

ISSN: 2707-6296 (Print)  
ISSN: 2707-630X (Online)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
**ECONOMIC SCIENCES**

**Серія “Регіональна  
економіка”**  
*Series "Regional economy"*

**Збірник наукових праць**  
**Collection of Scientific Papers**

**Випуск 22 (87)**  
**Issue 22 (87)**

**Щорічне видання**  
**Annual Edition**

**Луцьк 2025**

УДК 332.12(066)

ISSN: 2707-6296 (Print)

Е 45

ISSN: 2707-630X (Online)

Рекомендовано як фахове видання з економіки,  
у якому можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора наук і доктора філософії.  
Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886.

Завдяки OPEN JOURNAL SYSTEMS публікації доступні не лише у друкованому вигляді, а  
також в електронному форматі у вільному доступі на сайті видання.

У збірнику розглядаються актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів України, сталого розвитку регіону, особливостей розвитку інноваційного підприємництва та житлового будівництва регіону, розвитку готельної та туристичної індустрії, нарощення підприємницького потенціалу регіону, функціонування регіональної системи управління підготовкою кадрів та їх працевлаштування.

#### **Редакційна колегія:**

##### ***Відповідальний редактор:***

*Ковальська Л.Л.* д.е.н., професор

##### ***Заступник відповідального редактора:***

*Кривов'язюк І.В.* к.е.н., професор

##### ***Члени редакційної колегії:***

*Вахович І.М.* д.е.н., професор

*Вавдіюк Н.С.* д.е.н., професор

*Шубалий О.М.* д.е.н., професор

*Лютак О.М.* д.е.н., професор

*Ковиун Н.Е.* д.е.н., доцент

*Газуда Л.М.* д.е.н., професор

*Муравіов Микола* PhD, професор  
(Великобританія)

*Бобенік-Хінтосова Анета* PhD, професор  
(Словенія)

*Барський Ю.М.* д.е.н., професор

*Дугінець Г.В.* д.е.н., професор

*Смерічевський С.Ф.* д.е.н., професор

*Забарна Е.М.*

д.е.н., професор

*Рудь Н.Т.*

д.е.н., професор

*Матвійчук Л.Ю.*

д.е.н., професор

*Буднікевич І.М.*

д.е.н., професор

*Дейнега О.В.*

д.е.н., професор

*Ліпич Л.Г.*

д.е.н., професор

*Кузьмак О.М.*

д.е.н., професор

*Ляшенко О.М.*

д.е.н., професор

*Талавіра М.П.*

д.е.н., професор

*Князь С.В.*

д.е.н., професор

*Чепурда Л.М.*

д.е.н., професор

Рекомендовано до друку Вченою радою Луцького національного технічного університету (протокол № 7 від 26.12.2025 р.).

Свідцтво про державну реєстрацію КВ № 15519-4091 ПР від 07.07.2009 р.

Тексти статей представлено в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікації, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.

© Луцький національний технічний університет, 2025

## ЗМІСТ

### **Барський Ю.М., Бухаров М.В.**

Зелений бізнес: сутнісна характеристика та принципи розвитку..... 9

### **Вавдіюк Н.С., Корецька Н.І., Констанкевич І.В.**

Esg-менеджмент банківського кредитування в Україні..... 21

### **Гордійчук А.І., Мельник І.Є.**

Забезпечення гідної праці та економічного зростання бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері в контексті сталого розвитку..... 41

### **Дзюбинський А.В., Дзюбинська О.В.**

Логістична інфраструктура регіону в системі митного обслуговування торгівлі..... 49

### **Дзямуч М. І., Назарук А. Я.**

Цифрова соціальна економіка сільських територій: резильєнтність робочої сили, психологічні моделі управління та аудит персоналу як основа гідної праці..... 62

### **Дмитрук А.В.**

Логістичне стратегування розвитку мережевого ритейлу... 70

### **Дорош В.Ю., Московчук А.Т.,**

Фінансовий комплаєнс: суть та інтегрована модель оцінки ефективності комплаєнс-функції..... 86

### **Завадська О.М.**

Логістика майбутнього: вплив індустрії 5.0 на конкурентоспроможність бізнесу..... 104

### **Жадько О.А.**

Світовий досвід забезпечення сталого розвитку туризму природоохоронних територій..... 112

### **Жилук І.С.**

Корегентність концепцій фінансового забезпечення та конкурентоспроможності регіону ..... 122

### **Ishchuk Lesia, Feshchuk Anastasia**

Transformation of healthcare financing organization: international experience..... 132

**Карась О.Р., Фесіна Ю.Г.**

Економічний інструментарій реінтеграції учасників бойових дій до ринку праці..... 140

**Ковальська Л.Л., Речун О.Ю.**

Сутність логістизації та її роль в системі регіонального управління..... 152

**Корольчук Л.В., Савош Л.В.**

Інституційна роль Єврорегіонів у формуванні транскордонної дипломатії сталого розвитку..... 160

**Косінський П.М., Малишко С.О.**

Економічна переоцінка регіонального розвитку в умовах зеленої реконструкції українських міст після масштабних руйнувань..... 171

**Кошій О.В.**

Стратегія як основа організаційного проектування..... 181

**Кошій О.В., Хомицький М.В.**

Стратегічні напрями трансформації сучасних організацій.. 189

**Кравчук І.М.**

Організаційне проектування у підвищенні стійкості логістичних ланцюгів..... 197

**Кривов'язюк І.В., Шульга М.С.**

Фактори впливу на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства..... 203

**Kuzmak O.M., Kuzmak O.I.**

Financial compliance in ukraine: european standards and challenges..... 214

**Kuzmak O.I., Kuzmak O.M.**

Behavioral interpretation of the service marketing gaps model: triggers, service design, and enterprise competitiveness..... 224

**Левчук О.Е.**

Фінансова безпека підприємства: генеза та характеристика 238

**Левчук І.Е.**

Підприємницький потенціал підприємства в умовах цифрового та сталого розвитку..... 250

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Лорві І. Ф., Мар'юк В. В., Клімович О.М.</b>                                                                                      |     |
| Маркетингова комунікаційна політика торговельного підприємства в умовах війни .....                                                  | 259 |
| <b>Лучечко Юрій, Бровченко Б.Ю.</b>                                                                                                  |     |
| Соціально-економічної безпека агропереробних підприємств західного регіону України в контексті євроінтеграції.....                   | 271 |
| <b>Малиновський В. Я.</b>                                                                                                            |     |
| Залучення недержавного сектору у соціальну сферу – перспективний напрям державної соціальної політики.....                           | 280 |
| <b>Матвійчук Л.Ю., Громик О.М., Ярошевич Т.С.</b>                                                                                    |     |
| Регіональні особливості безпечності та якості продукції ресторанного господарства України.....                                       | 295 |
| <b>Матвійчук Л.Ю., Щука Г.П., Сидорук С.В.</b>                                                                                       |     |
| Механізми стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу регіону.....                                                   | 304 |
| <b>Матвійчук Л.Ю., Зубехіна Т.В., Дащук Ю.Є.</b>                                                                                     |     |
| Інституційно-фінансовий механізм розвитку гастрономічної спадщини в індустрії гостинності регіонів                                   | 313 |
| <b>Матрушенко Олексій</b>                                                                                                            |     |
| Особливості фінансового забезпечення соціальних послуг та підтримки сімей з дітьми в умовах воєнного часу: український контекст..... | 321 |
| <b>Мосійчук І.В.</b>                                                                                                                 |     |
| Антикризові стратегії розвитку будівельних підприємств регіонів у період економічної трансформації.....                              | 330 |
| <b>Мостовенко Н.А.</b>                                                                                                               |     |
| Трансформація моделі банківського фондування в умовах цифровізації.....                                                              | 343 |
| <b>Ніколаєва А.М.</b>                                                                                                                |     |
| Фінансове регулювання ринку віртуальних активів: європейський досвід та національні особливості.....                                 | 354 |
| <b>Нужна О.А.</b>                                                                                                                    |     |
| Теорія ігор в економіці: теоретичні та практичні аспекти...                                                                          | 368 |

**Оксенюк К.І.**

Смарт-логістика як драйвер трансформації регіональної економіки..... 377

**Оніщук В.В.**

Вплив війни на підприємницький потенціал суб'єктів господарювання..... 385

**П'явка О.П.**

Зростання обсягів реалізації продукції як детермінанта забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання..... 393

**Панасюк А.В.**

Механізми повоєнного розвитку індустрії гостинності регіонів України..... 402

**Пахолок О.В., Шегинський В.О., Дзюбинський А.В., Андрієвич Т.В.**

Електронна комерція та цифровізація митних процесів як фактор економічної стійкості України в умовах війни..... 412

**Пиріг С.О**

MS Access у системі управління даними: переваги, обмеження та перспективи використання в контексті цифрової трансформації ..... 423

**Писаренко Т.М.**

Мінімальне податкове зобов'язання у фермерському господарстві: сутність, особливості стягнення та обліку.... 433

**Полінкевич О.М.**

Управління інформаційно-комунікативними процесами в умовах просторової фрагментації: виклики для забезпечення сталого розвитку регіонів..... 445

**Soloviov A.I.**

Strategies for sustainable development of economic clusters of Ukraine in the context of European integration..... 459

**Тендюк А.О.**

Прийняття управлінських рішень у системі мотивації персоналу на основі КРІ..... 469

**Тлучкевич Наталія**

Статистична оцінка посівних площ сільськогосподарських культур..... 479

**Топалов Р.М.**

Модель цифрової трансформації логістичної системи підприємства..... 486

**Топалов В.М.**

Формування інституційної моделі забезпечення інформаційної безпеки бізнесу в регіоні..... 503

**Турський І.В.**

Просторова цифровізація: подолання цифрового розриву між регіонами для конкурентного розвитку..... 516

**Ushkarenko I.V.**

Digital communications in the conditions of sustainable development of Ukrainian regions..... 525

**Фесіна Ю. Г.**

Циркулярна економіка як логічна модель філософії сучасного бізнесу..... 535

**Khilukha Oksana**

Profession choice beetwen profit and purpose: labor market trends and career decisions in Ukraine..... 546

**Хомицький В.М.**

Закономірності зміни показників утворення та поводження з відходами в контексті розвитку регіональної циркулярної економіки..... 559

**Цимбалюк І.О., Павліха Н.В., Невар О.В.**

Інтегральна оцінка ефективності програм соціально-економічної реінтеграційних ветеранів в Україні..... 570

**Чепурда Л.М., Філіпчук С.С.**

Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України в умовах євроінтеграції..... 584

**Чмут А.В., Чмут О.О.**

Понятійне поле сталого розвитку: Від sustainability до esg 595

**Шермолевич В.В.**

Регіональні логістичні стратегії адаптації підприємств до деструкцій ланцюгів постачання у кризових умовах..... 606

**Шубалий О.М., Гордійчук Ю.Р.**

Просторова оцінка поведінки територіальних громад регіону щодо фінансування програм і проектів розвитку соціальної сфери в умовах війни..... 617

**Шубалий О.М., Тихонов О.В.**

Перспективні напрями реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки у територіальних громадах на сільських територіях північно-західного регіону України 625

**Юник О.І.**

Конкурентоспроможність туристичних підприємств регіонів України в умовах просторової асиметрії та цифрової трансформації..... 633

**Камінська І.М., Савчук Н.Я.**

Стратегічні орієнтири оптимізації логістичної системи підприємства..... 646

**Іванченко А.М.**

Бюджетування та фінансове прогнозування, як інструменти забезпечення прибутковості у будівництві..... 654

**Газуда Л.М.**

Генеза нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні..... 667

**Косінський П.М., Дубінчин В.В.**

Інституційні механізми підвищення ефективності економічної служби підприємств у контексті «зеленої» реіндустріалізації та розвитку бізнесу в Україні..... 682



## **УДК 330.15**

Барський Ю.М., д.е.н., професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9937-9847>

Бухаров М.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-7054-6688>

Mike.bukharov@gmail.com

Barskyi Yurii, Doctor (Candidate) of Economic Sciences, Professor

Lesya Ukrainka Volyn National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9937-9847>

Bukharov M.V., postgraduate student

Lutsk National Technical University

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-7054-6688>

Mike.bukharov@gmail.com

Отримано: 01.11.2025. Прорецензовано: 06.11.2025. До друку: 06.11.2025.

