів до закладів охорони здоров'я та населення (зокрема в умовах інфраструктурних обмежень воєнного стану) за одночасного сприяння збереженню операційної стійкості підприємств-дистриб'юторів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладної методики та системи збалансованих показників (KPI) для оцінювання рівня розвитку та адаптивної стійкості логістичної системи фармацевтичного дистриб'ютора в кризових умовах.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1.Васильців, Н. (2023). Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (55) https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78

2.Ільченко, Н., & Становий, О. (2026). Formation of supply chain resilience in the pharmaceutical market. *Економіка Та Суспільство*, (83). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-169

3.Міністерство охорони здоров'я України. (2025). *Настанова «Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції». СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2025* (затверджено наказом МОЗ України від 01.05.2025 № 759). https://moz.gov.ua/storage/uploads/46397f29-2205-4797-8cd4-c9b7ba09e157/dn_759_01052025_dod.pdf

4.Сагайдак-Нікітюк, Р. В., & Чумаченко, Д. П., (2025). Особливості функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств у кризових ситуаціях. *Вісник фармації*, (1), 17-22. https://doi.org/10.24959/nphj.25.165

5.Al-Hourani, S., & Weraikat, D. (2025). A Systematic Review of Artificial intelligence (AI) and Machine Learning (ML) in Pharmaceutical Supply Chain (PSC) Resilience: Current trends and future directions. *Sustainability*, *17*(14), 6591. https://doi.org/10.3390/su17146591

6.Alkema, V., Hryhoruk, P., Skhidnytska, H., & Sylkin, O. (2024). Resilience and strategic management: Ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare. *Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico, 5*(9), 740-767. https://doi.org/10.5281/zenodo.14567109

7.Andres, B., Diaz-Madroñero, M., Soares, A. L., & Poler, R. (2024). Enabling technologies to support supply chain logistics 5.0. *IEEE Access*, 12, 43889-43906. https://doi.org/10.1109/access.2024.3374194

8.Bukowski, L., & Werbinska-Wojciechowska, S. (2026). Logistics 5.0 in the 5.0 ecosystem: Bridging structural readiness, functional capability, and sustainable system performance - a systematic review and conceptual framework. *Sustainability*, *18*(11), 5630. https://doi.org/10.3390/su18115630

9.Cakir, O. E., Mukul, E., & Goker, N. (2026). Logistics 5.0: systematic literature review and future trends. *Logistics Research*, 1-20. https://doi.org/10.1108/lore-09-2025-0116

10.Chen, T., Chu, F., Zhang, J., & Sun, J. (2024). Sustainable collaborative strategy in pharmaceutical refrigerated logistics routing problem. International Journal of Production Research, 62 (14), 5036–5060. https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2283566

11.Chiang, C., & Chang, C. (2026). Assessing risks in air cold chain logistics for time- and temperature-sensitive products: A case of Taiwan. *Research in Transportation Business & Management*, 65. https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2025.101587

12.Chowdhury, R., & Sultana, R. (2024). Integrating artificial intelligence and advanced computing models to reduce logistics delays in pharmaceutical distribution. *American Journal of Health and Medical Sciences, 05*(03), 01-35. https://doi.org/10.63125/t1kx4448

13.Deng, X., Sun, A., Wang, Y., & Wang, L. (2026). Logistics service optimization for pharmaceutical enterprises under direct supply mode: a multiobjective approach. *SPIE-Intl Soc Optical Eng*, 129. https://doi.org/10.1117/12.3102142

14.Dienes, B. B., Qorri, D., & Felföldi, J. (2024). Pharma supply chain resilience: A systematic review. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, *18*(1). https://doi.org/10.19041/apstract/2024/1/8

15.European Commission. (2013). Guidelines of 5 November 2013 on Good Distribution Practice of medicinal products for human use (2013/C 343/01*). Official Journal of the European Union*, *C 343*, 1-14. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2013_343_R_0001_01

16.Faryad, M., Din, G. M., Iram, S., Hussain, M., Liaqat, I., & Iqbal, M. A. (2025)**.** Supply chain system based on pharmaceutical Industry 4.0 platform: State of the art. *European Journal of Applied Science, Engineering and Technology*, *3*(3), 4-13. https://doi.org/10.59324/ejaset.2025.3(3).01

17.Lisna, A., Posilkina, O., & Litvinova, O. (2024). Digital logistics as a tool for minimizing logistics risks in the activities of pharmaceutical enterprises. *Anali Mečnikìvs'kogo Ìnstitutu*, 2, 13-18. https://doi.org/10.5281/zenodo.11634418

18.Nagy, G., & Szentesi, S. (2024). Collaborative logistics: An innovative strategy to address future logistics challenges. *Advanced Logistic Systems - Theory and Practice*, *18*(3), 83–95. https://doi.org/10.32971/als.2024.031

19.Nugroho, B. F., Nazaruddin, L. O., Syamil, A., Nurhasan, H. M., Fatma, E., Noor, M. M., Soeharsono, I. P. F. M., Sarasi, V., Fekete-Farkas, M., & Balázs, G. (2024). A pattern of collaborative logistics during multiple crises*. International Journal of Disaster Risk Reduction, 108*, 104499. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2024.104499

20.Sun, X., Yu, H., & Solvang, W. D. (2022). Towards the smart and sustainable transformation of Reverse Logistics 4.0: a conceptualization and research agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, *29*(46), 69275-69293. https://doi.org/10.1007/s11356-022-22473-3

21.World Health Organization. (2020). Good storage and distribution practices for medical products. *WHO Technical Report Series, No. 1025, Annex 7.* https://www.who.int/publications/m/item/trs-1025-annex-7

22.Yoseph, G. K., & Sunitiyoso, Y. (2025). Navigating supply chain risk in the pharmaceutical industry: a bibliographic mapping and systematic review using global supply chain risk framework. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *18*(4), 670–701. https://doi.org/10.1108/jgoss-06-2024-0050

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 657.7 : 005.334: 342.78(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-343-353

Дата надходження: 21.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

МЕТОД СТАЛОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПІДХОДУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

***Юрій Песковець*[1]**

[1]Студент PhD кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, e-mail: y5612585@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3919-0181

METHOD OF SUSTAINABLE ENTERPRISE SUPPLY BASED ON A BUSINESS CONTINUITY APPROACH UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

***Yurii Peskovets*[1]**

[1]Student PhD of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: y5612585@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3919-0181

Анотація. *Статтю присвячено розробці методу забезпечення ризико-стійкого постачання підприємств на основі підходу безперервності бізнесу в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена порушенням логістичних зв'язків, нестабільністю ресурсного забезпечення та посиленням взаємопов'язаних загроз функціонуванню підприємств. За таких обставин управління постачанням потребує узгодження потреб критичних бізнес-процесів із можливостями своєчасного попередження та компенсації перебоїв. Метою дослідження є розроблення методу, який формалізує зв'язок між сигналами середовища, прогнозами ризиків, критичними станами процесів і компенсаційними діями. Запропонований метод формує замкнений предиктивно-адаптивний цикл управління, що охоплює прогнозування потреб підприємства, моніторинг середовища та оцінювання ризиків постачання. Подальші етапи передбачають визначення критичних станів, формування компенсаційних заходів, їх реалізацію та перевірку результативності. Особливістю методу є інтеграція концептуальної моделі ризико-стійкого постачання, факторної структури екстремального середовища, моделей ризиків і механізмів штучного інтелекту. Увагу зосереджено на виявленні «слабких сигналів», які можуть свідчити про наближення несприятливих змін і потребу коригування процесів постачання. Передбачено прогнозування розвитку ризиків у часі та визначення критичних точок відмови на стиках взаємопов'язаних процесів. Оцінювання межі виживання системи спрямоване на встановлення граничних умов збереження її здатності забезпечувати критичні потреби підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропонований метод полягає у формалізації взаємодії прогнозних оцінок, характеристик стану процесів і компенсаційних рішень у єдиному циклі управління. Зворотний зв'язок передбачає уточнення управлінських дій відповідно до отриманих результатів та змін зовнішнього середовища. Практичне значення методу полягає у створенні методичної основи для завчасної підготовки адаптивних рішень і підтримання безперервності бізнесу. Його застосування орієнтоване на обмеження наслідків порушень постачання та узгодження компенсаційних заходів із часовими й ресурсними можливостями підприємства. Результативність застосування залежить від достовірності даних, точності прогнозування та здійсненності сформованих управлінських рішень. Подальші дослідження передбачають апробацію методу, кількісне оцінювання його результативності та визначення умов автоматизованого виконання компенсаційних дій.*

Ключові слова: *ризико-стійке постачання, безперервність бізнесу, воєнний стан, управління ризиками, процесний підхід, предиктивно-адаптивне управління, слабкі сигнали, компенсаційні дії, штучний інтелект.*

Формул: 9, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 19

Abstract. *This article is devoted to the development of a method for ensuring a risk-resilient supply chain for enterprises, based on a business continuity approach under martial law. The relevance of this research stems from the disruption of logistical links, instability in the supply of resources, and the intensification of interrelated threats to the functioning of enterprises. Under such circumstances, supply chain management requires the alignment of the needs of critical business processes with the capacity to provide timely early warning and to mitigate disruptions. The aim of the study is to develop a method that formalises the relationship between environmental signals, risk forecasts, critical process states and mitigating actions. The proposed method forms a closed-loop predictive-adaptive management cycle, encompassing the forecasting of the enterprise's needs, environmental monitoring and the assessment of supply risks. Subsequent stages involve the identification of critical states, the formulation of compensatory measures, their*

implementation and the verification of their effectiveness. A distinctive feature of the method is the integration of a conceptual model of risk-resilient supply, the factor structure of an extreme environment, risk models and artificial intelligence mechanisms. The focus is on identifying 'weak signals' that may indicate the approach of adverse changes and the need to adjust supply processes. The method provides for forecasting the development of risks over time and identifying critical failure points at the interfaces between interrelated processes. The assessment of the system's survival threshold is aimed at establishing the boundary conditions for maintaining its ability to meet the enterprise's critical needs. Unlike existing approaches, the proposed method involves formalising the interaction between forecast assessments, process state characteristics and compensatory decisions within a single management cycle. Feedback involves refining management actions in line with the results obtained and changes in the external environment. The practical significance of the method lies in creating a methodological framework for the timely preparation of adaptive decisions and the maintenance of business continuity. Its application is geared towards mitigating the consequences of supply disruptions and aligning compensatory measures with the enterprise's time and resource constraints. The effectiveness of its application depends on the reliability of the data, the accuracy of forecasting and the feasibility of the management decisions made. Further research will involve testing the method, quantitatively assessing its effectiveness, and determining the conditions for the automated implementation of compensatory actions.

Keywords: *risk-resilient supply, business continuity, martial law, risk management, process-based approach, predictive-adaptive control, weak signals, compensatory actions, artificial intelligence.*

Formulas: 9, fig.: 1, tab.: 0, bibl.: 19

Вступ. Повномасштабна війна та функціонування підприємств в умовах воєнного стану загострили проблему забезпечення безперервності постачання ресурсів, необхідних для підтримання виробничої та господарської діяльності. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, нестабільність роботи постачальників, дефіцит ресурсів і непередбачуваність строків їх надходження формують середовище взаємопов'язаних загроз (Бакуліч, Самойленко, Голоденко, & Песковець, 2026). Складність управління постачанням у воєнний період зумовлюється одночасністю впливу різних загроз, швидкою зміною їх інтенсивності та обмеженістю інформації для прийняття рішень (Бедрій, & Яцкевич, 2026). При цьому надійність окремого постачальника або наявність резервних запасів не гарантують безперервності діяльності підприємства, оскільки порушення можуть виникати на стиках процесів планування потреб, закупівлі, транспортування, зберігання та використання ресурсів. Відповідно, забезпечення ризико-стійкого постачання потребує врахування взаємозалежності цих процесів, наслідків їх порушення та можливостей своєчасної компенсації ресурсних обмежень (Песковець, & Бакуліч, 2026).

Застосування підходу безперервності бізнесу передбачає узгодження управлінських рішень у сфері постачання з необхідністю збереження критичних функцій підприємства на прийнятному рівні. Це актуалізує потребу в завчасному виявленні ознак несприятливих змін середовища, прогнозуванні розвитку ризиків та визначенні граничних станів, за яких система постачання втрачає здатність забезпечувати потреби підприємства (Бакуліч, & Песковець, 2026а).

Отже, актуальність дослідження полягає в необхідності забезпечення взаємозв'язку між прогнозуванням потреб підприємства, моніторингом екстремального середовища, оцінюванням ризиків постачання та вибором і реалізацією компенсаційних дій. Її розв'язання потребує формування єдиного предиктивно-адаптивного циклу управління, який забезпечуватиме своєчасне коригування процесів постачання з урахуванням розвитку загроз і результатів попередніх рішень. Розроблення відповідного методу має практичне значення для підтримання безперервності бізнесу та збереження життєздатності підприємств в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень. Питання забезпечення стійкості постачання та безперервності бізнесу охоплює дослідження з управління ризиками, організаційної стійкості, адаптації ланцюгів постачання та застосування інтелектуальних технологій підтримки

управлінських рішень. Науковці приділяють увагу виявленню загроз, оцінюванню їхнього впливу на діяльність підприємств і формуванню механізмів збереження та відновлення критичних бізнес-процесів. З цієї точки зору особливого значення набуває узгодження прогнозування ризиків, моніторингу зовнішнього середовища та адаптації процесів постачання для підтримання безперервності функціонування підприємств в умовах високої невизначеності.