## **ЗЕЛЕНИЙ БІЗНЕС: СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ**

У статті проведено дослідження сутнісної характеристики зеленого бізнесу. Визначено, що характеристиками зеленого бізнесу є: отримання прибутку підприємством внаслідок виробництва та продажу екологічно безпечної продукції; виробництво продукції, яка покращує добробут населення та сприяє соціальній справедливості; мінімізація екологічних ризиків та зменшення екодеструктивного навантаження на довкілля; економічне використання ресурсів, що забезпечує раціональне виробництво. Подано авторське бачення зеленого бізнесу як виду економічної діяльності, який спрямований на забезпечення збалансування інтересів між раціональним виробництвом та свідомим споживанням екологічно безпечної продукції, що дозволить зменшити екологічні ризики, покращити добробут населення та отримати економічний ефект. Наведено вимоги до розвитку зеленого бізнесу, якими є: екологічна відповідальність; ефективне використання ресурсів; забезпечення соціальної відповідальності бізнесу; збалансування в системі

«людина-природа-виробництво»; застосування зеленої логістики, що передбачає формування та розвиток зелених ланцюгів поставок.

**Ключові слова:** зелений бізнес, раціональне виробництво, свідоме споживання, охорона довкілля, соціальна відповідальність, добробут населення, сталий розвиток.

## **GREEN BUSINESS: ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT PRINCIPLES**

The article studies the essential characteristics of green business. It is substantiated that the economy of Ukraine has long been characterized by an extensive type of production, which has led to significant depletion of natural resources, environmental burden on the environment, overspending of resources and the use of outdated technologies. It is proven that the modern consumer prefers environmentally friendly products and brands that pursue the principles of sustainable development and are socially conscious, which makes the issue of green business development relevant. The dynamics of the environmental efficiency index of Ukraine are presented, which showed an improvement in the situation regarding the greening of business. It is determined that the characteristics of green business are: profit generation by the enterprise as a result of the production and sale of environmentally friendly products; production of products that improve the well-being of the population and promote social justice; minimization of environmental risks and reduction of eco-destructive burden on the environment; economical use of resources that ensures rational production. The author's vision of green business as a type of economic activity is presented, which is aimed at ensuring a balance of interests between rational production and conscious consumption of environmentally friendly products, which will reduce environmental risks, improve the well-being of the population and obtain an economic effect. The requirements for the development of green business are given, which are: environmental responsibility; efficient use of resources; ensuring social responsibility of business; balance in the "man-nature-production" system; the use of green logistics, which involves the formation and development. It is substantiated that green business is able to balance the economic development of business entities, the environmental orientation of their business and the social component (well-being of the population), and accordingly - to move in the direction of development of the triad model "man-nature-production". It is concluded that green business is a type of activity that is able to preserve the environment, form a green supply chain and develop green logistics, generate social justice and environmental awareness in society.

**Keywords:** green business, rational production, conscious consumption, environmental protection, social responsibility, public welfare, sustainable development.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Інтенсифікація економічних процесів, стрімкий розвиток цифрового суспільства, використання ресурсомістких технологій, посилені вимоги споживачів до продукції призводять до виснаження ресурсів, екологічного навантаження на довкілля та екологічних катастроф. Зростання потреб населення та бізнесу зумовлює подальший дефіцит ресурсів, що не дозволяє забезпечити баланс інтересів між виробництвом та екологічною стабільністю. Продовження таких тенденцій призведе до екологічних ризиків та небезпек для суспільства, дефіциту ресурсів у майбутніх покоління, виникнення конфлікту між виробництвом та екологією. Вирішити дану проблему можна завдяки розвитку зеленого бізнесу, який сприятиме охороні довкілля, раціональному виробництву та свідомому споживанню, впровадженню зелених технологій, формуванню екологічної свідомості у суспільства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням сутності зеленого бізнесу присвячено ряд наукових праць. Такими дослідженнями займалися: Степаненко Б., де робився акцент на можливості отримання прибутку від випуску екологічно безпечної продукції (Степаненко, 2022); Боровик Ю., Єлагін Ю., Полякова О., якими було зроблено акцент на добробуті населення як складової частини розвитку зеленого бізнесу (Боровик, Єлагін, Полякова, 2020); Зайченко К., Болховська А., які приділяти увагу сталому розвитку зеленого бізнесу (Зайченко, Болховська, 2021); Козак К. – досліджувалося екологічне підприємництво (Козак, 2018); Росохацька М., Марченко О., Краус К., Краус Н., де авторами зосереджувалася увага на зменшенні використання ресурсів як критерію забезпечення розвитку зеленого бізнесу (Росохацька, Марченко, Краус, Краус, 2022); Головня Ю., Білоусько Т. – концентрувалася увага на мінімізації екологічних ризиків (Головня, Білоусько, 2024); Гарлицька Д., де у науковій праці

була приділена увага добробуту населення та соціальній справедливості як складових зеленого бізнесу (Гарлицька, 2017); Букреєва Д., Коваленко Т., Манукян А., якими було приділено увагу екологічному аспекту, а саме виробництву екологічно чистого продукту (Букреєва, Коваленко, Манукян, 2023) та ін. Проте, на нашу думку, недостатньо висвітленими залишаються питання щодо застосування комплексного підходу до дослідження зеленого бізнесу, який сприятиме раціональному виробництву та свідомому споживанню, а також формуванню екологічної свідомості у населення.

**Метою дослідження** є дослідження сутнісної характеристики поняття «зелений бізнес», а також окреслення вимог до його розвитку. Для досягнення поставленої мети необхідно провести дослідження генези зеленого бізнесу, визначення змістових характеристик даного поняття.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Економіка України, яка характеризувалася довгий час екстенсивним типом виробництва призвела до значного вичерпання природних ресурсів, екологічного навантаження на довкілля, нарощування обсягів виробництва, що супроводжувалося перевитратою ресурсів та застосуванням застарілих технологій. Нині ситуація кардинально змінюється, де вагомого значення набувають питання охорони довкілля, раціонального використання ресурсів, впровадження зелених технологій. Сучасний споживач віддає перевагу екологічно безпечним продуктам та торговим маркам, які переслідують принципи сталого розвитку та є соціально свідомими. Варто зауважити, що зелений бізнес в Україні еволюціонував від ринку екологічних товарів до зеленої економіки та зеленого бізнесу, зокрема. Суб'єкти господарювання змінюють своє мислення та концепцію розвитку бізнесу із орієнтацією на виробництво екологічно безпечних продуктів, забезпечення соціальної справедливості та економічної ефективності, побудованої на принципах

раціонального виробництва. Підтвердженням екологічної орієнтації бізнесу є наведена на рисунку 1 динаміка індексу екологічної ефективності України за період 2016-2024 років. Дана динаміка показує, що з 2020 року ситуація покращується щодо екологізації ведення бізнесу. Це вказує, з однієї сторони, на покращення екологічної свідомості у власників бізнесу, а з іншої – на надання переваги екологічно безпечній продукції споживачами. Така ситуація актуалізує дослідження розвитку зеленого бізнесу та визначає його роль і значення у національному та глобальному масштабах. Тому, виникає необхідність у розгляді змістових характеристик поняття «зелений бізнес» та визначенні вимог до його розвитку у сучасних умовах.

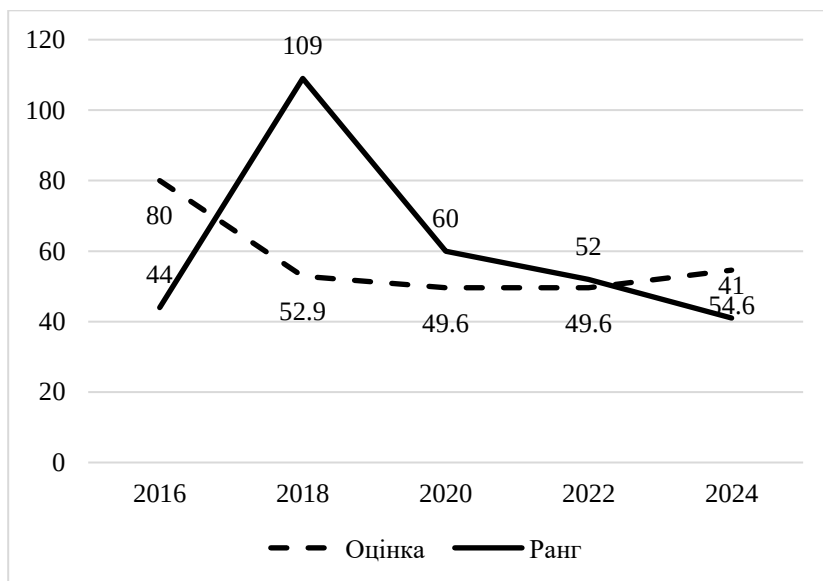


Рис.1. Індекс екологічної ефективності України за період 2016-2024 років [1-5]

Наведемо огляд окремих думок щодо змістового наповнення поняття «зелений» бізнес:

- «...вид комерційної діяльності, головною метою якої є отримання прибутку від продажу екологічних товарів і послуг, виробництво яких передбачає застосування методів та технологій, що мінімізують інтегральний екодеструктивний вплив на довкілля, а їх використання служить створенню максимально екологічно сприятливих умов життя для споживачів як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді та веде до формування екологічної свідомості суспільства» [6];

- «...система видів економічної діяльності, пов'язаних з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням товарів і послуг, які призводять до підвищення добробуту людини в довгостроковій перспективі; майбутні покоління при цьому не піддаються впливу значних екологічних ризиків або екологічного дефіциту» [7];

- «...основними його змістовними аспектами є розвиток, зв'язок між техніко-технологічною та економічною складовими безпеки бізнесу, різноманітність соціально-економічної діяльності, свідомість та відповідальність людства, сталий розвиток для галузей, зменшення деструктивного впливу, процес та підтримка низки поколінь людей» [8];

- «...є необхідним для екологічного підприємництва, а з точки зору стратегічного розвитку бажаний і для інших видів бізнесу» [9];

- «...концепція управління організацією, яка спрямована на зменшення споживання матеріальних ресурсів і зниження негативного впливу діяльності на довкілля» [10];

- «...бізнес, який дотримується принципів екологічного балансу у своїй діяльності, докладает зусиль для використання відновлюваних ресурсів та намагається мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище» [11];

- «...бізнес, який працює таким чином, що не має негативного впливу на місцеве чи глобальне довкілля, громаду чи економіку» [12];

- «...нова модель управління підприємницькою діяльністю та новий підхід до бізнесу, який зосереджує свою діяльність на використанні екологічно чистих матеріалів та прогресивній екологічній політиці з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище» [13];

- «...зелений бізнес орієнтується на мінімізацію екологічних ризиків і сприяє сталому розвитку, стає важливим сектором світової економіки» [14];

- «є складовою частиною сталого розвитку та передбачає гармонійне співіснування економічної, соціальної систем і навколишнього середовища [15];

- «...бізнес, орієнтований на екологію, повинен бути зацікавленим у використанні меншої кількості води, енергії та сировини, одночасно зменшуючи викиди вуглецю, а також розглядати способи використання відновлюваних та екологічно чистих матеріалів у виробництві» [16];

- «...бізнес, який підвищує добробут населення та забезпечує соціальну справедливість, а також мінімізує екологічні екстерналії [17];

- «...економіка сталого соціально-економічного розвитку з домінуванням екологічно чистих галузей, які використовують альтернативну енергетику і маловідходні, ресурсозберігаючі технології» [18].

Проведений огляд дозволяє побачити, що зелений бізнес формується з таких змістових характеристик як:

- отримання прибутку підприємством внаслідок виробництва та продажу екологічно безпечної продукції;

- виробництво продукції, яка покращує добробут населення та сприяє соціальній справедливості;

- мінімізація екологічних ризиків та зменшення екодеструктивного навантаження на довкілля;

- економічне використання ресурсів, що забезпечує раціональне виробництво.

Отже, вважаємо, що зелений бізнес поєднує у собі критерії сталого розвитку, які сприяють формуванню екологічної свідомості як у власників бізнесу, так і у споживачів; забезпечує соціальну справедливість, що зумовлює свідоме споживання продукції, формування відповідальних ланцюгів поставок тощо; раціональне виробництво, яке спрямоване на ефективне використання ресурсів, застосування зелених технологій виробництва продукції, рециклінг відходів і т.д. Саме зелений бізнес спроможний збалансувати економічний розвиток суб'єктів господарювання, екологічну орієнтацію їх бізнесу та соціальну складову (добробут населення), а таким чином – рухатися в напрямі розвитку тріадної моделі «людина-природа-виробництво». На нашу думку, зелений бізнес представляє собою вид економічної діяльності, який спрямований на забезпечення збалансування інтересів між раціональним виробництвом та свідомим споживанням екологічно безпечної продукції, що дозволить зменшити екологічні ризики, покращити добробут населення та отримати економічний ефект.

Варто зауважити, що розвиток зеленого бізнесу повинен відповідати таким вимогам як:

- екологічна відповідальність, що передбачає зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, формування екологічної свідомості у суспільства;

- ефективне використання ресурсів, яке спрямоване на забезпечення рециклінгу відходів;

- забезпечення соціальної відповідальності бізнесу – створення рівних умов для усіх учасників бізнесу та споживачів, співпраця з місцевими громадами;

- збалансованість в системі «людина-природа-виробництво», де мають бути узгоджені інтереси між



- раціональним виробництвом, свідомим споживанням та охороною довкілля;

- застосування зеленої логістики, що передбачає формування та розвиток зелених ланцюгів поставок, орієнтованих на екологічну сировину, зелені технології виробництва продукції, інновації в екологічно безпечні виробництва, оптимальні маршрути перевезень із мінімізацією викидів від перевезень та використання зеленого транспорту.

**Висновки.** Таким чином, проведені дослідження показали, що зелений бізнес є тим видом діяльності, який спроможний зберегти довкілля, сформувавши зелений ланцюг поставок та розвивати зелену логістику, генерувати соціальну справедливість і екологічну свідомість у суспільства та як наслідок - збалансувати складові елементи в системі «людина-природа-виробництво». Проте, розвиток зеленого бізнесу потребує зміни дизайн мислення на усіх рівнях управління економічними процесами: мега-, макро-, мезо- та мікрорівень. Тут потрібно застосовувати комплексний та системний підхід до процесів розвитку зеленого бізнесу в напрямі екологізації усіх видів та форм здійснення підприємницької діяльності.

### **Список бібліографічного опису**

- 1.Environmental Performance Index: 2016 report. URL:  
[https://data.opendevelopmentmekong.net/en/library\\_record/epi2016/resource/c9fd14d4-6bae-4d83-9952-6a9970fd0f96](https://data.opendevelopmentmekong.net/en/library_record/epi2016/resource/c9fd14d4-6bae-4d83-9952-6a9970fd0f96)
- 2.2018 Environmental Performance Index. URL:  
<https://epi.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf>
- 3.2020 Environmental Performance Index. URL:  
<https://envirocenter.yale.edu/2020-environmental-performance-index>.
- 4.2022 EPI Results – Environmental Performance Index. URL:  
<https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>.
- 5.2024 Environmental Performance Index. URL:  
<https://epi.yale.edu/country/2024/UKR>.

6. Степаненко Б.В. Концептуальні підходи до визначення поняття "зелений бізнес". Економіка і прогнозування. URL: [https://eip.org.ua/docs/EP\\_10\\_4\\_22.pdf/](https://eip.org.ua/docs/EP_10_4_22.pdf/)

7. Боровик Ю.Т., Єлагін Ю.В., Полякова О.М. «Зелена економіка»: сутність, принципи, перспективи для України. Вісник економіки транспорту і промисловості. №69. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340956564\\_ZELENA\\_EKONOMIKA\\_SU\\_TNIST\\_PRINCIPI\\_PERSPEKTIVI\\_DLA\\_UKRAINI/](https://www.researchgate.net/publication/340956564_ZELENA_EKONOMIKA_SU_TNIST_PRINCIPI_PERSPEKTIVI_DLA_UKRAINI/)

8. Зайченко К.С., Болховська А.П. Екологізація бізнесу як інструмент підвищення рівня його безпеки. Економіка та суспільство. Вип.34. 2021.

9. Козак К.В. Енергетична та економічна значимість зеленого бізнесу для України та світу. Агросвіт. №24. 2018. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2018/12.pdf/](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2018/12.pdf/)

10. Росохацька М.О., Марченко О.В., Краус К.М., Краус Н.М. Концепція «зеленого бізнесу» - данина моді чи виклик часу? European scientific journal of Economic and Financial innovation. №2(10). 2022. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/166/141>.

11. Марушевський Г., Хікман Д. «Зелений» бізнес для малих і середніх підприємств. Посібник. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2017. 50 р. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/SME-Guide-web.pdf>.

12. Business Dictionary. URL: [https://businessdictionary.info/?s=green+business&ct\\_post\\_type=post%3Apage%3Adefinition](https://businessdictionary.info/?s=green+business&ct_post_type=post%3Apage%3Adefinition).

13. Irina TODOS. Green business – an integral part of the green economy. Journal „ECONOMICA” nr.1(123) 2023. URL: [https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/Todos\\_%20ECONOMICA%201%20%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/Todos_%20ECONOMICA%201%20%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

14. Головня Ю.І., Білоусько Т.Ю. Інвестиції в зелений бізнес та сталий розвиток. Економіка і регіон. № 3 (94). 2024. URL: <https://journals.nupr.edu.ua/eir/article/view/3496/2910>.

15. Сич К.О., Бугайчук В.В., Грабчук І.Ф. Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. Економіка та суспільство. №30. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/648/623>.

16. Букрєєва Д.С., Коваленко Т.Е., Манукян А.Г. «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

17.

18. Економіка та суспільство. Вип.56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3079/3002>.

19. Гарлицька Д.А. Побудова зеленої економіки - основна складова європейської інтеграції України. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2017. Т. 27. № 2. С. 15-19. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1348>

20. Олійник Н.М. Концептуальні засади «зеленої» економіки в контексті сталого розвитку. Соціальна економіка. Вип. 60. 2020. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/16656/15558>

## References

1. Open Development Mekong. (2016). *Environmental Performance Index: 2016 report*. [https://data.opendevdevelopmentmekong.net/en/library\\_record/epi2016/resource/c9fd14d4-6bae-4d83-9952-6a9970f0df96](https://data.opendevdevelopmentmekong.net/en/library_record/epi2016/resource/c9fd14d4-6bae-4d83-9952-6a9970f0df96)
2. Yale Center for Environmental Law & Policy. (2018). *2018 Environmental Performance Index*. <https://epi.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf>
3. Yale Environmental Performance Index. (2020). *2020 Environmental Performance Index*. <https://envirocenter.yale.edu/2020-environmental-performance-index>
4. Environmental Performance Index. (2022). *2022 EPI results*. <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>
5. Environmental Performance Index. (2024). *Country profile: Ukraine*. <https://epi.yale.edu/country/2024/UKR>
6. Stepanenko, B. V. (2022). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia poniattia "zelenyi biznes" [Conceptual approaches to defining the concept "green business"]. *Ekonomika i prohnouzuвання*. [https://eip.org.ua/docs/EP\\_10\\_4\\_22.pdf](https://eip.org.ua/docs/EP_10_4_22.pdf)
7. Borovyk, Yu. T., Yelahin, Yu. V., & Polyakova, O. M. (2020). "Zelena ekonomika": sutnist, pryntsyipy, perspektyvy dlia Ukrainy ["Green economy": essence, principles, prospects for Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 69. [https://www.researchgate.net/publication/340956564\\_ZELENA\\_EKONOMIKA\\_SU\\_TNIST\\_PRINCIPI\\_PERSPEKTIVI\\_DLA\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/340956564_ZELENA_EKONOMIKA_SU_TNIST_PRINCIPI_PERSPEKTIVI_DLA_UKRAINI)
8. Zaichenko, K. S., & Bolkhovska, A. P. (2021). Ekologizatsiia biznesu yak instrument pidvyshchennia rinvnia yoho bezpeky [Business greening as a tool of increasing its safety]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34.
9. Kozak, K. V. (2018). Enerhetychna ta ekonomichna znachymist zelenoho biznesu dlia Ukrainy ta svitu [Energy and economic significance of green business

Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.

for Ukraine and the world]. *Ahrosvit*, 24.  
[http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2018/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2018/12.pdf)

10. Rosokhatska, M. O., Marchenko, O. V., Kraus, K. M., & Kraus, N. M. (2022). Kontseptsiiia "zelenoho biznesu": danyina modi chy vyklyk chasu? [The concept of "green business": Fashion tribute or challenge of time?]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(10).  
<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/166/141>

11. Marushevskiy, H., & Hickman, D. (2017). "Green" business for small and medium enterprises: Guidebook. PLEDDG Project. <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/SME-Guide-web.pdf>

12. Business Dictionary. (n.d.). *Green business*.  
[https://businessdictionary.info/?s=green+business&ct\\_post\\_type=post%3Apage%3Adefinition](https://businessdictionary.info/?s=green+business&ct_post_type=post%3Apage%3Adefinition)

13. Todos, I. (2023). Green business – an integral part of the green economy. *Economica*, 1(123).  
[https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/Todos\\_%20ECONOMICA%201%20%202023.pdf](https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/Todos_%20ECONOMICA%201%20%202023.pdf)

14. Holovnia, Yu. I., & Bilousko, T. Yu. (2024). Investytzii v zelenyi biznes ta stalyy rozvytok [Investments in green business and sustainable development]. *Ekonomika i rehion*, 3(94). <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3496/2910>