У дослідженні Biedermann, Kotzab, & Pettit (2018) систематизовано теоретичні засади стійкості ланцюгів постачання за рахунок виокремлення 56 теорій і десяти дослідницьких перспектив. Значення цієї роботи для досліджуваного питання полягає в обґрунтуванні необхідності чітко визначати зміст стійкості та рівень її розгляду: підприємство, окремий процес або мережу постачання. Водночас систематизація теоретичних підходів потребує подальшої конкретизації у вигляді процедур прийняття управлінських рішень.

Автори у роботі Pettit, Croxton, & Fiksel (2019) розглянули розвиток концепції стійкості ланцюгів постачання та перспективи її використання для підтримання поточної безперервності діяльності й довгострокової сталості. Для запропонованого методу це означає доцільність оцінювання заходів постачання за їхнім впливом на безперервність бізнесу, а не лише за локальними показниками виконання поставок.

У праці Duchek (2020) визначила організаційну стійкість через взаємопов’язані здатності до передбачення, подолання несприятливих подій та адаптації. Застосування цієї логіки до постачання потребує визначення конкретних об’єктів моніторингу, ознак наближення критичного стану та правил переходу від оцінювання загроз до управлінського впливу.

Автори у дослідженні Wieland, & Durach (2021) розмежували інженерне та соціально-екологічне розуміння стійкості ланцюгів постачання. Для підприємств, що працюють в умовах тривалих воєнних загроз, цей підхід дає підстави розглядати зміну постачальників, маршрутів і способів організації процесів як складову підтримання стійкості. Відповідно, ціль управління може полягати у збереженні критичних функцій за зміненої структури постачання.

Автори Озарко, & Челомбитько (2022) розглянули інформаційний аспект управління логістикою за кризових умов господарювання. Автори обґрунтували доцільність гнучкого планування маршрутів, автоматизації логістичних процесів, інформаційної інтеграції та використання концепції швидкого реагування. У контексті розроблюваного методу їх доцільно доповнити формалізацією моменту запуску компенсаційних дій з урахуванням прогнозованого розвитку загроз.

У дослідженні Бедрій, & Яцкевич (2026) розкрили теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління ланцюгами постачання за нестабільності зовнішнього середовища. Обґрунтовано перехід від операційно-орієнтованих моделей до систем, що поєднують управління ризиками, адаптивність і цифрову інтеграцію для підтримання безперервності постачання. Значення роботи для досліджуваного питання полягає у встановленні зв’язку між стратегічною організацією постачання, його надійністю, скороченням втрат і гнучкістю логістичних процесів.

Автор Колот (2023) проаналізував логістику промислових підприємств під час воєнного стану, виокремив проблеми внутрішніх і міжнародних перевезень та наголосив на значенні безпеки й міжнародного партнерства для збереження експортного потенціалу. Для побудови ризико-стійкої системи наступним завданням є встановлення зв’язку між такими зовнішніми обмеженнями та наслідками для окремих критичних процесів підприємства.

У праці Кісільов, & Бедрій (2025) розглянуто інтеграцію процесного та проєктного підходів до управління бізнесом в умовах відновлення економіки. На основі конвергенції та дивергенції автори запропонували концептуальну модель, яка поєднує стратегічне управління, координацію бізнес-процесів і проєктів, моніторинг результативності та інтеграційний центр управління. Для дослідження ризико-стійкого постачання цінність цього підходу полягає в можливості поєднання підтримання операційних процесів із проєктами їх адаптації до змін зовнішнього середовища.

Автор Корюгін (2026) розглянув стратегічне управління ланцюгами постачання в умовах глобальних порушень і нестабільності ринків. Автор обґрунтував поєднання стратегічного планування, цифрових технологій, прогнозної аналітики та партнерської координації, а також використання диверсифікації й резервування ресурсів. Тому відмінність запропонованого методу доцільно визначати через конкретні процедури взаємодії його складових: оцінювання критичних точок, визначення межі виживання системи та запуск компенсаційних дій.

Безпосередній зв’язок між постачанням і безперервністю бізнесу розглянуто у дослідженні (Барський, 2024). Автор досліджує ризики глобальних ланцюгів постачання, наслідки перебоїв для діяльності компаній та організаційні аспекти запровадження управління безперервністю бізнесу. Розвиток зазначених положень у запропонованому методі пов’язується з прогнозуванням ризиків у часі та визначенням умов вибору компенсаційних заходів.

У дослідженні Бедрій, Яцкевич, & Семко (2026) обґрунтовано інтегрований підхід до управління транскордонними енергетичними проєктами, який враховує багатофакторність середовища, міждержавну взаємодію та необхідність узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей. Для дослідження ризико-стійкого постачання методологічне значення роботи полягає в узгодженні управління ризиками з ресурсними можливостями та взаємодією учасників, що може слугувати основою для координації адаптивних рішень у складному зовнішньому середовищі.

У дослідженні Ситайло (2024) розглянула виклики забезпечення безперервності бізнесу в Україні під час війни, уточнила співвідношення стійкості й безперервності та систематизувала категорії загроз. Авторка запропонувала інструменти зменшення їхнього впливу, зокрема диверсифікацію постачальників, визначення резервних маршрутів і створення запасів. Для цього дослідження цінність роботи полягає у формуванні переліку можливих компенсаційних рішень. Подальшого опрацювання в межах авторського методу потребує процедура вибору їх поєднання залежно від стану системи, доступних ресурсів і часу до можливого порушення критичних функцій.

Технологічний напрям досліджень представлений працею Smyth, Dennehy, Fosso Wamba, Scott, & Harfouche (2024), присвяченою штучному інтелекту (ШІ) та прескриптивній аналітиці для забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Автори систематизували зв’язки між описовою, прогнозною та прескриптивною аналітикою, яка орієнтована на визначення рекомендованих дій. Вони також звернули увагу на фрагментарність досліджень різних технологій ШІ. Ця робота показує, що наукове обґрунтування інтелектуального управління має охоплювати весь перехід від аналізу даних до вибору рішення. Для запропонованого методу це передбачає узгодження прогнозу загроз із критеріями допустимого стану системи та механізмами компенсації.

Автори Beta, Nagaraj, & Weerasinghe (2025) проаналізували роль ШІ у підвищенні стійкості ланцюгів постачання. У систематичному огляді визначено його можливості для вдосконалення прогнозів попиту й пропозиції, розв’язання проблем і підвищення ефективності операцій.

Одночасно автори розглянули обмеження, пов’язані з прозорістю, упередженістю, приватністю та безпекою. Звідси для розроблюваного методу випливає потреба визначати умови застосування автоматизованих рекомендацій, перевіряти їхню здійсненність і встановлювати межі автоматичного виконання управлінських дій.

Отже, розглянуті дослідження свідчать, про необхідність передбачення загроз, адаптації процесів, забезпечення безперервності та застосування ШІ в управлінні системою постачання підприємства в умовах воєнного стану. Насамперед це стосується перетворення слабких сигналів середовища на оцінки ризику порушення критичних процесів, визначення гранично допустимого стану системи та вибору компенсаційних дій з урахуванням часових і ресурсних обмежень.

Постановка завдання. Метою статті є розробка методу забезпечення ризико-стійкого постачання підприємств в умовах воєнного стану, який передбачає формалізацію зв’язку між сигналами зовнішнього середовища, прогнозуванням ризиків та оцінюванням критичних станів процесів постачання для підтримання безперервності бізнесу.

Методологічну основу дослідження становлять системний і процесний підходи, положення управління ризиками та концепція безперервності бізнесу. Їх поєднання дає змогу враховувати взаємозалежність процесів постачання, вплив екстремального середовища та потреби критичних бізнес-процесів підприємства. Предиктивно-адаптивний підхід із використанням моделей оцінювання ризиків і механізмів штучного інтелекту забезпечує основу прогнозування загроз та формування компенсаційних дій.

Результати досліджень. Забезпечення безперервності бізнесу постачання підприємств в умовах воєнного стану потребує переходу від традиційних реактивних підходів до предиктивно-адаптивних методів, здатних враховувати не лише поточний стан системи постачання, але й майбутні зміни зовнішнього середовища (Бакуліч, & Песковець, 2026b).

Більшість існуючих методів управління постачанням орієнтовані на відносно стабільні умови функціонування підприємств та базуються переважно на управлінні запасами, виборі постачальників або оптимізації логістичних маршрутів. В умовах екстремального середовища та військового стану такий підхід виявляється недостатнім, оскільки джерела ризиків стають динамічними, а їх вплив може швидко змінювати параметри функціонування всієї системи постачання (Бакуліч, & Песковець, 2026a).

Тому необхідно розробити метод, що забезпечить ризико-стійке постачання підприємств та буде інтегрувати раніше розроблені концептуальну модель ризико-стійкого постачання, факторну структуру впливу екстремального середовища, модель впливу ризиків на постачання підприємств, резильєнтну модель процесів постачання, та механізми адаптивного управління на основі методів інтелектуального аналізу даних й систем штучного інтелекту (Песковець, & Бакуліч, 2026).

Структурна схема методу сталого постачання підприємств для забезпечення безперервності бізнесу подана на рис. 1 та включає шість блоків.

Вхідними даними є затвердженні виробничі плани, інформація про залишки ресурсів, проєкти розвитку виробництва, план інформаційних потоків, дані із внутрішніх систем.

Блок 1 призначений для формування динамічної цільової потреби підприємства у матеріальних ресурсах ($P_{dem}(t)$), яка враховує не лише поточні виробничі плани, а й вплив ризиків екстремального середовища та можливі потреби, пов'язані з реалізацією нових проєктів підприємства, яку можна описати залежністю (1). На відміну від традиційних систем планування закупівель, які орієнтуються переважно на

виробничу програму, запропонований блок забезпечує безперервне коригування потреби відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей підприємства.

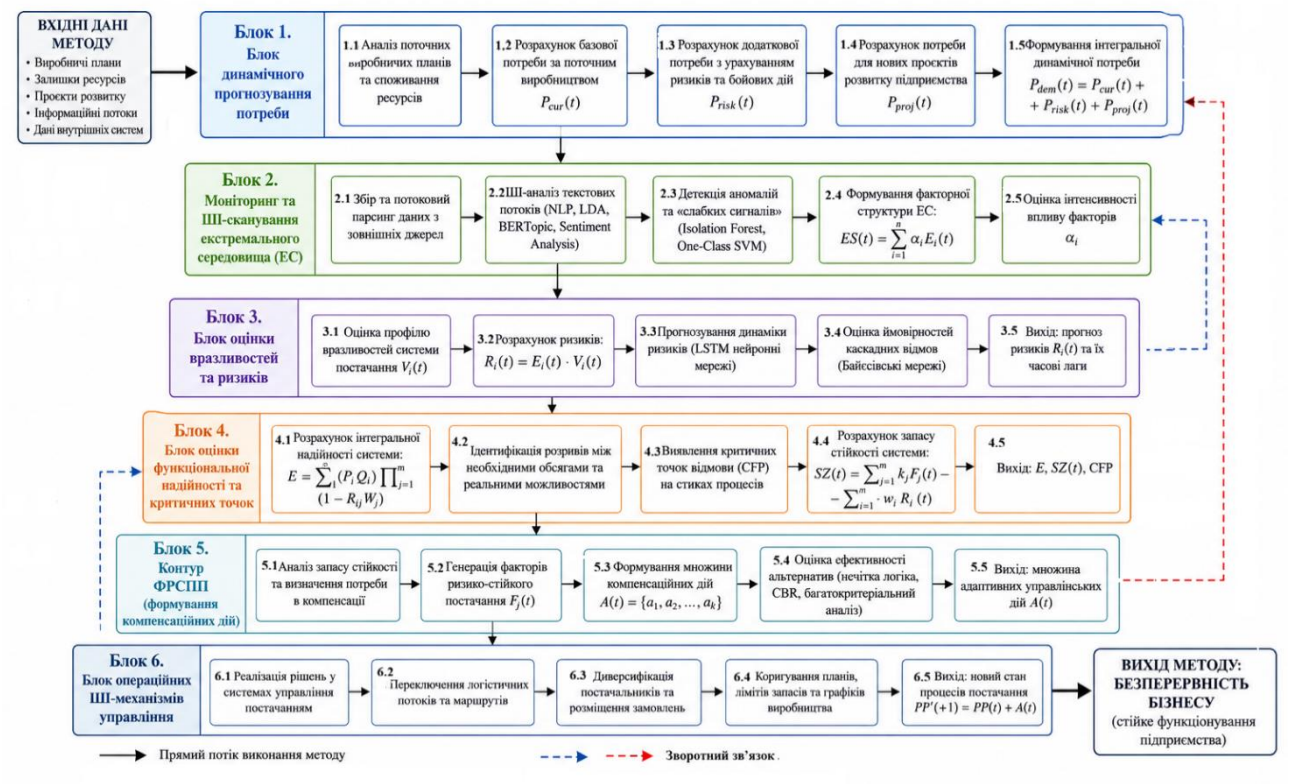


Рис. 1. Структурна схема методу сталого постачання підприємств для забезпечення безперервності бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Для цього використовується залежність (1):

$$P_{dem}(t) = P_{cur}(t) + P_{risk}(t) + P_{proj}(t), \quad (1)$$

де $P_{dem}(t)$ – інтегральна потреба підприємства в ресурсах на момент часу t, яка вимірюється в натуральних або грошових одиницях залежно від типу ресурсу;

$P_{cur}(t)$ – потреба, сформована поточними виробничими планами;

$P_{risk}(t)$ – додаткова потреба, пов'язана зі створенням страхових запасів в умовах воєнних ризиків;

$P_{proj}(t)$ – потреба, що виникає внаслідок реалізації нових проєктів розвитку або модернізації підприємства.