15. Sych, K. O., Buhaichuk, V. V., & Hrabchuk, I. F. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini [Trends and prospects of green economy development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 30.  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/648/623>

16. Bukreeva, D. S., Kovalenko, T. E., & Manukyan, A. H. (2023). "Zeleni" stratehii dlia staloho rozvytku pidpriemstva ta pidvyshchennia efektyvnosti yoho diialnosti ["Green" strategies for sustainable enterprise development and efficiency improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56.  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3079/3002>

17. Harlytska, D. A. (2017). Pobudova zelenoi ekonomiky — osnovna skladova yevropeiskoi intehratsii Ukrainy [Building a green economy as a core component of Ukraine's EU integration]. *Ekonomichnyi analiz*, 27(2), 15–19.  
<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1348>

18. Oliinyk, N. M. (2020). Kontseptualni zasady "zelenoi" ekonomiky v konteksti staloho rozvytku [Conceptual foundations of the green economy in the context of sustainable development]. *Sotsialna ekonomika*, 60.  
<https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/16656/15558>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-1](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-1)

**УДК 005.3:336.717(477)**

Вавдіюк Н.С., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9100-3722>

[n.vavdiyuk@lntu.edu.ua](mailto:n.vavdiyuk@lntu.edu.ua)

Vavdiiuk N., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

Корецька Н.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>

[n.koretska@lntu.edu.ua](mailto:n.koretska@lntu.edu.ua)

Koretska N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

Констанкевич І.В., аспірант ОНП «Менеджмент»

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8836-4401>

[konstankevych\\_10770990@lutsk-ntu.com.ua](mailto:konstankevych_10770990@lutsk-ntu.com.ua)

Konstankevych I., Post-graduate Student SP «Management»

Lutsk National Technical University

Отримано: 18.11.2025. Прорецензовано: 18.11.2025. До друку: 20.11.2025.

## **ESG-МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ**

В статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти трансформації банківського кредитування в контексті сталого розвитку та впровадження ESG-підходів. Розглянуто сутність сталих, зелених, соціальних та ESG-орієнтованих кредитних інструментів, а також сучасні підходи до їх трактування у науковій літературі.

Встановлено, що сталість кредитування дедалі частіше отожднюється із зеленими фінансами, хоча охоплює ширший комплекс екологічних, соціальних і управлінських компонентів. Узагальнено класифікацію форм сталого кредитування та подано їх характеристику відповідно до цілей фінансування і ступеня впливу на соціально-економічний розвиток. Виокремлено ключові чинники активізації сталого кредитування, зокрема екологічні стандарти, цифрові інновації, регуляторні вимоги та інституційні стимули. Аргументовано необхідність посилення ролі банків у фінансуванні Цілей сталого розвитку, удосконалення механізмів зеленого та соціального кредитування, а також впровадження системи управління ESG-ризиками. Запропоновано напрями підвищення ефективності банківської діяльності у сфері сталих фінансів та

конкретні заходи щодо розвитку ESG-банкінгу в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** сталий розвиток, зелене кредитування, соціальне кредитування, ESG-банкінг, сталий банкінг, банківське кредитування, фінансування ЦСР, ESG-ризика.

## **ESG MANAGEMENT OF BANKING CREDIT IN UKRAINE**

The article examines the theoretical and applied aspects of the transformation of bank lending in the context of sustainable development and the implementation of ESG approaches. The essence of sustainable, green, social and ESG-oriented credit instruments is considered, as well as modern approaches to their interpretation in the scientific literature.

It is determined that in 2025, compared to 2023, lending volumes increased by 22%. A positive factor in partially meeting the Sustainable Development Goals in Ukraine was the restoration of lending in the national currency, which contributed to the continuation of the policy of reducing currency risks, strengthening confidence in the banking system and, as a result, increasing financial stability. At the same time, foreign currency remained relatively stable due to the caution of business in conditions of military risks.

Credit resources in 2022-2025 are directed to the real sector of the Ukrainian economy – agriculture, manufacturing, energy and transport – which supports the achievement of the Sustainable Development Goals related to economic growth. The growth in the share of long-term loans in the real estate and energy sectors indicates an increased focus on reconstruction and «green» transformation of the economy. This corresponds to the environmental components of ESG and the Sustainable Development Goals (SDGs) in the field of clean energy and sustainable infrastructure. At the same time, the high share of short-term loans demonstrates instability and high risks in the business environment. Such a structure limits the investment potential of the sectors and complicates the implementation of long-term SDGs. The low level of credit support for education, medicine and culture indicates insufficient attention to the social component of ESG. This may slow down the development of human capital, which is a key factor in sustainable development. Overall, the current lending structure supports economic recovery, but requires a more balanced consideration of social and environmental priorities. It is found that sustainable lending is increasingly identified with green finance, although it covers a wider range of environmental, social and government components. The classification of forms of sustainable lending is summarized, and their characteristics are presented according to the financing objectives and the degree of impact on socio-economic development. The key factors for activating sustainable lending are identified: environmental standards, digital

innovations, regulatory requirements and institutional incentives. The need to strengthen the role of banks in financing the Sustainable Development Goals, improve green and social lending mechanisms, and implement an ESG risk management system is argued. Directions for increasing the efficiency of banking activities in the field of sustainable finance and specific measures for the development of ESG banking in Ukraine in the context of post-war recovery are proposed.

**Keywords:** sustainable development, green lending, social lending, ESG banking, sustainable banking, bank lending, financing of Sustainable Development Goals, ESG risks.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Процес забезпечення сталого розвитку є однією з ключових цілей світової спільноти, передбачаючи задоволення поточних потреб суспільства щодо економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки, не поступаючи потребам майбутніх поколінь. Але цей процес неможливо реалізувати без належного використання джерел фінансування.

Безперечно, сталий розвиток країни забезпечується не лише банківським кредитуванням. Цьому процесу сприяють також національні та міжнародні програми підтримки. Водночас сучасні підходи, пов'язані з концепціями «зелених фінансів» та «зеленого банкінгу», дають підстави вважати, що банківський сектор відіграє важливу роль фінансового посередника, здатного спрямовувати інвестиції у проекти, що відповідають принципам сталого розвитку та сприяють досягненню його цілей.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематику імплементації стандартів ESG стандартів в кредитному менеджменті ЦСР, досліджували зарубіжні: О.Вебер, Т.Буш, Р.Бауер, М.Орліцький, М.Ціоло та вітчизняні: О.Дзюблук, Я.Чайковський, Б. Луців, Є.Чайковський, П.Луців, С.Батажок, Л.Аврамчук, О.Попело, А.Тарасенко, О.Творидло, Н.Ільків, О.Богашко, Л.Бондаренко та інші науковці, акцентуючи увагу на недостатньому рівні впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів в кредитну політику та фінансово-кредитну діяльність банків.

**Цілі статті.** Метою статті є систематизація теоретичних підходів та сучасних практик сталого, зеленого й ESG-кредитування,

аналіз тенденцій розвитку банківського фінансування в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також визначення інструментів активізації кредитної діяльності банків для досягнення Цілей сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Основною метою сталого розвитку є досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом та захистом довкілля. Він також має бути інтегрований у фінансовий розвиток і, як наслідок, банки усвідомлюють зміни у своїх ролях, процесах прийняття рішень та діяльності.

Сталий розвиток – це цілісний підхід до економічного, соціального та екологічного розвитку, метою якого є задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Інтегруючи сталий розвиток у фінансовий розвиток, суспільства можуть досягти економічного процвітання, одночасно вирішуючи екологічні та соціальні проблеми. Завдяки своїй діяльності банківські установи та фінансово-кредитні ринки здійснюють домінуючий вплив на економіку, суспільство та сталий розвиток. Вони є посередниками, здатними спрямовувати капітал на різні ринки, регіони, сектори чи проекти, або можуть зосередитися на фінансових деривативах [1].

Фінансування сталого розвитку стосується інтеграції принципів сталого розвитку в операції, стратегії та процеси прийняття рішень банків та фінансових установ. Це включає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських (ESG) факторів у їхню кредитну практику, управління ризиками, інвестиційні рішення та загальні бізнес-моделі [2]. Банківські установи можуть інвестувати капітал у сталі проекти, заохочувати інновації в



зеленому фінансуванні та сприяти відповідальній бізнес-практиці.

Взаємозв'язок банківського кредитування та реального сектору в контексті сталого розвитку подано на рис. 1.



Рис. 1. Взаємозв'язок банківського кредитування та реального сектору відповідно до цілей сталого розвитку  
Примітка. Сформовано авторами

Ця циклічна модель демонструє, що банківське кредитування є механізмом забезпечення сталого розвитку, а сталий розвиток – основою для зміцнення фінансово-кредитної системи.

Повномасштабна агресія росії проти України спричинила глибокі людські, економічні та соціальні втрати, які суттєво ускладнюють досягнення ЦСР. Різке скорочення виробничих потужностей, вимушена міграція людського капіталу, зростання безробіття та інфляційний тиск через подорожчання енергоносіїв і продовольства призвели до зниження соціально-економічної стійкості країни.

Так, на початок 2025 року втрати фізичного капіталу від руйнування інфраструктури сягнули 176 млрд. дол. США, при цьому найбільше постраждали житловий сектор, транспорт, енергетика, промисловість, торгівля і освіта. Руйнування 13%

житлового фонду та численних енергетичних об’єктів створило додаткові виклики для відновлення країни [3, с. 22].

В цих умовах процес банківського кредитування відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку України, оскільки забезпечує її фінансову стабільність та економічне зростання, що, в свою чергу, є базисом для її повоєнного відновлення.

Проблемні аспекти у сфері банківського кредитування виникли не із початком воєнних дій, а нагромаджувалися упродовж тривалого періоду часу. Так, такі проблемами як дисбаланс за строками між активами і пасивами банків, недостатній рівень концентрації та розпорошеність банківського капіталу, зростання рівня банківських ризиків, погіршення макро- і мікроекономічних умов ведення бізнесу, зростання проблемної заборгованості, зниження якості кредитних портфелів банків та їхня збиткова діяльність негативно позначилися на можливостях банківської системи щодо кредитування реального сектору [4, с. 10].

Аналіз динаміки наданих кредитів у 2019-червні 2025 рр. (рис. 2) засвідчив, що повномасштабна війна істотно вплинула на кредитну активність банківського сектору.

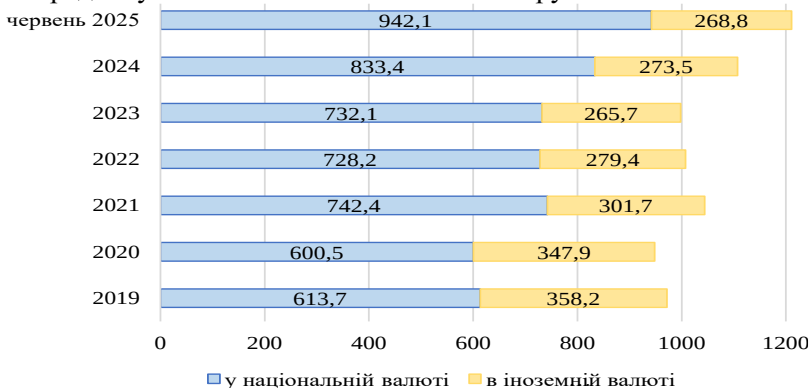


Рис. 2. Динаміка наданих кредитів у національній та іноземній валютах за період 2019-червень 2025 рр., млрд. грн.

Примітка. Сформовано за даними джерела: [5]

Так, у період 2019-2021 рр. спостерігалось поступове зростання загального обсягу кредитування (у 2019 р. – 971,9 млрд. грн., у 2020 р. – 948,4 млрд. грн., у 2021 р. – 1044,1 млрд. грн.) – в

цілому на 7,4%. Частка наданих кредитів у національній валюті перевищувала кредити в іноземній валюті, що відповідало політиці НБУ щодо дедоларизації та сприяло стабільності фінансово-кредитній системі України. Така позитивна тенденція дозволяла підтримувати реальний сектор економіки України, створюючи умови для розвитку бізнесу та домогосподарств, а також була позитивним чинником для сталого розвитку країни.

Проте, у 2022 р. в результаті воєнного російського вторгнення в Україну відбулося різке зниження загального обсягу кредитування (1007,6 млрд. грн.), що стримало розвиток бізнесу, інвестицій та інноваційних проєктів. Найбільше зменшилися кредити у національній валюті (на 1,9% у порівнянні з 2021 р.), що свідчило про обережність банківських установ у видачі кредитів через високі ризики неповернення, руйнування виробничих потужностей, скорочення платоспроможного попиту, невизначеність для бізнесу, релокацію суб'єктів господарювання. Загалом протягом 2022 р. фінансування економіки України відбувалося переважно за рахунок державних програм підтримки та міжнародної допомоги.

Але, починаючи з 2023 р., банки та суб'єкти господарювання почали пристосовуватися до умов війни. Так, спостерігалось поступове відновлення процесу кредитування (у 2023 р. – 997,8 млрд. грн., у 2024 р. – 1106,9 млрд. грн., станом на червень 2025 р. – 1210,9 млрд. грн.). А це позитивно вплинуло на сталий розвиток країни (за рахунок: державних і міжнародних кредитно-гарантійних програм; спрямування кредитних ресурсів на відновлення інфраструктури, аграрного сектору, малого та середнього бізнесу). Позитивним чинником для сталого розвитку України стало відновлення кредитування у національній валюті, що сприяло продовженню політики зниження валютних ризиків,

посиленню довіри до банківської системи і, як результат, підвищенню фінансової стійкості. При цьому іноземна валюта залишалася у відносно стабільних межах через обережність бізнесу в умовах воєнних ризиків.

Загалом така ситуація свідчить, що банківське кредитування, навіть в умовах воєнних викликів, виступає важливим інструментом підтримки економіки країни і формування передумов для її сталого розвитку.

Під час повномасштабної війни кредитний сектор України був істотно дестабілізований, призвівши до обмеженого й нерівномірного доступу до фінансових ресурсів, особливо для реального сектору економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка кредитів, наданих нефінансовим корпораціям,  
за видами економічної діяльності та строками погашення,  
станом на кінець червня 2025 р., млрд. грн.

| Види економічної діяльності                                                | Усього | у тому числі за строками |                       |                |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------|-----------------------|----------------|
|                                                                            |        | до 1 року                | від 1 року до 5 років | більше 5 років |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство           | 130,1  | 38,7                     | 82,9                  | 8,6            |
| Добувна промисловість і розроблення кар'єрів                               | 19,5   | 2,0                      | 15,7                  | 1,8            |
| Переробна промисловість                                                    | 161,1  | 60,3                     | 86,7                  | 14,1           |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря           | 61,2   | 20,1                     | 23,1                  | 18,1           |
| Водопостачання; каналізація, поводження з відходами                        | 2,1    | 0,1                      | 1,9                   | 0,06           |
| Будівництво                                                                | 20,6   | 10,9                     | 7,8                   | 1,9            |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 331,3  | 225,7                    | 81,4                  | 24,2           |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 28,3   | 5,0                      | 16,4                  | 6,9            |
| Тимчасове розмішування й                                                   | 3,9    | 0,3                      | 0,7                   | 2,8            |

| Види економічної діяльності                                        | Усього | у тому числі за строками |                       |                |
|--------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------|-----------------------|----------------|
|                                                                    |        | до 1 року                | від 1 року до 5 років | більше 5 років |
| організація харчування                                             |        |                          |                       |                |
| Інформація та телекомунікації                                      | 2,3    | 0,5                      | 1,4                   | 0,5            |
| Фінансова та страхова діяльність                                   | 2,1    | 0,2                      | 1,1                   | 0,7            |
| Операції з нерухомим майном                                        | 52,2   | 11,7                     | 16,5                  | 23,9           |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                         | 8,7    | 2,4                      | 6,0                   | 0,3            |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 2,0    | 6,1                      | 3,5                   | 0,4            |
| Освіта                                                             | 0,4    | 0,1                      | 0,2                   | 0,01           |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                    | 4,4    | 0,9                      | 2,6                   | 0,9            |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                            | 0,1    | 0,006                    | 0,1                   | 0              |
| Надання інших видів послуг                                         | 0,8    | 0,01                     | 0,8                   | 0,001          |
| Усього                                                             | 839,1  | 385,0                    | 348,8                 | 105,3          |

Примітка. Сформовано згідно з даними джерела: [5]

Згідно з даними таблиці 1 станом на кінець червня 2025 р., загальний обсяг кредитів наданих нефінансовим корпораціям, за видами економічної діяльності та строками погашення, становив 839,1 млрд. грн., з яких: короткострокові (до 1 року) – 385,0 млрд. грн. (45,9%); середньострокові (1-5 років) – 348,8 млрд. грн. (41,6%) та довгострокові (понад 5 років) – 105,3 млрд. грн. (12,5%).

Найбільший відсоток усіх кредитів (74%) акумульований в 3-х секторах економіки: оптова та роздрібна торгівля, ремонт авто – 331,3 млрд. грн. (39,5%); переробна промисловість – 161,1 млрд. грн. (19,2%) та сільське, лісове та рибне господарство – 130,1 млрд. грн. (15,5%).

Найбільший обсяг короткострокових кредитів надавалися у сферу оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (225,7 млрд. грн.) та переробну промисловість (60,3 млрд. грн.), що свідчить про високі потреби

бізнесу в оборотному капіталі та швидкій ліквідності. Середньострокові кредити домінували у сільському, лісовому та рибному господарстві (82,9 млрд. грн.) і у переробній промисловості (86,7 млрд. грн.) і були орієнтовані на розвиток виробництва, модернізацію та інвестиційні проекти. Найбільші обсяги довгострокові кредитів були надані нефінансовим корпораціям, що здійснюють операції з нерухомістю (23,9 млрд. грн.) і постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (18,1 млрд. грн.), оскільки інфраструктурні та будівельні проекти потребують тривалого фінансування.

Щодо галузевих особливостей, то аналіз структури кредитування нефінансових корпорацій за видами економічної діяльності демонструє виражені відмінності:

- у сільському лісовому і рибному господарстві спостерігається домінування середньострокових кредитів, що пояснюється сезонністю аграрного виробництва та потребою у фінансуванні технічного оснащення;

- переробна промисловість характеризується відносно збалансованим розподілом між коротко-, середньо- і довгостроковими позиками, що свідчить про активні процеси модернізації та оновлення виробничих потужностей;

- в енергетичному секторі переважають довгострокові кредити, спрямовані на відновлення та розвиток об'єктів генерації, транспортування й розподілу енергії, значна частина яких була пошкоджена внаслідок війни;

- будівельна галузь орієнтована переважно на короткострокове фінансування, що відображає високі ризики у сфері довгострокових капіталовкладень у період воєнної нестабільності;

- на ринку нерухомості спостерігається найбільша частка довгострокових кредитів, що є характерним для цього виду діяльності;

– у транспортній і логістичній сферах кредити розподілені між середніми та довгими строками, що свідчить про поступові інвестиції у відновлення транспортної інфраструктури та розвиток логістичних ланцюгів;

– освіта; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – отримують надзвичайно низькі обсяги кредитних ресурсів, що свідчить про недостатній рівень банківської підтримки у цих сферах та гальмування процесу досягнення соціальної складової сталого розвитку, вимагаючи посилення державних програм стимулювання та залучення спеціалізованих фінансових інструментів.

Як бачимо, кредити зосереджені переважно у реальному секторі економіки (агро, переробка, енергетика, транспорт), що важливо для економічного відновлення країни. Крім того, позитивним трендом є зростання довгострокових кредитів у нерухомість та енергетику, що прямо пов'язані з відбудовою країни та переходом до «зеленої» економіки. Проте, значні обсяги короткострокового кредитування вказують на нестабільність і високі ризики, що знижує інвестиційний потенціал видів економічної діяльності, а низька кредитна підтримка освіти, медицини і культури може стати гальмом для соціальної складової сталого розвитку країни.

Отже, досягнення ЦСР до 2030 р. вимагає суттєвих фінансових інвестицій у такі сфери, як охорона здоров'я та освіта, охорона навколишнього середовища, інфраструктура та енергетика, сільське, лісове та рибне господарство, а також на дії задля боротьби зі зміною клімату. Ці інвестиції у сталий розвиток повинні мати максимальну ефективність [6, с. 8]:

Основними джерелами фінансування сталого розвитку країни є [7, с. 345]: державні ресурси (бюджети країн, державні інвестиції, міжнародна фінансова допомога); приватні інвестиції (венчурні фонди, інвестиційні компанії, корпоративні ініціативи);

міжнародні фінансові інституції (Світовий банк, МВФ, ЄБРР); фінансові інструменти, спрямовані на підтримку екологічних та соціальних проєктів (зелені облігації та соціально відповідальні інвестиції); інноваційні фінансові механізми (краудфандинг, благодійні фонди, програми державного приватного партнерства).

Фінансування використовується дедалі складнішими та креативнішими способами для досягнення ЦСР [8, с. 9-10]:

«змішане» фінансування (поєднання пільгового державного фінансування з непільговим державним або приватним); випуск зелених і блакитних облігацій на внутрішніх та міжнародних ринках капіталу для фінансування екологічно безпечної інфраструктури; кредитування в місцевих валютах та субнаціональним органам влади; гарантійні схеми з метою зменшення/розподілу ризику; схеми фінансування діаспори (підтримка і стимулювання діаспорними громадами проєктів та бізнесу «вдома»); інвестування з соціальним впливом; практика фінансування проєкту або бізнесу шляхом залучення грошових внесків від великої чисельності людей; схеми оплати за результат; контрциклічні кредитні контракти; схеми страхування від погодних умов, стихійних лих, непередбачуваних ситуацій тощо.

Основні підходи до кредитування в контексті сталого розвитку країни подані в табл. 2.