Для прогнозування зазначених складових можуть використовуватися моделі часових рядів ARIMA та Prophet. Таким чином, Блок 1 формує інформаційну основу всього методу забезпечення ризико-стійкого постачання підприємств та визначає, які ресурси, у якій кількості, у який момент часу та з яким рівнем пріоритетності необхідно забезпечити для підтримки безперервності бізнесу. Усі наступні блоки методу працюють не з абстрактними потребами підприємства, а з динамічно сформованою та постійно актуалізованою цільовою потребою ($P_{dem}(t)$), яка враховує як поточну діяльність підприємства, так і його розвиток в умовах екстремального середовища.

Блок 2 призначений для забезпечення безперервного спостереження за зовнішнім середовищем

функціонування підприємства, виявленням подій, тенденцій та «слабких сигналів», які потенційно можуть вплинути на процеси постачання, а також формування факторної структури екстремального середовища (*ES(t)*). Якщо Блок 1 відповідає на питання «що необхідно забезпечити для безперервності бізнесу», то Блок 2 відповідає на питання «які зовнішні події можуть перешкодити виконанню цієї потреби». Цей блок здійснює перехід від неструктурованої інформації зовнішнього середовища до формалізованого набору факторів, які надалі використовуються для оцінки ризиків постачання. Ця факторна структура формується наступним чином (2):

$$ES(t) = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i E_i(t), \quad (2)$$

де $ES(t)$ −інтегральний показник стану екстремального середовища;

$E_i(t)$ – значення окремого фактору середовища;

α_i – коефіцієнт інтенсивності його впливу.

Таким чином, Блок 2 виконує функцію інтелектуальної системи раннього попередження. Він не фіксує вже реалізовані кризові події, а своєчасно виявляє ознаки їх можливого виникнення. Завдяки цьому система управління постачанням отримує можливість перейти від реактивного реагування на наслідки до проактивного управління ризиками постачання. Виходом Блоку 2 є актуалізована факторна структура екстремального середовища (*ES(t)*), яка відображає поточний рівень загроз для підприємства та виступає основою для подальшого прогнозування ризиків.

Призначенням Блоку 3 є перетворення факторної структури екстремального середовища (*ES(t)*), сформованої у Блоці 2, на конкретні ризики постачання підприємства. Якщо попередній блок відповідає на питання «які загрози існують у зовнішньому середовищі», то даний блок визначає «наскільки ці загрози є небезпечними саме для конкретного підприємства». Основною особливістю цього блоку є врахування того, що одна й та сама подія може по-різному впливати на різні підприємства. Наприклад, блокування окремого прикордонного переходу може бути критичним для підприємства, яке використовує лише один маршрут постачання, і майже непомітним для підприємства з диверсифікованою логістичною мережею. Тому ключовим завданням блоку є оцінка внутрішніх вразливостей системи постачання та прогнозування розвитку ризиків у часі, тобто виконується трансформація зовнішніх факторів у ризики постачання (3):

де $R_i(t)$ – рівень ризику; (2)

$$R_i(t) = E_i(t) \cdot V_i(t), \quad (3)$$

$E_i(t)$ – інтенсивність впливу фактору екстремального середовища;

$V_i(t)$ – рівень внутрішньої вразливості системи постачання до цього фактору.

Значення ризику є безрозмірною величиною в діапазоні від 0 до 1. Для автоматизованого аналізу використовуються NLP-моделі, LDA, BERTopic, Sentiment Analysis, Isolation Forest та One-Class SVM.

Для прогнозування розвитку ризиків у часі пропонується використання рекурентних нейронних мереж LSTM (4):

$$h_t = f(x_t, h_{t-1}), \quad (4)$$

де x_t – поточний набір спостережень;

h_t – поточний стан мережі;

h_{t-1} – попередній стан.

У цілому Блок 3 виконує функцію інтелектуального перетворювача зовнішніх загроз у конкретні ризики управління постачанням, де абстрактні події екстремального середовища формалізуються у кількісне та якісне відображення ризиків, які впливають на процеси планування потреб, аналізу ринку

постачальників та транспортування. Виходом блоку 3 є прогнозована структура ризиків постачання $R_i(t)$, їх причинно-наслідкові взаємозв'язки та сценарії розвитку, які передаються до Блоку 4 для оцінки функціональної надійності системи постачання та визначення критичних точок відмови.

Призначенням Блоку 4 є визначення здатності системи постачання забезпечити сформовану потребу підприємства в умовах впливу прогнозованих ризиків. Якщо Блок 3 відповідає на питання «які ризики можуть виникнути та як вони будуть розвиватися», то Блок 4 визначає «наскільки система постачання здатна витримати ці ризики та продовжити виконання своїх функцій». На цьому етапі відбувається перехід від аналізу ризиків до оцінки їх практичних наслідків для підприємства. Результатом роботи блоку є визначення рівня надійності системи постачання, виявлення критичних точок відмови та оцінка межі виживання системи в умовах екстремального середовища. Що, у свою чергу, дозволяє прогнозувати накопичення затримок, дефіциту ресурсів та ймовірність каскадних відмов.

Після визначення ризиків виконується оцінка функціональної надійності системи постачання (5):

$$E = \sum_{i=1}^{n} (P_i Q_i) \prod_{j=1}^{m} \left(1 - R_{ij} W_j\right), \quad (5)$$

де E – інтегральний індекс безперервності постачання;

P_i – фактичний обсяг поставок;

Q_i – коефіцієнт якості поставок;

R_{ij} – ризик впливу на відповідний процес;

W_j – ваговий коефіцієнт критичності ризику.

Значення показника E у межах інтервалу [0, 1], де 1 відповідає повністю працездатній системі постачання.

Для компенсації негативного впливу ризиків формується контур факторів ризико-стійкого постачання (6):

$$SZ(t) = \sum_{j=1}^{m} k_j F_j(t) - \sum_{i=1}^{n} w_i R_i(t) \quad (6)$$

де $SZ(t)$ – запас стійкості системи постачання;

$F_j(t)$ – фактори ризико-стійкого постачання підприємств;

k_j – коефіцієнти ефективності цих факторів;

$R_i(t)$ – ризики;

w_i – коефіцієнти їх критичності.

Якщо $SZ(t) > 0$, система перебуває в зоні стійкого функціонування. Якщо $SZ(t) < 0$, система наближається до критичної точки відмови та потребує негайного втручання.

У цілому Блок 4 виконує функцію аналітичного аудиту життєздатності системи постачання, тобто наскільки прогнозовані ризики є небезпечними для конкретного підприємства та чи достатньо існуючих можливостей для їх компенсації. Виходом блоку є інтегральний показник функціональної надійності $E(t)$, карта критичних точок відмови $CFP(t)$, перелік виявлених розривів $G_{sup}(t)$та показник межі виживання системи $SZ(t)$.

Зазначені результати передаються до Блоку 5, де на їх основі формуються фактори ризико-стійкого постачання підприємств та розробляються адаптивні механізми забезпечення безперервності бізнесу в умовах воєнного стану. Тобто, призначенням Блоку 5 є трансформація результатів аналітичної оцінки функціональної надійності у конкретні управлінські рішення щодо підвищення стійкості системи постачання. Якщо Блок 4 відповідає на питання «де і чому система може втратити працездатність», то Блок 5 визначає «які саме заходи необхідно реалізувати для недопущення такої ситуації. В ньому формується компенсаційний контур ризико-стійкого постачання підприємств, який був покладений в основу концептуальної моделі (Песковець, & Бакуліч, 2025) та

представлений через фактори ризико-стійкого постачання підприємств F_j.

У цілому Блок 5 виконує роль інтелектуального механізму адаптації системи постачання до умов екстремального середовища через перехід від діагностики проблем до формування конкретних рішень щодо їх усунення. Виходом блоку є оптимальна множина адаптивних дій $A(t)$, які забезпечують працездатність системи постачання навіть за умов реалізації критичних ризиків.

Призначенням Блоку 6 є практична реалізація адаптивних управлінських рішень, які сформовані у Блоці 5, та безпосередня перебудова процесів постачання підприємства. Якщо Блок 5 визначає «що необхідно зробити», то Блок 6 реалізує «як саме це буде виконано». На цьому етапі результати аналітичних розрахунків перетворюються на конкретні управлінські дії в операційній діяльності підприємства.

У цілому Блок 6 виконує роль виконавчого механізму методу. Саме тут відбувається практична реалізація всіх адаптивних рішень, сформованих попередніми блоками. Виходом блоку є новий стан системи постачання $PP'(t+1)$, який забезпечує підтримання безперервності бізнесу в умовах воєнного стану.

В результаті, можна стверджувати, що запропонований метод забезпечення ризико-стійкого постачання підприємств призначений для підтримання безперервності бізнесу в умовах воєнного стану та інших проявів екстремального середовища, на відміну від існуючих підходів сталого постачання, які переважно орієнтовані на реагування після виникнення проблеми, реалізує повний предиктивно-адаптивний цикл управління: від прогнозування потреб підприємства та моніторингу екстремального середовища до автоматизованого формування і реалізації компенсаційних управлінських дій. Його ключовою особливістю є інтеграція процесного підходу, концептуальної моделі ризико-стійкого постачання, факторної структури екстремального середовища, моделей оцінки ризиків та механізмів штучного інтелекту в єдину систему управління.

Висновки. У дослідженні запропоновано метод сталого постачання підприємств, спрямований на підтримання безперервності бізнесу в умовах військового стану. Метод поєднує прогнозування потреб, моніторинг екстремального середовища, оцінювання ризиків і формування компенсаційних дій у замкнений предиктивно-адаптивний цикл управління.

Особливістю методу є узгодження процесного підходу, моделей оцінювання ризиків та механізмів штучного інтелекту в єдиній системі управління. Передбачено виявлення критичних точок відмови на стиках процесів постачання та оцінювання межі виживання системи. Опрацювання «слабких сигналів» створює інформаційну основу для прогнозування розвитку загроз і завчасної підготовки адаптивних рішень. Зворотний зв’язок забезпечує коригування управлінських дій з урахуванням їх результативності та змін зовнішнього середовища.

Практичне значення методу полягає у формуванні послідовності рішень для своєчасної перебудови постачання відповідно до потреб критичних бізнес-процесів. Його застосування спрямоване на обмеження наслідків перебоїв, раціональне використання компенсаційних ресурсів і підтримання прийнятного рівня функціонування підприємства. Результативність методу залежить від якості вхідних даних, точності прогнозів і доступності ресурсів для реалізації запропонованих заходів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію методу на підприємствах різних галузей та кількісне оцінювання його результативності. Окремої уваги потребують уточнення критеріїв межі виживання системи та перевірка алгоритмів виявлення «слабких сигналів». Перспективним є розробка механізму підтримки рішень із

визначенням умов автоматичного виконання компенсаційних дій. Порівняння з наявними підходами дасть змогу встановити переваги, обмеження та умови ефективного застосування методу.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Бакуліч, О., Самойленко, Є., Голоденко, В., & Песковець, Ю. (2026). Інноваційні підходи до управління стійкістю підприємств транспортно-дорожнього комплексу в умовах невизначеності та ризиків. *Актуальні питання економічних наук, 22*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19691693

2. Бедрій, Д.І., & Яцкевич, І.В. (2026). Оцінка стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах турбулентного середовища. *Бізнес-навігатор*, *2*(85), 178-184. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-28

3. Песковець, Ю.М., & Бакуліч, О.О. (2026). Інтелектуальна модель ризико-стійкого постачання підприємств в умовах екстремального середовища. *Відбудова транспортної інфраструктури України*: зб. тез допов. IV Всеукрю наук. конф. здобувачів освіти і молодих учених. URL: https://drive.google.com/file/d/1nOsMUOxstoRn55T0it7COfbeI3EpCfKd/view

4. Бакуліч, О.О., & Песковець, Ю.М. (2026а). Ризики безперервності бізнесу механізмів постачання підприємств. *82 наук. конф. професорсько-викладацького складу, ,аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету* : тези доповідей. URL: https://drive.google.com/file/d/1AnIAQ4QJuXEQcn-pQ-sqSOKpbOZ7Y7to/view