Таблиця 2

Основні підходи до кредитування в контексті сталого розвитку країни

| Підхід                                            | Зміст                                                                                             | Форми                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Банківське еко-кредитування (зелене кредитування) | Фінансування проєктів із позитивним впливом на довкілля: енергоефективність, відновлювана енергія | – цільові кредити на екологічні проєкти;<br>– зелені іпотечні кредити;<br>– кредити на електротранспорт та інші «зелені» товари;<br>– кредити для малого та середнього бізнесу на впровадження екологічних інновацій |



| Підхід                             | Зміст                                                                                      | Форми                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціально орієнтоване кредитування | Підтримка МСП, мікропідприємництва, вразливих груп, жіночих та молодіжних ініціатив        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– мікрокредитування;</li> <li>– соціальне кредитування;</li> <li>– кредитування соціального підприємництва;</li> <li>– пільгове кредитування для МСП;</li> <li>– гендерно-орієнтоване кредитування;</li> <li>– кредитування молодіжних/стартап-проектів;</li> <li>– гарантійне кредитування (через фонди);</li> <li>– кооперативне (кредитна кооперація)</li> </ul> |
| ESG-кредитування                   | Надання кредитів із урахуванням екологічних, соціальних і управлінських критеріїв          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– соціальні кредити;</li> <li>– кредити в рамках ESG-стратегій банків;</li> <li>– кредити для сталого розвитку;</li> <li>– ESG-рейтингове кредитування;</li> <li>– кредитування проєктів циркулярної економіки;</li> <li>– кредити для підприємств із високим рівнем корпоративного управління</li> </ul>                                                           |
| Інноваційно-цифрове кредитування   | Застосування фінтеху, AI, блокчейну для підтримки сталих проєктів і прозорого фінансування | <ul style="list-style-type: none"> <li>– онлайн-кредитування;</li> <li>– мобільне кредитування;</li> <li>– автоматизоване скоринг-кредитування;</li> <li>– кредитування через фінтех-платформи (P2P/P2B);</li> <li>– блокчейн-кредитування;</li> <li>– кредитні продукти «в один клік»;</li> <li>– кредитування на основі цифрової ідентифікації;</li> <li>– smart-контракти в кредитуванні</li> </ul>     |

Примітка. Узагальнено згідно з даними джерел: [7; 9-14]

Банківське еко-кредитування є важливим інструментом у формуванні зеленої фінансової архітектури. Воно забезпечує залучення кредитних ресурсів для реалізації проєктів, спрямованих на зменшення негативного впливу економічної діяльності на довкілля, підвищення рівня енергоефективності, розвиток відновлюваної енергетики та впровадження інноваційних екологічних технологій. Цей підхід формує основу для довгострокового зростання і конкурентоспроможності національної економіки через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у банківські та фінансові послуги. Цей вид кредитування є дієвим інструментом, що поєднує фінансову вигоду для банку та позичальника з позитивними зовнішніми ефектами для суспільства [7, с. 343-344]. Зелений банкінг – це комплексний підхід, який ураховує вплив на навколишнє середовище всіх аспектів банківських операцій, від внутрішнього споживання енергії до зовнішніх фінансових транзакцій. Центральним елементом зеленого банкінгу є надання зелених кредитів на проєкти, що є екологічно чистими або роблять позитивний внесок у пом'якшення наслідків зміни клімату (проєкти з відновлюваної енергетики, зеленого будівництва та ініціативи, що сприяють розвитку циркулярної економіки. Підтримуючи такі проєкти, банки можуть стимулювати економічне зростання в галузях, життєво важливих для сталого майбутнього, і відкривати нові прибуткові напрями кредитування [9, с. 57].

Соціально-орієнтоване банківське кредитування відіграє важливу роль у задоволенні соціальних потреб людини, підвищенні рівня життя населення та забезпеченні його соціального захисту. Динамічний розвиток його видів, різноманітність їх форм свідчать про великий інтерес банків як до основного джерела прибутків та про великий попит з боку населення [11, с. 68]. Це напрямок, що змінює свідомість споживачів шляхом використання грошових коштів та орієнтований не тільки на задоволення гедоністичних нахилів, а й на отримання позитивного соціального ефекту. Трьома його

ключовими принципами є: відповідальність, прозорість та стійкий розвиток [12, с. 220].

В останні роки інвестування в ESG набуло значної популярності, оскільки банківські установи адаптують свої стратегії відповідно до цілей сталого розвитку, визнаючи потенційні фінансові переваги впровадження критеріїв ESG, включаючи зменшення ризиків, диверсифікацію портфеля та доступ до можливостей ринків, що розвиваються [13].

ESG-кредитування – це фінансова практика, що враховує ефективність бізнесу в екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG) під час оцінки заявок на кредит і дозволяє отримати фінансування, демонструючи при цьому свою прихильність до сталих практик і соціальної відповідальності, відповідаючи принципам сталого розвитку. Кредитування ESG стимулює бізнес покращувати загальні показники ESG на вигідних умовах [13]. За даними НБУ, вітчизняні банки тільки розпочинають переймати у своїй роботі ESG-стандарти, проте деякі з них (АТ «ОТП Банк», АТ «Банк Львів», АТ «Укргазбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Укрсиббанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Ощадбанк» та інші) вже показують певні результати і досить швидко адаптуються до нових вимог ESG-ідеології [14].

Інноваційно-цифрове кредитування – це сучасна форма надання кредитних послуг, що базується на використанні цифрових технологій, фінтех-рішень, автоматизованого аналізу даних, дистанційної ідентифікації клієнтів та електронних каналів взаємодії, з метою підвищення доступності, швидкості та ефективності кредитного процесу. Воно поєднує технології штучного інтелекту, big data, хмарних сервісів, мобільних платформ та відкритого банкінгу, забезпечуючи автоматизовану обробку кредитних заявок, скоринг та дистанційне обслуговування клієнтів у режимі 24/7.

Активно долучаються до надання кредитних послуг клієнтам віртуальні банки. Сьогодні в Україні розвиваються необанки, що працюють за ліцензіями українських банків: NEOBANK (діє на

підставі ліцензії «Конкорд Банку», орієнтований на роботу з ФОП і юридичними особами); Monobank (використовує ліцензію «Універсал Банку», що входить до групи ТАС); Sportbank (здійснює діяльність на базі ліцензії «Оксі Банку»); Izibank (працює на підставі ліцензії «ТАС КОМБАНК»); O.Bank (працює за ліцензією «Ідея Банку») [10, с. 112].

Загалом така банківська практика сприяє захисту довкілля, соціальній інтеграції та довгостроковій економічній стабільності, узгоджуючи фінансовий сектор із ширшими цілями сталого розвитку.

Стратегія з розвитку кредитування в Україні [15] сформована задля сприяння забезпеченню фінансовими ресурсами відновлення енергетичної інфраструктури і стимулюванню попиту, спрямованого на підвищення обороноздатності країни, зокрема з боку підприємств оборонно-промислового комплексу, переробної промисловості, сільського господарства та бізнесу на деокупованих і наближених до фронту територіях.

В табл. 3 подано перелік основних державних програм підтримки банківського кредитування, що були запроваджені урядом України для стимулювання доступу до фінансів бізнесу та населення.

Таблиця 3

Перелік основних державних програм підтримки  
банківського кредитування в Україні для стимулювання  
доступу до фінансів бізнесу та населення  
в період повномасштабного вторгнення

| Назва програми                        | Зміст                                                                                                                             | Умови                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доступні кредити<br>5-7-9%            | Зниження вартості кредитів для мікро-, малого і середнього бізнесу, підтримка інвестицій, оборотного капіталу, енергоефективності | ставка: UIRD + 7–11 п.п.; держава компенсує різницю; доступні терміни до 5 років; активно використовуються в умовах війни |
| Доступний фінансовий лізинг<br>5-7-9% | Спрощення доступу до фінансового лізингу для бізнесу                                                                              | ставки:<br>– 12,3% (середні організації);                                                                                 |

| Назва програми                                    | Зміст                                                                           | Умови                                                                                              |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |                                                                                 | – 13,3% (малі);<br>– 14,3 % (мікроорганізації)                                                     |
| Доступний факторинг                               | Забезпечення доступу бізнесу до факторингового фінансування                     | максимум до 150 млн. грн. за договором;<br>ставка – UIRD + 15–17 п.п.                              |
| Додай енергії твоєму бізнесу (KfW + ФРП)          | Підтримка бізнесу у впровадженні енергоефективних технологій                    | до 400 тис. €;<br>ставка – UIRD + 5 п.п.;<br>термін до 31.12.2024 р.                               |
| Програма підтримки підприємств паливно-енергетики | Стимулювання інвестицій у енергетичні рішення для бізнесу                       | ліміт до 3,6 млн грн за 1 MBт;<br>ставка – UIRD + 7 п.п.;<br>термін до 31.03.2025 р.               |
| Інвестиційна програма для МСП (KfW + ФРП)         | Надання фінансування проєктів у сфері розвитку бізнесу                          | до 500 тис. €;<br>ставка – UIRD + 5 п.п.                                                           |
| Мікрокредитування (ФРП)                           | Підтримка малих підприємств шляхом мікрофінансування                            | до 500 тис. €;<br>ринкова ставка;<br>комісія до 1,5%                                               |
| Кредитна лінія «Агросезон» (держ./ПриватБанк)     | Надання сезонного фінансування агропідприємцям                                  | до 7 млн. грн.;<br>ставка 13%, а в зоні високого ризику – лише 3% річних                           |
| Енергетична підтримка населення                   | Забезпечення доступу до чистих джерел енергії через кредити для домогосподарств | безвідсотковий кредит до 480 тис. грн. на сонячні панелі (до 30 кВт) та системи зберігання енергії |

Примітка. Узагальнено згідно з даними джерел: [17-18]

**Висновки.** Таким чином, розвиток системи кредитування є не лише економічним важелем, а й критично важливим компонентом політики сталого розвитку України в умовах сучасних викликів і перспектив повоєнного відновлення. Розширення доступу до кредитних ресурсів має стати рушієм створення нових робочих місць, залучення інвестицій і повернення українців з-за кордону. Ефективна стратегія кредитування, зорієнтована на довгостроковий сталий розвиток,

підвищить фінансову стійкість країни та її здатність реалізувати національні і євроінтеграційні пріоритети.

### **Список бібліографічного опису**

1. Weber O. (2014). The financial sector's impact on sustainable development. *Sustainable Finance & Investment*, 4(1), 1-8. URL: <https://doi.org/10.1080/20430795.2014.887345>
2. Busch, T., Bauer, R. & Orlitzky, M. (2016). Sustainable Development and Financial Markets: Old Paths and New Avenues. *Business & Society*, 55, 303-329. URL: <https://doi.org/10.1177/00076503155707>
3. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024 (202 p.). URL: <https://doi.org/10.1177/00076503155707>
4. Дзюблюк, О.В. (2023). Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*, №13(3). С. 8-25. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>
5. Офіційний веб-сайт Національного банку України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/3.3-Loans.xlsx>
6. Аналіз джерел та інструментів залучення фінансових ресурсів для фінансування Цілей сталого розвитку в Україні Київ: ТОВ «Ернст енд Янг». 2022. 83 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>
7. Батажок, С., Аврамчук, Л. (2025). Банківське еко-кредитування як інструмент фінансування сталого розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, №1. С. 343-348. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-44>
8. UNDP (2018). *Financing the 2030 Agenda: An Introductory Guidebook for UNDP Country Offices*, January. 121 p. URL: [financing\\_the\\_2030\\_agenda\\_co\\_guidebook.pdf](https://www.undp.org/publications/financing-the-2030-agenda-co-guidebook.pdf)
9. Чайковський, Я., Луців, Б., Дзюблюк, О., Чайковський, Є., Луців, П. (2025). Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Том2 (61)*. С. 54-72. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.61.2025.4651>
10. Попело, О.В., Тарасенко, А.В. (2023). Розвиток цифрових інновацій на ринку кредитних послуг України. *БІЗНЕСІНФОРМ*, №3. С. 108-114. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-108-114>
11. Льків, Н.В., Творидло, О.І. (2022). Аналіз ринку банківського соціального кредитування в Україні. *SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF»*, №20(105). С. 67-84. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.04.2022.007>
12. Богашко, О.Л. (2018). Соціальний банкінг як перспективний напрям підвищення ефективності функціонування комерційних банків. *Матеріали Інтернет-*

13. конференції «Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища». Житомир: ЖДТУ. С. 219-221.