5. Biedermann, L., Kotzab, H., & Pettit, T.J. (2018). Theory Landscape and Research Perspectives in Current Supply Chain Resilience Research. In: Freitag, M., Kotzab, H., Pannek, J. (eds) *Dynamics in Logistics. LDIC 2018*. Lecture Notes in Logistics. Springer, Cham, 26-33. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-74225-0_4

6. Pettit, T.J., Croxton, K.L., & Fiksel, J. (2019). The Evolution of Resilience in Supply Chain Management: A Retrospective on Ensuring Supply Chain Resilience. *Journal of Business Logistics, 40*(1), 56-65. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.12202

7. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215-246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

8. Wieland, A., & Durach, C.F. (2021). Two Perspectives on Supply Chain Resilience. *Journal of Business Logistics, 42*(3), 315-322. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.12271

9. Озарко, К., & Челомбитько, В. (2022). Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство, 45*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17

10. Колот, О. (2023). Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління, 4*(36), 174-182. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-174-182

11. Кісільов, О.І., & Бедрій, Д.І. (2025). Концептуальна модель інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Актуальні питання економічних наук*, *10*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15354746

12. Корюгін, А.В. (2026). Стратегічне управління ланцюгами постачання в умовах глобальних порушень та нестабільності ринків. *Здобутки економіки: перспективи та інновації, 30*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21036692

13. Бедрій, Д., Яцкевич, І., & Семко, І. (2026). Управління транскордонними проєктами в енергетичному секторі в контексті сталого розвитку. *Актуальні проблеми сталого розвитку, 3*(5), 661-669. DOI: https://doi.org/10.60022/3(5)-76S

14. Барський, М. (2024). Безперервність бізнесу в контексті ланцюгів постачання. *Сталий розвиток економіки, 1*(48), 302-308. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42

15. Ситайло, У. (2024). Безперервність бізнесу в україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство, 62*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22

16. Smyth, C., Dennehy, D., Fosso Wamba, S., Scott, M., & Harfouche, A. (2024). Artificial intelligence and prescriptive analytics for supply chain resilience: a

systematic literature review and research agenda. *International Journal of Production Research, 62*(23), 8537-8561. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2341415

17. Beta, K., Nagaraj, S.S., & Weerasinghe, T.D. (2025). The role of artificial intelligence on supply chain resilience. *Journal of Enterprise Information Management, 38*(3), 950-973. DOI: https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2023-0674

18. Бакуліч, О.О., & Песковець, Ю.М. (2026b). Стратегічні вектори управління стійкістю підприємств транспортно-дорожнього комплексу. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: тези допов. VII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 30 квітня 2026 р.), 23-26. DOI: https://doi.org/10.30857/123456789.2675926

19. Песковець, Ю.М., & Бакуліч, О.О. (2025). Фактори ризико-стійкого постачання підприємств. *Управління розвитком складних систем*, 2025, *63*, 114-126. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.63.114-126

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 37.07:316.48
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-354-364

Дата надходження: 17.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ У ПРИВАТНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: НОВІТНІЙ АНАЛІЗ, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

***Лілія Захарчук*[1]**

[1]Здобувачка вищої освіти ступеня магістр Бізнес Школи КРОК ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", Київ, Україна, e-mail: zakharchuklv@krok.edu.ua ORCID: https://orcid.org/0009-0005-0006-8800

MEDIATION AS A CONFLICT MANAGEMENT TOOL IN PRIVATE GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE: LATEST ANALYSIS, CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION

***Lilia Zakharchuk*[1]**

[1]Higher education student with a master's degree from KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: zakharchuklv@krok.edu.ua ORCID: https://orcid.org/0009-0005-0006-8800

Анотація. *У статті досліджено проблему інтеграції медіації та пов'язаних із нею інструментів менеджменту конфліктів у систему стратегічного управління приватним закладом загальної середньої освіти. Обґрунтовано актуальність створення системи професійного менеджменту конфліктів як складової формування безпечного освітнього середовища, підвищення ефективності комунікації та розвитку культури партнерства між учасниками освітнього процесу. Мета статті полягає в теоретичному та емпіричному обґрунтуванні доцільності створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі освіти та розробленні його авторської моделі як структурного елемента системи управління. У дослідженні використано методи аналізу та узагальнення наукових джерел, систематизації, описової статистики, анкетного опитування та тематичного аналізу відкритих відповідей. Емпіричне дослідження має пілотний характер і проведено в онлайн-форматі серед 38 працівників одного приватного закладу освіти. Встановлено, що конфліктні ситуації є регулярною складовою професійної взаємодії, а найбільш поширеними сферами конфліктної взаємодії є відносини з учнями та батьками. Виявлено високий рівень підтримки ідеї створення Центру медіації та менеджменту конфліктів – 86,8% респондентів, а 84,2% високо оцінили потенційну ефективність медіації як інструменту врегулювання конфліктів. Визначено, що запит працівників виходить за межі безпосередньої медіації та охоплює індивідуальне консультування складних конфліктних ситуацій, тренінги з управління конфліктами, розвиток переговорних компетентностей, навчання медіації та професійний супровід. На основі результатів емпіричного дослідження та SWOT-аналізу обґрунтовано доцільність створення Центру медіації та менеджменту конфліктів. Запропоновано авторську модель Центру як інтегрованого структурного елемента системи стратегічного управління приватним закладом освіти, діяльність якого ґрунтується на циклічному поєднанні моніторингу та діагностики конфліктів, профілактики, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, медіації, навчання та оцінювання результатів. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні системного підходу до інтеграції медіації в управління приватним закладом освіти та розробленні авторської моделі Центру, орієнтованої не лише на реагування на конфлікти, а й на їх профілактику та розвиток конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено апробацію запропонованої моделі, розроблення критеріїв оцінювання її ефективності та дослідження впливу діяльності Центру на якість комунікації, психологічний клімат і партнерську взаємодію в закладі освіти.*

Ключові слова: *медіація, шкільна медіація, менеджмент конфліктів, конфлікт-консалтинг, конфлікт-коучинг, приватний заклад освіти, стратегічне управління, освітнє середовище, Центр медіації.*

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 4, бібл.: 13

Abstract. *The article examines the problem of integrating mediation and related conflict management tools into the strategic management system of a private secondary education institution. The relevance of creating a professional conflict management system as a component of forming a safe educational environment, increasing the effectiveness of communication and developing a culture of partnership between participants in the educational process is substantiated.*

The purpose of the article is to theoretically and empirically substantiate the feasibility of creating a Center for Mediation and Conflict Management in a private educational institution and to develop its author's model as a structural element of the management system. The study used methods of analysis and generalization of scientific sources, systematization, descriptive statistics, questionnaire survey and thematic analysis of open responses. The empirical study was conducted in an online format among 38 employees of a private educational institution. It was found that conflict situations are a regular component of professional interaction, and the most common areas of conflict interaction are relationships with students and parents. A high level of support for the idea of creating a Center for Mediation and Conflict Management was revealed - 86.8% of respondents, and 84.2% highly appreciated the potential effectiveness of mediation as a tool for conflict resolution. It has been determined that the request of employees goes beyond direct mediation and includes individual counseling of complex conflict situations, conflict management training, development of negotiation skills, mediation training, and professional support. Based on the results of empirical research and SWOT analysis, the feasibility of creating a Center for Mediation and Conflict Management is substantiated. The author's model of the Center as an integrated structural element of the strategic management system of a private educational institution is proposed, the activities of which are based on a cyclical combination of conflict monitoring and diagnostics, prevention, conflict consulting, conflict coaching, mediation, training and evaluation of results. The scientific novelty of the study lies in the substantiation of a systemic approach to the integration of mediation into the management of a private educational institution and the development of an author's model of the Center, focused not only on responding to conflicts, but also on their prevention and the development of conflictological competence of participants in the educational process. A promising direction for further research is the testing of the proposed model, the development of criteria for assessing its effectiveness, and the study of the impact of the Center's activities on the quality of communication, psychological climate, and partnership interaction in an educational institution.

Keywords: *mediation, school mediation, conflict management, conflict consulting, conflict coaching, private educational institution, strategic management, educational environment, Mediation Center.*

Formulas: 0, fig.: 4, tab.: 4, bibl.: 13

Вступ. Сучасна система освіти функціонує в умовах постійних соціальних трансформацій, високої динаміки змін та зростання кількості конфліктних ситуацій між усіма учасниками освітнього процесу. В Україні ці виклики суттєво посилилися внаслідок повномасштабної війни, що спричинила значне психологічне навантаження на педагогів, учнів, адміністрацію закладів освіти та батьків. Освітнє середовище дедалі частіше стає простором, у якому поєднуються різні інтереси, цінності, очікування та моделі поведінки, що об'єктивно підвищує ймовірність виникнення конфліктів.

Особливої актуальності проблема набуває для приватних закладів загальної середньої освіти, які функціонують в умовах високої конкуренції, працюють за сервісною моделлю взаємодії із замовниками освітніх послуг та несуть значні репутаційні ризики. Конфлікти між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками можуть негативно впливати не лише на психологічний клімат колективу, а й на якість освітнього процесу, довіру до закладу та його конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика медіації та врегулювання конфліктів в освітньому середовищі представлена у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях переважно крізь призму профілактики насильства, шкільного посередництва, відновних практик і формування безпечного освітнього середовища. Ефективність peer mediation у закладах освіти підтверджується метааналітичними даними, які засвідчують її позитивний вплив на конструктивне розв’язання конфліктів та поведінкові результати учасників освітнього процесу (Burrell et al., 2003). У сучасних дослідженнях також наголошується на значенні шкільної медіації для поліпшення взаємин між учнями, розвитку соціальних навичок і підтримання культури мирної взаємодії (Ibarrola-García, 2024). Окремий напрям досліджень охоплює проблематику булінгу та конфліктної поведінки школярів, що підтверджує актуальність системної профілактичної роботи в освітньому середовищі (Pişkin, 2010**)** В українському науковому дискурсі досліджено особливості реалізації програм шкільної медіації (Косьміна & Лютий, 2022), вітчизняний і зарубіжний досвід функціонування шкільних служб медіації (Мальцева, 2021), а також організаційні та

правові проблеми розвитку освітньої медіації в Україні (Миргород-Карпова & Мурач, 2022; Яремко & Дзюбак, 2025).

Водночас аналіз наявних праць засвідчує, що медіація переважно розглядається як окрема процедура або елемент виховної, профілактичної чи соціально-педагогічної роботи. Недостатньо дослідженим залишається її використання як складової цілісної системи стратегічного менеджменту конфліктів саме у приватних закладах загальної середньої освіти, з урахуванням специфіки їх організаційної структури, управлінської автономії, взаємодії адміністрації, педагогів, учнів і батьків. Практично не розробленими залишаються питання поєднання в єдиному управлінському циклі профілактики, діагностики конфліктів, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, медіації, навчання та післяконфліктного супроводу. Саме ця прогалина зумовлює необхідність обґрунтування моделі спеціалізованого Центру медіації та менеджменту конфліктів як структурного елемента системи управління приватним закладом загальної середньої освіти**.**

Аналіз статистичних даних щодо булінгу в закладах загальної середньої освіти України за останні п'ять років свідчить, що проблема залишається актуальною, незважаючи на коливання кількості офіційно зареєстрованих випадків. Зниження показників у 2022 році було зумовлене наслідками повномасштабної війни, переходом багатьох закладів освіти на дистанційне навчання та зміною механізмів виявлення й фіксації випадків булінгу. Уже в 2023–2024 роках простежується тенденція до збільшення кількості зареєстрованих випадків, що свідчить не лише про повернення до очного навчання, а й про активізацію роботи щодо виявлення та реагування на прояви цькування. У 2022 році - 116 протоколів, 73 судові рішення, 2023р. – 248 протоколів, 96 судових справ, 2024 р.- 219 поліцейських протоколів та 160 судових рішень. У 2025 році правоохоронці склали 285 протоколів про булінг учасників освітнього процесу (це на 8% більше, ніж у 2024 році). Суди за цей період розглянули й ухвалили рішення у 213 справах (близько 75% від загальної кількості). *(Опендатабот, 2026).*

Наведені дані підтверджують, що традиційні заходи реагування, які здебільшого зосереджені на фіксації порушення та застосуванні адміністративної відповідальності, не забезпечують повного розв'язання конфліктів між учасниками освітнього процесу. У зв'язку з цим особливого значення набуває медіація як сучасний інструмент мирного врегулювання конфліктів. Її застосування сприяє розвитку навичок конструктивного діалогу та толерантності, інтеграції різних груп, знижує рівень емоційної напруги, створює безпечний простір для відкритого спілкування, формує сприятливий психологічний клімат в закладах освіти, що є важливою умовою формування демократичного суспільства. (Valdés et al. 2017) (таблиця 1)

Таблиця 1

Порівняння традиційного управління конфліктами та медіаційного підходу

Ознака	Традиційний підхід	Медіація
Мета	Покарання	Домовленість
Комунікація	Вертикальна	Партнерська
Рішення	Адміністрація	Сторони
Результат	Завершення спору	Відновлення взаємин

Джерело: сформовано та систематизовано автором

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування доцільності інтеграції медіації як інструменту менеджменту конфліктів у систему управління приватними закладами загальної середньої освіти України та розроблення концептуальної моделі функціонування Центру медіації. Для виявлення актуальних проблем управління конфліктами та визначення потреб педагогічних працівників було проведено емпіричне дослідження методом анкетного опитування. Авторська анкета була структурована за блоками, що охоплювали частоту та характер конфліктних ситуацій, їх основні причини, способи реагування педагогів, ставлення до медіації, потребу в професійній підтримці та очікувані функції Центру медіації та менеджменту конфліктів. Для системного обґрунтування управлінської стратегії щодо створення та функціонування Центру було проведено SWOT – аналіз. Метод аналізу та узагальнення наукових джерел було використано для опрацювання вітчизняних і зарубіжних досліджень з проблематики шкільної медіації, відновних практик, булінгу та менеджменту конфліктів, а також для визначення вже досліджених аспектів і наявної наукової прогалини щодо інтеграції медіації в стратегічне управління приватним закладом освіти. Метод систематизації застосовано для впорядкування наукових підходів, функцій та інструментів конфлікт-менеджменту, а також для структурування елементів запропонованої моделі Центру медіації та менеджменту конфліктів. Методи описової статистики застосовано для узагальнення та представлення результатів анкетування працівників закладу освіти.

Результати дослідження. Шкільна медіація існує в багатьох країнах світу: Австралії, Новій Зеландії, США, Великобританії, Німеччині, Фінляндії та інших, проте моделі функціонування шкільних служб мають певні відмінності. В тих країнах, де збереглися традиції корінних народів (індіанців в Америці, племен Маорі в Новій Зеландії) популярною є сусідська (общинна) модель шкільної медіації. У європейських країнах більшою мірою поширена професійна медіація, коли врегулювання конфлікту здійснюється за допомогою спеціально підготовленого медіатора. Водночас моделі функціонування шкільних служб медіації мають певні відмінності. В тих країнах, де збереглися традиції корінних народів (індіанців в Америці, племен Маорі в Новій Зеландії) популярною є сусідська (общинна) модель шкільної медіації. У європейських країнах більшою мірою поширена професійна медіація, коли за допомогою щодо вирішення конфліктів звертаються до фахівців (адвокатів, суддів, психологів). Популярними є робота з юними правопорушниками, відновні практики, медіація однолітків та полікультурна медіація.

За даними міжнародних досліджень UNESCO та UNICEF, (UNICEF, 2026) безпечне освітнє середовище, засноване на партнерстві, ненасильницькій комунікації та взаємній довірі, є необхідною умовою забезпечення якісної освіти. Значна частина конфліктів у закладах освіти виникає між учнями, між педагогами та учнями, а також між педагогами і батьками через відмінність очікувань, недостатню комунікацію, емоційне виснаження та низький рівень конфліктологічної компетентності. Використання медіації дозволяє перейти від конфронтаційної моделі розв'язання конфліктів до партнерської взаємодії, орієнтованої на врахування інтересів усіх сторін. Все частіше медіація виступає не лише як спосіб врегулювання вже існуючих конфліктів, а й як ефективний профілактичний механізм, що формує культуру мирного співіснування, відповідальності та взаємної підтримки

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує різноманітність моделей шкільної медіації, які відрізняються за суб'єктами медіаційної діяльності, рівнем професійної підготовки медіаторів, ступенем залучення учнів та місцем медіації в системі превентивної й виховної роботи закладу

освіти. У низці країн поширені peer mediation programmes, у межах яких учні після відповідної підготовки здійснюють медіаційний супровід конфліктів між однолітками. Інший підхід передбачає професійну медіацію за участю підготовлених фахівців. Окремі моделі інтегрують медіацію з відновними практиками та ширшими програмами формування відповідальності й соціально-емоційних компетентностей. (Tabin, 2019) Із 524 первинно відібраних праць після процедури скринінгу до аналізу було включено 32 емпіричні дослідження, проведені у п'яти країнах. Автори дійшли висновку, що шкільна медіація підвищує здатність учнів конструктивно вирішувати конфлікти, розвиває емоційну компетентність, покращує взаємини між учнями та педагогами, формує культуру мирного співіснування у школі. (Ibarrola-García, 2024).

Дворічне дослідження в Туреччині за участю 830 старшокласників показало, що із 253 медіаційних зустрічей 94,9 % завершилися успішним урегулюванням конфлікту, а лише 5,1 % не привели до згоди сторін (Piskin, 2010).

Результати міжнародних досліджень підтверджують потенціал шкільної медіації та відновних практик не лише як інструментів врегулювання конфліктів, а й як засобів розвитку конструктивної взаємодії між учасниками освітнього процесу. Систематичний огляд досліджень застосування відновного правосуддя та відновних практик у школах засвідчує їхній зв’язок із покращенням шкільного клімату, взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, розвитком навичок конструктивного вирішення конфліктів і соціально-емоційних компетентностей (Lodi et al., 2022). Результати досліджень програм шкільної медіації також вказують на їхній потенціал у розвитку комунікативної взаємодії та навичок конструктивного вирішення конфліктів (Burrell et al., 2003).

В Україні інтерес до медіації суттєво зріс після прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 році, згідно з яким медіація визначається як добровільна, позасудова, конфіденційна та структурована процедура, під час якої сторони конфлікту за допомогою нейтрального посередника (медіатора) прагнуть досягти взаємоприйнятного рішення. У сфері освіти медіація розглядається як сучасний підхід до формування культури діалогу, взаємоповаги та відповідального спілкування між усіма учасниками освітнього процесу. (Яремко, 2025). Разом із тим практика її впровадження залишається фрагментарною та переважно реалізується через окремі проєкти шкільних служб порозуміння або навчальні ініціативи громадських організацій. (Мальцева, 2021). Основними проблемами, що стримують широке застосування медіативних технологій в системі освіти є: недостатність ресурсів у закладі освіти; авторитаризм керівництва; закритість освітньої організації (школа залишається неготовою до співпраці з професійними медіаторами, тому що існує негласне правило «не виносити сміття з хати»); формалізм і небажання впроваджувати інновації; нерозуміння цінності технології і несприйняття зарубіжних технологій, які вже апробовані; моральна втома від інновацій в системі освіти (Миргород-Карпова, 2022).

Аналіз українських досліджень засвідчує наявність наукового та практичного доробку щодо шкільної медіації, зокрема її програм, організаційних умов, підготовки учасників освітнього процесу та застосування як інструменту врегулювання конфліктів. У школах, з пілотним впровадженням «служб медіації» близько 70–90% конфліктів вирішуються під час медіації, повторні конфлікти зменшуються на рівні 30–50% (у школах, де система працювала регулярно), знижуються дисциплінарні покарання (догани/виклики до адміністрації) приблизно на 20–40%. (Коваль, 2009)

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції медіації в

систему стратегічного управління приватним закладом загальної середньої освіти, зокрема створення постійно діючої інституційної структури, яка поєднувала б медіацію з конфлікт-консалтингом, профілактикою конфліктів, навчанням та моніторингом конфліктного середовища.

У зв'язку з цим виникає потреба в науковому обґрунтуванні моделі, яка поєднувала б функції медіації, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, навчання та профілактики конфліктів у межах єдиної управлінської системи приватного закладу освіти. Одним із можливих рішень є створення Центру медіації та менеджменту конфліктів як структурного елемента системи управління школою, діяльність якого спрямована на формування безпечного освітнього середовища, підвищення ефективності комунікації та розвиток культури партнерства між усіма учасниками освітнього процесу.

З цією метою в приватному навчальному закладі проведено емпіричне дослідження обґрунтування потреби в інтеграції медіації та пов'язаних із нею інструментів менеджменту конфліктів у систему управління, а також визначення основних запитів працівників щодо функціонування Центру медіації**.** Емпіричне дослідження проводилося в серпні 2026 року серед працівників досліджуваного приватного закладу загальної середньої освіти. До участі були запрошені працівники закладу, які взяли участь в опитуванні на добровільній основі. Вибірка мала цільовий характер та охопила 38 респондентів. Дослідження було погоджено адміністрацією закладу освіти. Анкетування проводилося в онлайн-форматі та мало анонімний характер; персональні дані респондентів не збиралися. Перед заповненням анкети учасникам було повідомлено про мету дослідження та добровільність участі. Заповнення анкети передбачало згоду респондента на участь у дослідженні та використання узагальнених результатів у наукових цілях. Анкета містила 18 основних запитань, об'єднаних у тематичні блоки: частота та характер конфліктів; чинна практика їх вирішення; рівень обізнаності щодо медіації; ставлення до створення Центру медіації та менеджменту конфліктів; очікувані послуги, результати та можливі бар'єри його функціонування.

У дослідженні взяли участь 38 працівників закладу освіти. Серед них 30 респондентів зазначили посаду вчителя, 3 – адміністрації, 2 – куратора, 1 – психолога та 2 – іншу посаду. Для аналізу результатів використано методи описової статистики: визначення абсолютних та відносних частот відповідей, розрахунок середніх значень за п'ятибальними шкалами, а також тематичний аналіз відкритих відповідей респондентів.

Отримані результати засвідчили, що конфліктні ситуації є регулярною складовою професійної взаємодії в досліджуваному закладі освіти, а потреба педагогічних працівників стосується не лише безпосереднього врегулювання окремих конфліктів, а й отримання системної професійної підтримки. Зокрема, 55,3% респондентів зазначили, що стикаються з конфліктними ситуаціями кілька разів на місяць або частіше. Найчастіше конфлікти виникають у взаємодії з учнями та батьками, що вказує на необхідність комплексного підходу, який охоплює різні групи учасників освітнього процесу. Водночас результати дослідження демонструють високу готовність працівників до інституціоналізації відповідної системи підтримки. Ідею створення Центру медіації та менеджменту конфліктів підтримали 86,8% респондентів, а 84,2% опитаних високо оцінили потенційну ефективність медіації як інструменту врегулювання конфліктів в освітньому середовищі. (таблиця 2)

Таблиця 2

Актуальність створення Центру медіації та менеджменту конфліктів (n=38)

	Частка респондентів, %
Педагоги, які стикаються з конфліктними ситуаціями регулярно (кілька разів на місяць і частіше)	55,3%
Конфліктна взаємодія з учнями	65,8%
Конфліктна взаємодія з батьками	63,2%
Підтримують створення Центру	86,8%
Високо оцінюють потенційну ефективність медіації (4–5 балів із 5)	84,2%
Потребують професійної допомоги у складних конфліктних ситуаціях	71,1%

Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування працівників закладу освіти

Результати першого блоку емпіричного аналізу дозволяють зробити висновок про наявність одночасно проблемного та ресурсного компонентів: з одного боку, конфліктні ситуації мають достатню частоту та охоплюють ключові сфери взаємодії учасників освітнього процесу, а з іншого – колектив демонструє високий рівень готовності до запровадження інституційного механізму їх професійного менеджменту.

Важливим для розроблення авторської моделі є встановлення структури запиту працівників щодо функцій майбутнього Центру .Розподіл відповідей має принципове значення для концептуалізації Центру, оскільки демонструє потребу не в окремій медіаційній службі, а в комплексній системі менеджменту конфліктів, яка поєднувала б реактивні та превентивні інструменти. (таблиця 3)

Таблиця 3

Структура запиту працівників щодо напрямків діяльності Центру

Напрям діяльності Центру	**Частка респондентів, %**
Індивідуальне консультування щодо складних конфліктних ситуацій	71,1
Тренінги з управління конфліктами	60,5
Медіація як нейтральний супровід вирішення конфлікту	60,5
Навчання медіації для педагогів	50,0
Майстер-класи з ведення складних переговорів	44,7
Навчання медіації для старшокласників	18,4

Примітка: респонденти могли обирати декілька варіантів відповіді, тому сума часток не становить 100%.
Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування працівників закладу освіти

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дає підстави стверджувати, що потреба закладу освіти виходить за межі традиційного розуміння медіації як процедури врегулювання вже сформованого конфлікту. Виявлений запит охоплює індивідуальне консультування, профілактику, розвиток навичок управління конфліктами та переговорів, підготовку педагогів і безпосереднє медіаційне врегулювання. Дані результати підтверджують доцільність формування комплексної системи менеджменту конфліктів, інтегрованої в управлінську структуру приватного закладу освіти.

З метою оцінювання організаційних передумов та можливості створення Центру медіації та менеджменту конфліктів проведено SWOT-аналіз, який у цьому дослідженні розглядається не як самостійний метод оцінювання ефективності Центру, а як інструмент стратегічного обґрунтування його інтеграції в систему управління приватним закладом освіти. Його використання дає змогу систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони запропонованої моделі, а також визначити зовнішні можливості й потенційні загрози впровадження (таблиця 4).