14. Ziolo, M. (2021). Business models of banks toward sustainability and ESG risk. In Sustainability in bank and corporate business models: The link between ESG risk assessment and corporate sustainability (pp. 185-209). Cham: Springer International Publishing.

15. Sehoon, K., Nitish, K., Jongsub, L. Junho, Oh. (2023). ESG Lending. Financial Economics, 173. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2025.104150>

16. Бондаренко, Л.П. (2025). ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. Економка та суспільство. №72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15>

17. Стратегія з розвитку кредитування. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>

18. Програми кредитування для бізнесу. URL: <https://zrda.org/finansuvannia/>

19. Офіційний сайт КМУ. URL: [https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriadovi-prohramy-pidtrymky-banky-skhvalyly-58-mlrd-hm-pilhovkyh-kredytiv-spozhyvacham-dlia-posylennia-enerhonezalezhnosti?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriadovi-prohramy-pidtrymky-banky-skhvalyly-58-mlrd-hm-pilhovkyh-kredytiv-spozhyvacham-dlia-posylennia-enerhonezalezhnosti?utm_source=chatgpt.com)

## References

1. Weber O. (2014). The financial sector's impact on sustainable development. Sustainable Finance & Investment, 4(1), 1-8. URL: <https://doi.org/10.1080/20430795.2014.887345>

2. Busch, T., Bauer, R. & Orlitzky, M. (2016). Sustainable Development and Financial Markets: Old Paths and New Avenues. Business & Society, 55, 303-329. URL: <https://doi.org/10.1177/00076503155707>

3. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024 (202 p.). URL: <https://doi.org/10.1177/00076503155707>

4. Dzyublyuk, O.V. (2023). Problems of activating bank lending to the real sector of the economy under martial law. Bulletin of Economics, No.13(3). Pp. 8-25. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>

5. Official website of the National Bank of Ukraine. Statistics. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/3.3-Loans.xlsx>

6. Analysis of sources and instruments for attracting financial resources to finance Sustainable Development Goals in Ukraine Kyiv: Ernst & Young LLC. 2022. 83 p. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

7. Batzhok, S., Avramchuk, L. (2025). Bank eco-lending as a tool for financing sustainable development. Modeling the development of economic systems, No.1. Pp. 343-348. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-44>

8. UNDP (2018). Financing the 2030 Agenda: An Introductory Guidebook for UNDP Country Offices, January. 121 p. URL: [financing\\_the\\_2030\\_agenda\\_co\\_guidebook.pdf](https://www.undp.org/publications/financing-the-2030-agenda-co-guidebook.pdf)

9. Tchaikovsky, Y., Lutsi, B., Dzyublyuk, O., Tchaikovsky, E., Lutsi, P. (2025). Green banking as a key instrument for the ecological modernisation of the economy. Financial and credit activities: problems of theory and practice: collection of scientific works, 2 (61). Pp. 54-72. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.61.2025.4651>

10. Popelo, O.V., Tarasenko, A.V. (2023). Development of digital innovations in the Ukrainian credit services market. BUSINESSINFORM, 3. Pp. 108-114. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-108-114>

11. Ilkiv, N.V., Tvoridlo, O.I. (2022). Analysis of the market for social lending in Ukraine. SCIENTIFIC COLLECTION 'INTERCONF', 20(105). Pp. 67-84. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.04.2022.007>

12. Bogashko, O.L. (2018). Social banking as a promising direction for improving the efficiency of commercial banks. Materials from the online conference «Development of financial relations between economic entities in a dynamic external environment». Zhytomyr: Zhytomyr State Technological University. pp. 219-221.

13. Ziolo, M. (2021). Business models of banks toward sustainability and ESG risk. In Sustainability in bank and corporate business models: The link between ESG risk assessment and corporate sustainability (pp. 185-209). Cham: Springer International Publishing.

14. Sehoon, K., Nitish, K., Jongsub, L. Junho, Oh. (2023). ESG Lending. Financial Economics, 173. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2025.104150>

15. Bondarenko, L.P. (2025). ESG banking in Ukraine and worldwide: challenges and latest trends. Economy and Society. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15>

16. Strategy for developing lending. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>

17. Business lending programmes. URL: <https://zrda.org/finansuvannia/>

18. Official website of the Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: [https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriadovi-prohramy-pidtrymky-banky-skhvalyly-58-mlrd-hrn-pilhovykh-kredytiv-spozhyvacham-dlia-posylennia-enerhonezalezhnosti?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriadovi-prohramy-pidtrymky-banky-skhvalyly-58-mlrd-hrn-pilhovykh-kredytiv-spozhyvacham-dlia-posylennia-enerhonezalezhnosti?utm_source=chatgpt.com)

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-2](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-2)



**УДК 338.48:330.341**

Гордійчук А.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3274-8219>

[allure77@ukr.net](mailto:allure77@ukr.net)

Мельник І.Є., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-9762-3639>

[ivan\\_melnyk@ukr.net](mailto:ivan_melnyk@ukr.net)

Antonina Gordiichuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3274-8219>

[allure77@ukr.net](mailto:allure77@ukr.net)

Ivan Melnyk, PhD student of Department of Economics,

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0001-9762-3639>

[ivan\\_melnyk@ukr.net](mailto:ivan_melnyk@ukr.net)

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 19.11.2025. До друку: 20.11.2025.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ В ОЗДОРОВЧО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У статті розглянуто суть, структуру та обґрунтувати заходи для забезпечення гідної праці та економічного зростання бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері на засадах сталого розвитку. Оздоровчо-рекреаційна сфера за є міжгалузевим комплексом, який охоплює діяльність із тимчасового розміщування, забезпечення харчуванням, охорони здоров'я та організації дозвілля, згруповану в різних секціях за КВЕД 2010. Обґрунтовано ключові цілі забезпечення гідної праці та економічного зростання в оздоровчо-рекреаційній сфері на засадах сталого розвитку. Економічною ціль – забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері. Соціальна ціль – забезпечення гідної праці та накопичення людського капіталу у сфері оздоровчо-рекреаційного бізнесу.

Екологічна ціль – забезпечення екологічної ефективності та мінімізації негативного впливу бізнесу на довкілля.

**Ключові слова:** гідна праця, економічне зростання, бізнес, оздоровчо-рекреаційна сфера, сталий розвиток.

## **ENSURING DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH IN THE HEALTH AND RECREATION SECTOR IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The article examines the essence, structure and justification of measures to ensure decent work and economic growth of businesses in the health and recreation sector based on sustainable development principles. The health and recreation sector is an inter-sectoral complex that covers activities related to temporary accommodation, catering, healthcare and leisure organisation, grouped into different sections according to the 2010 Classification of Economic Activities. The key objectives of ensuring decent work and economic growth in the health and recreation sector based on sustainable development have been substantiated. The economic objective is to ensure sustainable growth and competitiveness of businesses in the health and recreation sector. The social goal is to ensure decent work and the accumulation of human capital in the health and recreation business. The environmental goal is to ensure environmental efficiency and minimise the negative impact of business on the environment. It was concluded that ensuring decent work and economic growth of businesses in the health and recreation sector should be based on sustainable development by integrating target benchmarks in social, economic and environmental dimensions. Economic growth of businesses in the health and recreation sector should be based on diversification of services (medical tourism, year-round occupancy) and resource efficiency to increase competitiveness and reduce operating costs. Ensuring decent work in the health and recreation sector is based primarily on providing formal employment, setting competitive wages and increasing investment in staff professional development. It is advisable to develop clustering and localisation of value chains in the health and recreation sector, which will create synergies for all participants in the health and recreation services market. Sustainability in the health and recreation sector should be achieved through synergy between financial stability of businesses, social protection of employees and their environmental responsibility.

**Keywords:** decent work, economic growth, business, health and recreation sector, sustainable development.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Внаслідок повномасштабної війни наше суспільство потребуватиме нових рішень для забезпечення відновлення фізичного і психологічного здоров'я як колишніх військових так і мирного населення. Тому виникає необхідність поглиблення наукових досліджень проблем забезпечення гідної праці та економічного зростання в оздоровчо-рекреаційній сфері в умовах переходу до сталого розвитку. Це передбачатиме вдосконалення положень державної соціальної політики у сферах туризму, охорони здоров'я, культури та спорту.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Наразі у вітчизняній науковій літературі зустрічається небагато наукових досліджень, які стосуються дослідження актуальних проблем забезпечення гідної праці та економічного зростання бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері. Дотичними питаннями займалися такі вчені: (Жук, 2022)., (Колодійчук, 2023), (Макашов, 2020), (Путятіна, 2020), (Славінський та Лелеченко, 2024), (Цимбалюк, 2021) та ін. Це свідчить про доцільність подальшого вивчення даної наукової проблематики в контексті забезпечення сталого розвитку.

**Цілі статті.** Мета статті – розглянути суть, структуру та обґрунтувати заходи для забезпечення гідної праці та економічного зростання бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері на засадах сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Оздоровчо-рекреаційна сфера охоплює комплексну економічну діяльність, спрямовану на відновлення фізичних та духовних сил людини у вільний час, яка безпосередньо включає туризм, лікування, спорт та відпочинок. Оздоровчо-рекреаційна сфера за КВЕД 2010 є міжгалузевим комплексом, який охоплює діяльність із тимчасового розміщування, забезпечення харчуванням, охорони здоров'я та організації дозвілля,

згруповану в секціях (табл. 1). Рекреаційна складова, що фокусується на відпочинку та проживанні, представлена Секцією I («Тимчасове розміщування та організація харчування»): сюди входять Розділ 55 (Готелі, табори, бази відпочинку) та Розділ 56 (Діяльність із забезпечення стравами та напоями), які є базовими для обслуговування туристів.

Основна оздоровча функція закріплена за Секцією Q («Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги»), зокрема 86.10 (Діяльність лікарняних закладів), що включає санаторно-курортні заклади для лікування та профілактики, а також 86.90 (Інша діяльність у сфері охорони здоров'я), яка охоплює терапевтичні та відновлювальні процедури. Додатковий, але суттєвий внесок у комфорт і фізичне відновлення роблять Секція R («Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок») та Секція S («Надання інших видів послуг»): Розділ 93 охоплює спорт (фітнес-центри, спортивні споруди – 93.11, 93.13) та організацію дозвілля та розваг (парки відпочинку, пляжі – 93.29). Окремо виділяється 96.04 (Діяльність із забезпечення фізичного комфорту), що включає спа-салони, сауни та інші послуги для покращення самопочуття. Крім того, діяльність туристичних агентств та операторів (Секція N, Розділ 79) є допоміжною, забезпечуючи продаж та організацію цих комплексних турів.