Таблиця 4

SWOT-аналіз можливості створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі освіти

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
✓Високий рівень підтримки ідеї створення Центру педагогічними працівниками (86,8%). ✓Наявність реального запиту на консультаційну, медіаційну та навчальну підтримку. ✓Можливість інтеграції Центру безпосередньо в управлінську структуру школи. ✓Наявність адміністративного ресурсу для впровадження внутрішніх процедур. ✓Можливість працювати не лише з конфліктами, а й із їх профілактикою. ✓Поєднання медіації, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу та навчання в межах однієї системи.	✓Необхідність залучення або підготовки кваліфікованих фахівців. ✓Додаткове організаційне та часове навантаження на працівників. ✓Недостатній практичний досвід медіації частини педагогів. ✓Потреба у визначенні чітких повноважень, алгоритмів та меж відповідальності Центру. ✓Потреба у ресурсах для навчання, супервізії та професійного розвитку медіаторів. ✓Можливий початковий скептицизм окремих учасників освітнього процесу.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
✓Формування культури конструктивного діалогу та партнерства. ✓Зниження емоційного навантаження та ризику професійного вигорання педагогів. ✓Підвищення якості взаємодії педагогів із батьками та учнями. ✓Розвиток медіативних і комунікативних компетентностей педагогів та учнів. ✓Запровадження системи раннього виявлення та профілактики конфліктів. ✓Формування конкурентної переваги приватного закладу через розвиток безпечного освітнього середовища.Масштабування моделі та поширення досвіду на інші заклади освіти.	✓Небажання учасників конфлікту звертатися по допомогу (55,3%). ✓Недовіра до забезпечення конфіденційності (50%). ✓Обмеженість часу педагогічних працівників (42,1%). ✓Недостатня поінформованість про можливості Центру (36,8%). Сумніви щодо ефективності медіації (31,6%). ✓Ризик формального функціонування Центру без реальної інтеграції в управлінські процеси. ✓Залежність результативності від кадрового та ресурсного забезпечення.

Джерело: сформовано та систематизовано автором за результатами анкетного опитування

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що внутрішні передумови для створення Центру з наявними конкретними практичними запитами є достатньо сприятливими. Водночас існує низка внутрішніх обмежень, найсуттєвіші з яких це потреба у підготовці фахівців, виділенні часу на роботу Центру, визначенні його функцій та процедур, а також забезпеченні професійного супроводу діяльності медіаторів.

Особливої уваги також потребують виявлені зовнішні та поведінкові бар'єри. Найбільш значущими серед них респонденти назвали небажання учасників конфлікту звертатися по допомогу та недовіру до конфіденційності. Це означає, що одним із першочергових завдань Центру має стати формування довіри до його діяльності та зрозумілих правил конфіденційної взаємодії.

Важливою частиною дослідження є очікувані результати діяльності Центру, серед яких зменшення емоційного вигорання – 71,1%, покращення психологічного клімату – 65,8%, покращення співпраці з батьками – 52,6%, швидше вирішення конфліктів – 50% та зменшення кількості конфліктів – 34,2%. Особливо показовим є те, що зменшення емоційного вигорання посіло перше місце серед очікуваних результатів. Це дозволяє розглядати систему менеджменту конфліктів не лише як інструмент врегулювання спорів, а і як елемент підтримки професійного ресурсу педагогічного працівника.

Отже, створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі освіти є організаційно можливим і стратегічно доцільним за умови поетапного впровадження, а запропонована модель орієнтована не лише на врегулювання вже наявних конфліктів, а й на їх попередження, розвиток конфліктологічної компетентності працівників та формування сталої системи управління конфліктами в закладі освіти. (рисунок1). На відміну від традиційного розуміння шкільної медіації як окремої процедури врегулювання конфлікту, у запропонованій моделі медіація інтегрується у цілісну систему менеджменту конфліктів, яка є складовою стратегічного управління приватним закладом освіти.

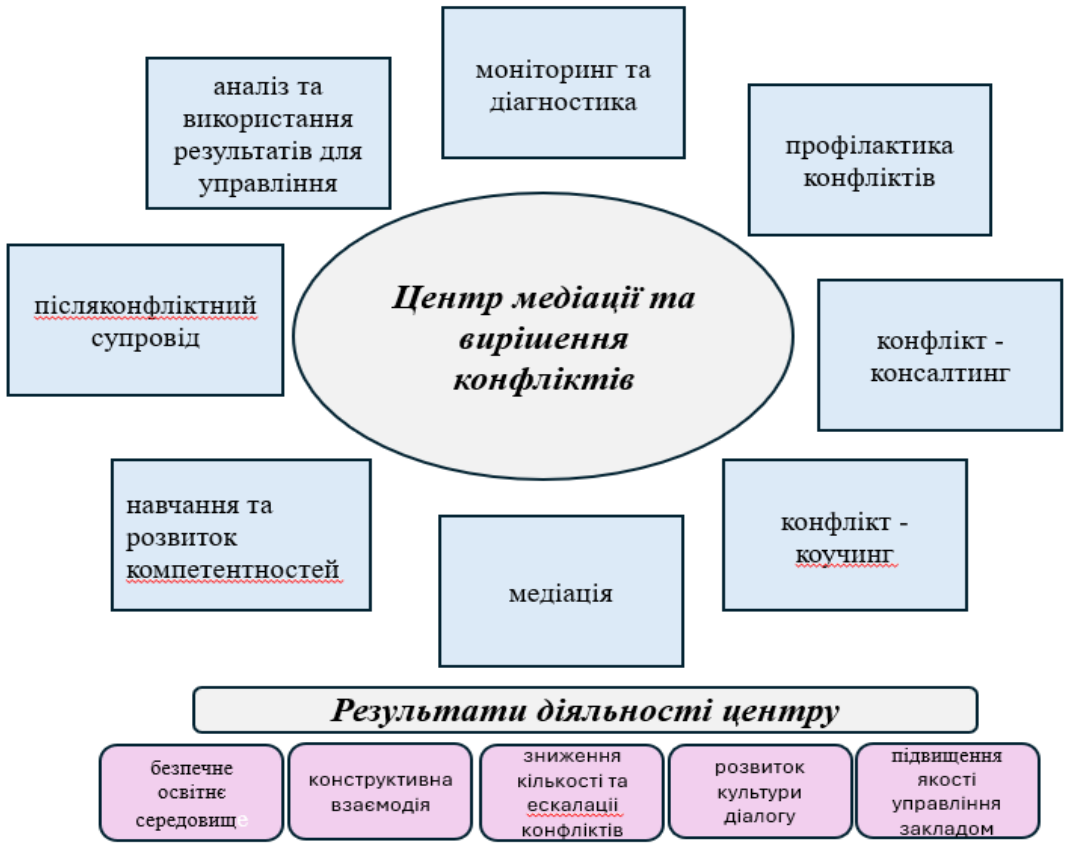


Рис. 1. Авторська модель створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі загальної середньої освіти

Джерело: сформовано автором

Концептуально модель побудована за принципом «моніторинг – діагностика – вибір інструменту – втручання – супровід – оцінювання – зворотний зв'язок». Її центральним структурним елементом є Центр медіації та менеджменту конфліктів, який забезпечує взаємодію з основними учасниками освітнього процесу: педагогами, учнями, батьками, адміністрацією та іншими працівниками закладу. Принциповою відмінністю запропонованої моделі є поєднання в межах одного структурного елемента школи п'яти взаємопов'язаних напрямів діяльності: медіації, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, навчання та профілактики конфліктів. Така багатофункціональність дає змогу перейти від переважно реактивного до превентивного менеджменту конфліктів в навчальному закладі і забезпечує замкнений управлінський цикл, у якому кожний конфлікт може стати джерелом інформації

для вдосконалення організаційних процесів.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність інтеграції медіації в систему менеджменту конфліктів приватного закладу загальної середньої освіти. Теоретичний аналіз засвідчив, що шкільна медіація в міжнародній та українській практиці переважно розглядається як інструмент врегулювання конфліктів, розвитку комунікативних компетентностей та формування безпечного освітнього середовища. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання її інтеграції саме в систему стратегічного управління приватним закладом освіти, зокрема через створення окремої структурованої системи менеджменту конфліктів.

Результати емпіричного дослідження, проведеного серед 38 працівників приватного закладу освіти, підтвердили наявність практичного запиту на таку систему, при цьому структура запиту засвідчила, що потреба виходить за межі окремої медіаційної процедури та передбачає поєднання профілактики, діагностики, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, медіації, навчання та післяконфліктного супроводу. Отримані результати стали емпіричною основою запропонованої авторської моделі Центру.

Проведений SWOT-аналіз показав наявність сприятливих внутрішніх передумов для створення Центру, зокрема адміністративного ресурсу, практичного запиту працівників та можливості інтеграції його діяльності в організаційну структуру приватного закладу. Водночас визначено ризики, пов'язані з довірою до конфіденційності, небажанням учасників конфлікту звертатися по допомогу, дефіцитом часу та необхідністю професійної підготовки фахівців. Це зумовлює необхідність поетапного впровадження Центру, чіткого нормативного визначення його функцій, розроблення процедур конфіденційної роботи та системи професійного супроводу медіаторів.

Авторська модель Центру медіації та менеджменту конфліктів пропонує розглядати медіацію не як ізольовану процедуру, а як складову замкненого управлінського циклу менеджменту конфліктів.

Емпірична частина дослідження має пілотний характер і проведена серед працівників одного приватного закладу загальної середньої освіти, тому отримані результати не можуть бути статистично узагальнені на всю сукупність приватних закладів освіти України. Водночас результати дають змогу виявити структуру професійного запиту працівників досліджуваного закладу та використані як емпірична основа для обґрунтування авторської моделі Центру медіації та менеджменту конфліктів. Подальші дослідження мають передбачати апробацію моделі в інших приватних закладах освіти та перевірку її результативності на ширшій вибірці. Окремого дослідження потребує оцінювання впливу системного менеджменту конфліктів на психологічний клімат, якість взаємодії педагогів із батьками та учнями, а також професійне благополуччя педагогічних працівників.

Конфлікт інтересів. Авторка заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Авторка заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Авторка заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторки. Всі розроблені концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису зроблено авторкою.

Література:

1.Коваль, Р., Нікітчук, А., & Горова, А. (2009). Шкільна служба розв'язання конфліктів: досвід впровадження. Видавець Захаренко В. О. https://www.calameo.com/read/004110410c1a0da7ff886

2.Косьміна, М. М., & Лютий, В. П. (2022). Програми шкільної медіації в Україні. Грааль науки, 22, 77–81. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.12

3.Мальцева, О. І. (2021). Служба медіації в школі: досвід зарубіжних країн та України. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, 6(344), ч. 1, 188–196.

4.Миргород-Карпова, В. В., & Мурач, Д. В. (2022). Освітня медіація в Україні: проблеми та шляхи їх подолання. Нове українське право, 1, 137–145. https://doi.org/10.51989/NUL.2022.1.21

5.Яремко, О., & Дзюбак, С. (2025). Медіація як спосіб врегулювання конфліктів в освітньому середовищі. Актуальні проблеми правознавства, 2, 150–156.

6.Burrell, N. A., Zirbel, C. S., & Allen, M. (2003). Evaluating peer mediation outcomes in educational settings: A meta-analytic review. Conflict Resolution Quarterly, 21(1), 7–26. https://doi.org/10.1002/crq.46

7.Ibarrola-García, S. (2024). Peer relationships: School mediation benefits for sustainable peace. Pastoral Care in Education, 42(3), 290–317. https://doi.org/10.1080/02643944.2023.2244500

8.Lodi, E., Perrella, L., Lepri, G. L., Scarpa, M. L., & Patrizi, P. (2022). Use of restorative justice and restorative practices at school: A systematic literature review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(1), 96. https://doi.org/10.3390/ijerph19010096

9.OpenDataBot. (2026). Булінг у школах: статистика та аналітика. https://opendatabot.ua/analytics/bulling-in-schools-2026-05

10.Pişkin, M. (2010). Examination of peer bullying among primary and middle school children in Ankara. Education and Science, 35(156), 175–189. https://doi.org/10.15390/ES.2010.869

11.Tabin, M. (2019). Peer to peer mediation at school: Search for a program for a primary school in Valais. A systematic review based on the "Evidence-Based Practice" criteria. Swiss Journal of Educational Research, 41(1), 36–53. https://doi.org/10.24452/sjer.41.1.5

12.UNICEF & Safe to Learn. (2026). Safe learners in a digital world: Adapting the Safe to Learn tools to address technology-facilitated violence in and around schools. https://www.unicef.org/documents/safe-learners-digital-world

13.Valdés, R., Valdés, A., & García, A. (2017). Mediation as a process for the management of conflict and the improvement of coexistence in educational centres: A study based on the perceptions of secondary school students. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 237, 465–470. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.091

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

УДК 005. 303.722.4.629.7(4)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-365-373

Дата надходження: 02.08.2026
Дата прийняття до друку: 21.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЙ ТА УСТАНОВ З ВИКОРИСТАННЯМ КЛАСТЕРІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

***Толулопе Еммануель Балогун*[1]**

[1]Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: Balotolex85@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-8463-3306

THE WAYS OF IMPROVING AND STRENGTHEN INNOVATION POTENTIALS OF COMPANIES AND INSTITUTIONS USING CLUSTERS: EUROPEAN EXPERIENCE

***Tolulope Emmanuel Balogun*[1]**

[1]Postgraduate Student of KROK University, Kyiv, Ukraine, email: Balotolex85@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-8463-3306

Анотація. *У статті досліджено сукупний вплив агломераційних економік, мереж співпраці та інституційної підтримки на розвиток інновацій і підвищення конкурентоспроможності європейської аерокосмічної промисловості. Використовуючи конфігураційний підхід, проаналізовано, як взаємодія зазначених чинників сприяє формуванню стійких та інноваційних аерокосмічних екосистем. Дослідження зосереджено на провідних європейських аерокосмічних кластерах, зокрема в Тулузі, Гамбурзі, Турині та Севільї, де основним прикладом виступає компанія Airbus SE.*

Доведено, що географічна агломерація забезпечує суттєві конкурентні переваги завдяки формуванню спеціалізованих ринків праці, поширенню знань, зміцненню взаємодії з постачальниками та покращенню доступу до спільної інфраструктури. Показано, що співпраця між підприємствами, університетами, науково-дослідними установами та державними організаціями прискорює технологічні інновації через обмін знаннями, проведення спільних досліджень і розподіл ризиків. Інституційна підтримка з боку Європейського Союзу, національних урядів і регіональних кластерних організацій посилює ці переваги, стимулюючи дослідження та розробки, знижуючи інвестиційну невизначеність і сприяючи довгостроковій промисловій кооперації. Особливу увагу приділено ролі організаційної культури, цифрової трансформації, сталого розвитку та міжгалузевої співпраці як ключових чинників майбутньої конкурентоспроможності. Результати дослідження свідчать, що довгостроковий успіх європейської аерокосмічної промисловості визначається взаємодією агломераційних економік, мереж співпраці та ефективного інституційного управління, а не лише окремими організаційними можливостями. Стаття робить внесок у розвиток теорії регіональних інноваційних систем і пропонує практичні рекомендації для політиків та представників галузі щодо зміцнення глобального лідерства Європи у сфері аерокосмічних інновацій.

Ключові слова: *європейська аерокосмічна промисловість, промислова агломерація, інноваційні мережі, інституційна підтримка, регіональна конкурентоспроможність.*

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 3; бібл.: 27

Abstract. *This article examines the combined influence of agglomeration economies, collaborative networks, and institutional support on innovation and competitiveness within the European aerospace industry. Using a configurational perspective, it explores how the interaction of these factors contributes to the development of resilient and innovative aerospace ecosystems. The analysis focuses on leading European aerospace clusters, including Toulouse, Hamburg, Turin, and Seville, with Airbus SE serving as the principal case study. The study argues that geographical agglomeration creates significant competitive advantages by fostering specialized labour markets, facilitating knowledge spillovers, strengthening supplier relationships, and improving access to shared infrastructure. It further demonstrates that collaboration among firms, universities, research institutions, and public organizations accelerates technological innovation through knowledge exchange, joint research, and risk-sharing. Institutional support provided by the European Union, national governments, and regional cluster organizations reinforces these advantages by promoting research and development, reducing investment uncertainty, and encouraging long-term industrial cooperation. The article also highlights the growing importance of organizational culture, digital transformation, sustainability, and cross-sector*

collaboration as key drivers of future competitiveness. The findings indicate that the long-term success of the European aerospace industry depends on the complementary interaction of agglomeration economies, collaborative networks, and effective institutional governance rather than on individual organizational capabilities alone. The study contributes to the literature on regional innovation systems while providing practical recommendations for policymakers and industry stakeholders seeking to strengthen Europe's global leadership in aerospace innovation.

Keywords: *European aerospace industry, industrial agglomeration, innovation networks, institutional support, regional competitiveness.*

Formulas: 0; Fig.: 1; Tab.: 3; bibl.: 27

Introduction. Although governments and private organizations invest heavily in research and development (R&D), the commercialization of scientific knowledge remains a persistent challenge. Many firms and public research institutions have difficulties transforming research results into scalable, market-oriented innovations. This situation is often described as the "European Paradox" or the innovation commercialization gap. One of the main reasons for this gap is organizational, institutional, and geographical fragmentation, which can limit effective cooperation and the transfer of knowledge.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) face additional constraints related to financial resources, technological infrastructure, and their ability to manage the risks associated with advanced innovation. At the same time, universities and public research institutions often place greater emphasis on scientific publications and academic excellence than on commercial applications. As a result, potentially valuable research outcomes may not reach the market or generate their full economic impact.

Overcoming these barriers requires closer and more structured cooperation between industry, academia, and government. The Triple Helix model provides an appropriate framework for such cooperation by emphasizing the interaction between universities, businesses, and public institutions. These partnerships can facilitate knowledge exchange, resource sharing, and coordinated innovation activities, while also supporting the commercialization of research.

The growing intensity of global competition further increases the importance of cross-border innovation clusters. Their development can contribute to industrial competitiveness, accelerate technology transfer, and strengthen the long-term resilience of regional innovation ecosystems. In this context, European aerospace clusters provide a useful setting for examining how geographical concentration, cooperation networks, and institutional support interact to create conditions for innovation.

Literature Review. The concept of industrial clusters is strongly associated with the work of Michael Porter (1990, 1998), who described clusters as geographically concentrated networks of interconnected firms and institutions that can improve productivity and competitiveness. Subsequent research has expanded this understanding by placing greater emphasis on collaborative governance, institutional support, and coordinated innovation rather than geographical proximity alone.

Recent studies and European policy initiatives indicate that European clusters increasingly operate through public–private partnerships supported by professional management structures and long-term funding. These arrangements strengthen cooperation between businesses, universities, and research institutions and can improve knowledge transfer and innovation performance. Initiatives such as Horizon Europe and Euroclusters have also encouraged cross-border cooperation, digital transformation, and the development of more resilient value chains.

At the same time, the literature identifies continuing challenges. These include the difficulty of balancing public policy objectives with market-driven initiatives and the limited access of SMEs to shared Research and Technology Infrastructures (RTIs). These challenges are particularly relevant in knowledge-intensive industries, where innovation requires substantial investment, specialized expertise, and close interaction between different types of organizations.

Despite considerable progress in research on industrial agglomeration, regional innovation systems, and cluster development, several issues remain insufficiently explored.

First, previous studies have often examined agglomeration economies, collaborative networks, and institutional frameworks as separate sources of competitive advantage. Less attention has been given to how these factors interact simultaneously and how their combination influences innovation in the European aerospace sector.

Second, the aerospace industry is undergoing substantial structural changes. Digital technologies, environmental requirements, supply-chain realignments, geopolitical instability, and increasing R&D expenditure are changing the way aerospace clusters operate. These developments create a need for updated research examining the ability of existing cluster models to respond to changing technological and economic conditions.

Third, although established aerospace hubs such as Toulouse and Hamburg have been examined extensively, comparative research explaining why some European clusters achieve stronger innovation performance and long-term viability than others remains limited. A comparative examination of different regional cluster models can therefore provide a broader understanding of the conditions that support successful innovation ecosystems.

Aim and Methodology. This article adopts a qualitative research methodology based on a comparative multiple-case study approach to investigate how European cluster ecosystems enhance innovation capacity, knowledge transfer, and industrial competitiveness. The selection of a qualitative approach is appropriate because the research focuses on understanding complex interactions between firms, research institutions, government organizations, and cluster management bodies rather than measuring isolated variables.

The research is guided by a configurationally perspective, which assumes that innovation performance is the result of the interaction between multiple complementary conditions rather than a single determining factor. Within this framework, cluster competitiveness is examined as an outcome of the combined influence of agglomeration economies, collaborative networks, institutional governance, technological infrastructure, and organizational capabilities.

This article adopts a pragmatic, qualitative, and exploratory approach to examine the practical mechanisms through which European cluster ecosystems enhance innovation capacity, knowledge exchange, and industrial competitiveness. A pragmatic philosophy is uniquely suited to analyzing these complex environments, as it allows for the integration of multiple complementary frameworks—specifically industrial cluster theory, regional innovation systems, and the Triple Helix model of university-industry-government collaboration. Rather than relying on isolated quantitative indicators to measure performance, the research investigates the collaborative relationships and interactions among diverse stakeholders, recognizing that successful innovation emerges from coordinated networks rather than solitary organizations. To analyze how these clusters have evolved from simple geographical industrial districts into strategically managed ecosystems, the study utilizes a three-dimensional framework focusing on agglomeration economies (the local benefits of shared infrastructure, specialized labor, and proximity), collaborative networks (the relationships driving knowledge and technology transfer), and institutional governance (the role of policy, funding, and strategic coordination in sustaining long-term innovation).

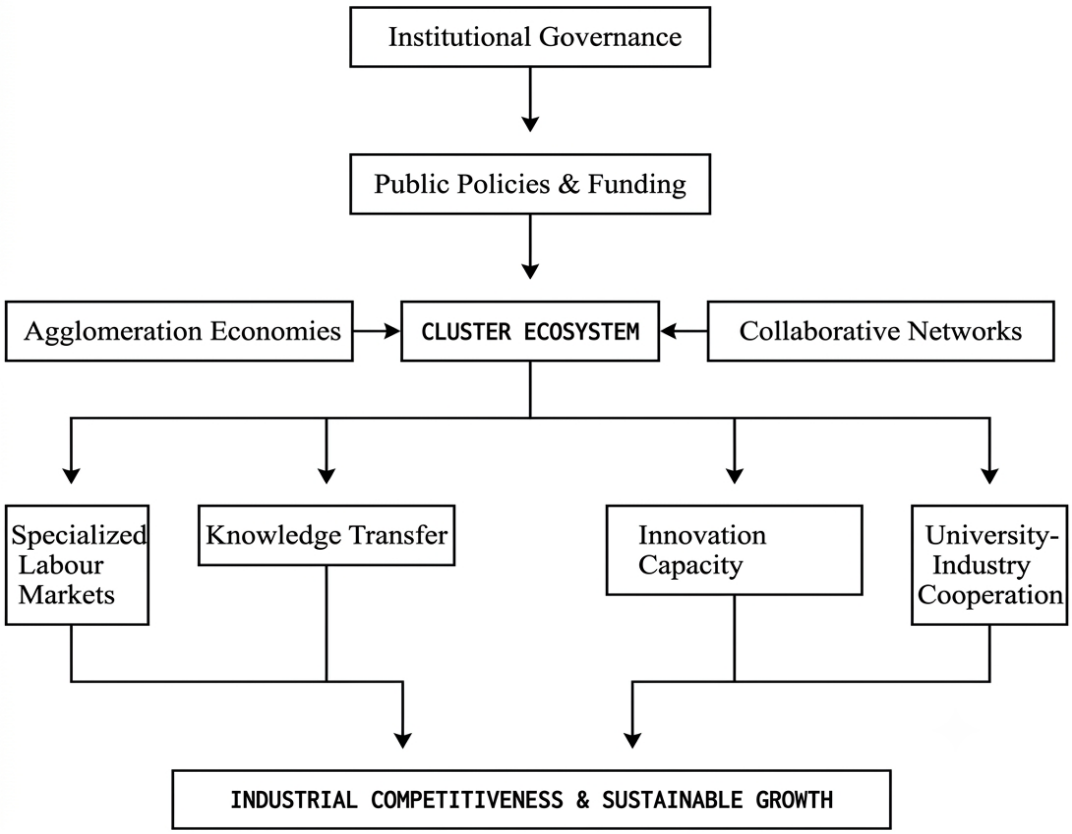


Figure 1. European Aerospace Cluster Competitiveness by Key Factor

Source: Developed by the author based on the analytical framework of the study

To adapt to a comparative multiple-case study strategy within high-technology sectors to explore the complex interactions among organizations, institutions, and regional innovation structures. The aerospace industry serves as the empirical focus due to its knowledge-intensive nature, which demands substantial research investment, advanced technology, complex supply chains, and deep industry-science cooperation. To capture diverse regional innovation models that share a foundation of strong industrial specialization and institutional support, the research examines four major European aerospace clusters: Toulouse Aerospace Valley (France), Hamburg Aviation (Germany), Piedmont Aerospace Cluster (Italy), and Andalusia Aerospace Cluster (Spain). Within this framework, Airbus SE is utilized as a central industrial benchmark, illustrating how a multinational enterprise engages with regional suppliers, universities, and government bodies to drive the transition from localized industrial hubs toward fully interconnected European value chains.

The methodology relies primarily on secondary qualitative data gathered from academic literature, institutional reports, industry documents, and public databases, which offers a comprehensive view of how European cluster ecosystems function across various organizational levels. The data collection was structured around three primary categories. First, scholarly publications were analyzed to establish a theoretical foundation rooted in concepts like industrial clusters, regional innovation systems, and university-industry knowledge transfer. Second, European Union policy documents and publications from entities such as the European Commission, the European Cluster Collaboration Platform (ECCP), Horizon Europe, and Euroclusters programs were evaluated to map out broader European cluster strategies. Finally, industry-specific materials, including aerospace cluster reports, Airbus

publications, and regional innovation strategies, were reviewed to evaluate the practical, real-world execution of these cluster frameworks.

Table 1

Data Sources and Analytical Purpose

Data Source	Examples	Purpose of Analysis
Academic literature	Porter, regional innovation studies, cluster research	Establish theoretical foundation
European Commission reports	ECCP, Horizon Europe, Euroclusters	Examine policy frameworks and funding mechanisms
Cluster organization reports	Aerospace Valley, Hamburg Aviation, Andalusia Aerospace	Evaluate governance structures
Industry publications	Airbus reports, aerospace innovation documents	Analyze industrial practices
Statistical databases	Eurostat, OECD innovation indicators	Provide contextual economic evidence

Source: Adapted from Asheim & Gertler (2005)

The gathered data was evaluated using thematic and comparative analysis methods to identify recurring patterns, relationships, and the specific mechanisms through which cluster environments generate innovation advantages. The analytical framework was organized around five distinct pillars: geographical concentration, knowledge networks, governance structures, financial support mechanisms, and technological readiness. Geographical concentration was assessed by looking at the density of specialized companies, suppliers, skilled talent, and supportive infrastructure, while knowledge networks focused on collaborative efforts between businesses, universities, and research institutions. Governance structures were measured by the effectiveness of cluster management, stakeholder engagement, and strategic coordination. Additionally, financial mechanisms were examined through public-private investment frameworks and participation in European funding initiatives, while technological readiness focused on advancements in digital transformation, sustainability goals, and access to state-of-the-art research infrastructure.

Table 2

Analytical Dimensions and Indicators

Analytical Dimension	**Key Indicators**
Agglomeration Effects	Firm concentration, supplier networks, skilled workforce
Knowledge Networks	Research partnerships, technology transfer, innovation projects
Governance Quality	Cluster management, strategic planning, stakeholder coordination
Funding Mechanisms	Public investment, private participation, EU programmes
Future Competitiveness	Digitalization, sustainability, technological resilience

Source: Developed by the author based on the analytical framework of the study

The final stage of analysis involved synthesizing the findings into a strategic framework explaining how European cluster models can support innovation development. The framework aims to identify transferable practices that may benefit regions seeking to strengthen their own innovation ecosystems. To ensure the reliability and validity of the research findings, a three-pronged validation strategy was implemented. First, data triangulation was achieved by cross-referencing insights from a diverse mix of academic literature, government records, industry documentation, and cluster publications, effectively minimizing the bias inherent in using a single source. Second, analytical validity was strengthened through a comparative case study design that examined multiple European regions—specifically aerospace hubs in France, Germany, Italy, and Spain—offering a more comprehensive understanding of varied cluster development models than a single-case focus could provide. Finally, theoretical consistency was preserved by directly aligning empirical findings with recognized academic concepts such as Porter's

cluster theory, the Triple Helix model, and regional innovation systems, ensuring the study remains both practically relevant and grounded in established scholarly dialogue.

Despite providing valuable insights into European cluster ecosystems, this research has several limitations.

First, the article relies mainly on secondary data sources. Although institutional reports and academic publications provide extensive information, they may not fully capture informal relationships, organizational culture, and everyday collaboration processes occurring within clusters.

Second, the research focuses primarily on aerospace clusters, which represent highly specialized and research-intensive environments. Therefore, some findings may not be directly transferable to less technology-intensive industries.

Third, European cluster policies continue to evolve due to changing economic, technological, and geopolitical conditions. Future developments in areas such as artificial intelligence, sustainability, and supply-chain resilience may influence the effectiveness of existing cluster strategies.

Future research could address these limitations through primary data collection methods, including interviews and surveys involving cluster managers, SMEs, researchers, and policymakers. Such studies would provide deeper insights into the practical implementation of collaborative innovation models.

Results. Current Development of the European Aerospace Industry: Following the severe disruptions of the COVID-19 pandemic, the European aerospace sector has staged a robust recovery. Over the past three years, rising aircraft demand, expanded R&D budgets, and strong public backing for sustainable aviation have combined to bolster the industry's global standing. Industry leaders such as Airbus, Safran, Leonardo, and Rolls-Royce have scaled up manufacturing while directing significant capital toward digital integration, artificial intelligence, and green aviation initiatives. Recent figures reflect steady gains in revenue, workforce size, and R&D funding. Furthermore, European Union initiatives like Horizon Europe and Clean Aviation have accelerated joint innovation by funding collaborative ventures across academia, research centers, and private enterprise. Ultimately, these trends underscore that long-term competitiveness in aerospace now relies far more on well-coordinated innovation networks than on the isolated efforts of Individual companies.

Table 3

Recent Development of the European Aerospace Industry

Indicator	2022	2023	2024
Industry Turnover (€ billion)	270	295	326
Direct Employment (million)	0.95	1.02	1.10
R&D Investment (€ billion)	20	22	25

Source: Compiled from recent European aerospace industry reports

Economic Characteristics of European Aerospace Agglomerations: Recognized industrial hubs such as Toulouse, Hamburg, Turin, and Seville thrive due to dense networks of producers, suppliers, academic institutions, and research facilities, which foster an ideal environment for knowledge sharing, workforce mobility, and technological advancement. While physical proximity successfully lowers transaction costs and encourages teamwork among organizations, the findings clearly indicate that simply clustering together is insufficient for driving innovation. Ultimately, the most effective aerospace regions are those that merge geographic closeness with robust institutional backing and deeply integrated collaborative partnerships.

Collaborative Innovation Networks: This research highlights that innovation across

European aerospace clusters is driven primarily by collective partnership rather than isolated organizational initiatives. Major industry players like Airbus, along with universities, specialized suppliers, research centers, and public agencies, engage in sustained alliances that streamline knowledge transfer and technological advancement. These joint networks help offset R&D expenses, speed up innovation cycles, and grant partners access to niche technical expertise. Supported by European funding initiatives that incentivize cross-border cooperation, organizations across different nations can co-develop cutting-edge aerospace solutions. Ultimately, collaborative innovation has established itself as a primary driver of competitive advantage within the European aerospace industry.

Institutional Advantages: Institutional backing serves as another crucial driver of innovation success within the sector. Strategic frameworks across European Union programs, national industrial policies, and regional development organizations offer essential funding, financial capital, regulatory consistency, and infrastructure needed to sustain long-term technological advancement. This robust institutional framework lowers financial risks for investors while actively encouraging partnership among private enterprises, academic institutions, and public research bodies. Furthermore, higher education centers play a vital role in human capital development, continuously providing the specialized engineers, scientists, and technical experts necessary to sustain the aerospace workforce.

Configurational Analysis: A central finding of this study is that no individual driver on its own accounts for the competitive strength of European aerospace clusters. Rather, high-level innovation performance emerges from the synergistic interaction of three interconnected elements: industrial agglomeration, joint innovation networks, and strong institutional backing. While geographic concentration promotes knowledge sharing and access to specialized talent, collaborative partnerships speed up technological learning, and institutional support supplies critical funding, financial stability, and strategic policy coordination. Missing any single component drastically diminishes a regional aerospace ecosystem's capacity to innovate. Ultimately, this configurational approach expands traditional cluster frameworks by proving that long-term competitiveness stems from the complementary interplay of economic, organizational, and institutional drivers rather than physical proximity alone.

Discussion of Findings: The results align with Porter’s foundational arguments on the value of industrial clusters while simultaneously validating Boschma’s assertion that physical closeness alone cannot maintain long-term innovation. Furthermore, the findings strengthen Cooke’s Regional Innovation Systems theory by proving that structured institutional collaboration substantially boosts technological progress. Rather than analyzing these drivers in isolation as previous research has done, this study unifies industrial agglomeration, joint innovation networks, and institutional backing into a single cohesive model. This holistic approach offers a far more complete explanation of the forces driving competitive advantage throughout the European aerospace industry.

Conclusions. This study evaluated how industrial agglomeration, joint innovation networks, and institutional backing collectively influence performance in the European aerospace sector. Utilizing a configurational analytical approach, the findings confirm that long-term competitiveness depends on the combined synergy of economic, organizational, and institutional elements rather than mere physical closeness. Premier European hubs—such as Toulouse, Hamburg, Turin, and Seville thrive by combining specialized workforce pools and cutting-edge research facilities with active collaboration across industry, academia, research bodies, and public agencies. These interconnected relationships foster knowledge sharing, technological development, and continuous innovation, thereby bolstering Europe's global market standing.

Additionally, institutional support delivered via European Union programs, national policy frameworks, and regional initiatives plays an essential role in mitigating investment risks, incentivizing joint research, and accelerating technological progress. Recent industry shifts further highlight that digital integration, green aviation, and international partnerships are becoming critical determinants of sustained competitive advantage. The central contribution of this research is the formulation of an integrated framework that links agglomeration, network collaboration, and institutional governance, proving that innovation capacity stems from the complementary interaction of these factors rather than their separate effects.

While limited by its focus on established European hubs and reliance on secondary data, the study offers practical insights for policymakers and industry leaders working to optimize regional innovation systems. Future research could expand on these findings by incorporating primary empirical evidence, broader international comparative cases, or quantitative configurational techniques across diverse aerospace regions. Ultimately, preserving Europe's competitive edge in aerospace will necessitate sustained investments in joint innovation, institutional coordination, and sustainable industrial growth.

Conflicts of Interest. The author declares no conflicts of interest regarding the publication of this article.

Funding. This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Ethical Statement. The author confirms that this research was conducted in accordance with recognized standards of academic integrity and research ethics. The study relies exclusively on secondary data obtained from academic publications, institutional reports, industry documents, and publicly available sources and did not involve human or animal participants. Therefore, formal ethical approval was not required.

Generative AI Statement. During the preparation and revision of this manuscript, ChatGPT (OpenAI) and Grammarly were used to assist with language editing, grammatical correction, structural refinement, and formatting in accordance with the journal's submission requirements. These tools were not used to conduct the research, analyze data, or independently interpret the findings. The author reviewed and verified the manuscript and assumes full responsibility for its final content.

Author Contributions. The author was fully responsible for the conceptualization of the study, literature review, methodological design, data collection and analysis, interpretation of results, preparation of the manuscript, revision of the text, and final approval of the submitted version.

References:

1.Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Licht, G. (2017). National systems of innovation. *Journal of Technology Transfer*, 42(5), 997–1008. https://doi.org/10.1007/s10961-016-9481-8

2.Airbus. (2024). *Airbus annual report 2023: Creating value through innovation and sustainability*. Airbus SE.

3.Asheim, B. T., & Gertler, M. S. (2005). The geography of innovation: Regional innovation systems. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 291–317). Oxford University Press.

4.Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56. https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa

5.Benneworth, P., & Dassen, A. (2011). *Strengthening global-local connectivity in regional innovation strategies*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5kg3vh30bg8r-en

6.Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74. https://doi.org/10.1080/0034340052000320887

7.Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945–974. https://doi.org/10.1093/icc/10.4.945

8.Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and

"Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4

9.European Cluster Collaboration Platform. (2024). *European clusters and cluster organisations: Supporting innovation and competitiveness in Europe*. European Commission.

10.European Commission. (2021). *Horizon Europe strategic plan 2021–2024*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2777/083282

11.European Commission. (2023). *European innovation ecosystems: Connecting innovation actors across Europe*. Publications Office of the European Union.

12.European Commission. (2024). *Euroclusters: Strengthening European strategic value chains through collaboration*. Publications Office of the European Union.

13.Feldman, M. P., & Kogler, D. F. (2010). Stylized facts in the geography of innovation. In B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the economics of innovation* (Vol. 1, pp. 381–410). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01008-4

14.Gertler, M. S. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context. *Journal of Economic Geography*, 3(1), 75–99. https://doi.org/10.1093/jeg/3.1.75

15.Ketels, C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: What are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), 269–284. https://doi.org/10.1093/cjres/rss026

16.Ketels, C., & Memedovic, O. (2008). From clusters to cluster-based economic development. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 375–392. https://doi.org/10.1504/IJTLID.2008.019980

17.Marshall, A. (1920). *Principles of economics* (8th ed.). Macmillan.

18.Menzel, M. P., & Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles—Dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 205–238. https://doi.org/10.1093/icc/dtp036

19.OECD. (2021). *Regional innovation in transition: Building resilient regional innovation systems*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/34914197-en

20.OECD. (2023). *OECD innovation policy platform: Clusters and regional innovation ecosystems*. OECD Publishing.

21.Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

22.Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

23.Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. https://doi.org/10.1177/089124240001400105

24.Porter, M. E., & Ketels, C. H. M. (2009). Clusters and industrial districts: Common roots, different perspectives. In G. Becattini, M. Bellandi, & L. De Propris (Eds.), *A handbook of industrial districts* (pp. 172–183). Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781849801508.00027

25.Sölvell, Ö. (2009). *Clusters: Balancing evolutionary and constructive forces*. Ivory Tower Publishers.

26.Tödtling, F., & Trippl, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), 1203–1219. https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.018

27.Wolman, H., & Hincapie, D. (2015). Clusters and cluster-based development strategies. *Economic Development Quarterly*, 29(2), 135–148. https://doi.org/10.1177/0891242414561280

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (83), 2026

Науковий збірник

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №3 (83)

Підписано до друку 28.09.2026. Формат 60x84/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 21,5. Наклад 200 прим.
Зам. 228

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел.: (044) 455-69-80