Таблиця 1

Види економічної діяльності, які відносяться до рекреаційно-оздоровчої сфери за КВЕД 2010

| Секція | Розділ<br>Клас | Назва виду економічної діяльності (приклади)                                                                               | Спрямованість                      |
|--------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| I      | 55             | <b>Тимчасове розміщування</b> (готелі, табори, бази відпочинку, хостели, агросадиби)                                       | <b>Рекреація</b><br>(проживання)   |
| I      | 56             | <b>Діяльність із забезпечення стравами та напоями</b> (ресторани, кафе, що обслуговують туристів)                          | <b>Рекреація</b><br>(харчування)   |
| Q      | 86.10          | <b>Діяльність лікарняних закладів</b> (спеціалізовані санаторії, де надаються медичні профілактичні та лікувальні послуги) | <b>Оздоровлення</b><br>(лікування) |
| Q      | 86.90          | <b>Інша діяльність у сфері охорони здоров'я</b>                                                                            | <b>Оздоровлення</b>                |

|   |                 |                                                                                                                                                   |                                                              |
|---|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|   |                 | (гідротерапія, лікувальний масаж, фізіотерапія, що надаються парамедичним персоналом)                                                             | (терапія)                                                    |
| R | 93.11,<br>93.13 | <b>Функціонування спортивних споруд, діяльність фітнес-центрів</b>                                                                                | <b>Рекреація / Оздоровлення</b><br>(спорт, фізичний комфорт) |
| R | 93.29           | <b>Організація інших видів відпочинку та розваг</b> (діяльність парків відпочинку, пляжів, гірськолижних треків, прокат розважального обладнання) | <b>Рекреація</b><br>(дозвілля)                               |
| S | 96.04           | <b>Діяльність із забезпечення фізичного комфорту</b> (спа-салони, лазні, сауни, солярії, масажні салони, салони для схуднення)                    | <b>Оздоровлення</b><br>(фізичний комфорт)                    |
| N | 79.11,<br>79.12 | <b>Діяльність туристичних агентств та операторів</b> (організація та продаж рекреаційних та оздоровчих турів)                                     | <b>Допоміжна діяльність</b>                                  |

Примітка. Побудовано авторами.

Обґрунтування ключових напрямів забезпечення гідної праці та економічного зростання в оздоровчо-рекреаційній сфері на засадах сталого розвитку вимагає поєднання соціальних, економічних та екологічних цілей.

1. Економічною ціль – забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері. Для її досягнення важливо сфокусуватися на підвищенні прибутковості та інвестиційної привабливості бізнесу через розширення ринків та підвищення ефективності бізнес-процесів. Наприклад, для розвитку медичного туризму важливо продовжувати сезонність, збільшувати розмір середнього чека, диверсифікувати перелік медичних послуг.

2. Соціальна ціль – забезпечення гідної праці та накопичення людського капіталу у сфері оздоровчо-рекреаційного бізнесу. Тут важливо сфокусуватися на забезпеченні соціальної справедливості, якості робочих місць та розвитку кваліфікації персоналу у цій сфері.

3 Екологічна ціль – забезпечення екологічної ефективності та мінімізації негативного впливу бізнесу на довкілля.

Спрямування йде на збереження природних ресурсів, які є основою для функціонування всієї рекреаційної сфери.

Заходи для забезпечення гідної праці в оздоровчо-рекреаційній сфері можна згрупувати основними напрямками, що відповідають ключовим елементам концепції гідної праці МОП:

- забезпечення економічної захищеності та справедливої винагороди для найманих працівників суб'єктів господарювання оздоровчо-рекреаційної сфери;

- створення безпечних умов праці персоналу закладів оздоровчо-рекреаційної сфери;

- реалізація програм розвитку компетентностей та професійного зростання персоналу;

- забезпечення прозорого соціального діалогу та участі працівників у прийнятті рішень щодо розвитку бізнесу.

Заходи для забезпечення економічного зростання бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері можна згрупувати за трьома основними стратегічними напрямками:

- оптимізація та ефективність бізнес-процесів, що передбачає управління сезонністю та завантаженістю, забезпечення ресурсоефективності і впровадження «зелених» технологій, інвестування в енергозберігаючі системи;

- розширення ринку та диверсифікація бізнесу – передусім диверсифікація продуктового портфеля, географічне розширення сфери надання послуг та розвиток міжнародного партнерства, розвиток супутніх послуг;

- технологічна модернізація та інновації в бізнес-процесах – забезпечення їх цифрової трансформації та автоматизації, модернізації інфраструктури та обладнання, якісного обслуговування та зворотний зв'язку зі споживачами тощо.

Доцільно спрямувати ці заходи на збільшення доходів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання оздоровчо-рекреаційної сфери.

**Висновки.** Отже, забезпечення гідної праці та економічного зростання бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері має здійснюватися на засадах сталого розвитку шляхом інтеграції цільових орієнтирів у соціальному, економічному та екологічному вимірах. Економічне зростання бізнесу в оздоровчо-рекреаційній сфері має базуватися на диверсифікації послуг (медичний туризм, цілорічна завантаженість) та ресурсоефективності для підвищення конкурентоспроможності та зниження операційних витрат. Забезпечення гідної праці в оздоровчо-рекреаційній сфері базується насамперед на забезпеченні офіційного працевлаштування, встановленні конкурентної заробітної плати та збільшенні інвестицій у професійний розвиток персоналу. Доцільно розвивати кластеризацію та локалізацію ланцюгів створення вартості в оздоровчо-рекреаційній сфері, що дозволить отримати синергетичний ефект для усіх учасників ринку оздоровчо-рекреаційних послуг. Таким чином, сталість в оздоровчо-рекреаційній сфері має досягатися через синергію між фінансовою стійкістю бізнесу, соціальною захищеністю працівників та їх екологічною відповідальністю.

### **Список бібліографічного опису**

1. Жук П. В. (2022). Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності. Регіональна економіка. № 2. С. 17-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2022_2_4)
2. Колодійчук І. А. (2023). Екологічні чинники впливу на конкурентоспроможність туристично-рекреаційної сфери регіону. Регіональна економіка. № 2. С. 72-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2023\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2023_2_9)
3. Макашов В. В. (2020). Оздоровча рухова активність як сфера державно-управлінської діяльності: теоретико-прикладний зміст. Публічне адміністрування та національна безпека. № 8. С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans\\_2020\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2020_8_6)
4. Путятіна Г. (2020). Механізми державно-громадського управління соціальною відповідальністю суб'єктів системи оздоровчо-рекреаційної рухової активності. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. № 4. С. 90-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/TMFVS\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/TMFVS_2020_4_16)

5. Славінський О. В., Лелеченко А. П. (2024). Напрями вдосконалення правового та фінансового механізмів державного регулювання рекреаційної сфери. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_8\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_8_8)

6. Цимбалюк С. М. (2021). Концептуальні засади сталого інклюзивного розвитку спортивно-оздоровчої сфери регіону. Інноваційна економіка. № 3-4. С. 67-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2021\\_3-4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_3-4_11)

## References

1. Zhuk P. V. (2022). Turystychno-rekreatsiyna sfera rehionu yak ob'yekt doslidzhennya konkurentospromozhnosti [The tourist and recreational sphere of the region as an object of competitiveness research]. Rehional'na ekonomika. 2, 17-24. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2022_2_4) [in Ukrainian].

2. Kolodiychuk I. A. (2023). Ekolohichni chynnyky vplyvu na konkurentospromozhnist' turystychno-rekreatsiynoyi sfery rehionu [Environmental factors influencing the competitiveness of the tourist and recreational sphere of the region]. Rehional'na ekonomika. 2, 72-79. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2023\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2023_2_9) [in Ukrainian].

3. Makashov V. V. (2020). Ozdorovcha rukhova aktyvnist' yak sfera derzhavno-upravlins'koyi diyal'nosti: teoretyko-prykladnyy zmist [Recreational physical activity as a sphere of state management activity: theoretical and applied content]. Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka. 8, 31-36. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans\\_2020\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2020_8_6) [in Ukrainian].

4. Putyatina H. (2020). Mekhanizmy derzhavno-hromads'koho upravlinnya sotsial'noyu vidpovidal'nistyu sub'yektiv systemy ozdorovcho-rekreatsiynoyi rukhovoyi aktyvnosti [Mechanisms of state and public management of social responsibility of subjects of the system of health and recreational physical activity]. Teoriya i metodyka fizychnoho vykhovannya i sportu. 4, 90-95. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/TMFVS\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/TMFVS_2020_4_16) [in Ukrainian].

5. Slavins'kyi O. V., Lelechenko A. P. (2024). Napryamy vdoskonalennya pravovoho ta finansovoho mekhanizmiv derzhavnoho rehulyuvannya rekreatsiynoyi sfery [Directions for improving the legal and financial mechanisms of state regulation of the recreational sphere]. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. 8. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_8\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_8_8) [in Ukrainian].

6. Tsymbalyuk S. M. (2021). Kontseptual'ni zasady staloho inklyuzyvnoho rozvytku sportyvno-ozdorovchoyi sfery rehionu [Conceptual principles of sustainable inclusive development of the sports and recreation sector of the region]. Innovatsiyna ekonomika. 3-4, 67-72. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2021\\_3-4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_3-4_11) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-3](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-3)



**УДК 339.543:351.82:355.02**

Дзюбинський А.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5156-9852>

e-mail: andrijdzuba@ukr.net

Dziubynskyi Andrii

Ph.D. in Economics, Associate Profecor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-5156-9852>

e-mail: andrijdzuba@ukr.net

Дзюбинська О.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1478-8452>

e-mail: oksanaklimuk@ukr.net

DZIUBYNSKA Oksana

Ph.D. in Economics, Associate Profecor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-1478-8452>

e-mail: oksanaklimuk@ukr.net

Отримано: 17.11.2025. Прорецензовано: 20.11.2025. До друку: 21.11.2025.

## **ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА РЕГІОНУ В СИСТЕМІ МИТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТОРГІВЛІ**

Розкрито природу логістичної інфраструктури як інтегрованої системи матеріально-технічних, інституційних та цифрових елементів, що забезпечують ефективний рух товарів, інформаційних і фінансових потоків. Проведено порівняльний аналіз наукових підходів, що дозволило систематизувати уявлення про сутність митно-логістичної інфраструктури.

Митна інфраструктура розглядається як ядро логістичної системи регіону, формуючи правове, організаційне та технологічне підґрунтя митного контролю, оформлення і транзиту. Виокремлено основні індикатори ефективності митно-логістичної взаємодії.

Зроблено висновок, що розвиток регіональної логістичної інфраструктури є стратегічним чинником інтеграції України до європейського транспортно-логістичного простору, підвищення конкурентоспроможності регіонів.

**Ключові слова:** логістична інфраструктура, торгівля, регіон, транспортні коридори, митне регулювання, інформаційні технології

## **LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF THE REGION IN THE SYSTEM OF CUSTOMS SERVICING OF TRADE**

The purpose of the article is to define the essence, structural components, and role of regional logistics infrastructure within the system of customs servicing of trade in Ukraine under the conditions of European integration processes and wartime challenges.

The study reveals the multifaceted nature of logistics infrastructure as an integrated system of material-technical, institutional, and digital elements ensuring the efficient movement of goods, information, and financial flows. A comparative analysis of major scientific approaches - material-technical, process-flow, institutional-regulatory, network-cluster, spatial-regional, digital-platform, and resilience-risk management - made it possible to systematize the conceptual understanding of customs and logistics infrastructure and to identify their interdependence within regional trade systems.

It is proved that customs infrastructure constitutes the core of the regional logistics system, forming the legal, organizational, and technological foundation for customs control, clearance, and transit operations. The key indicators of customs and logistics interaction efficiency (average clearance time, throughput capacity, share of electronic declarations, level of TEN-T integration, and digitalization rate) are highlighted.

It is emphasized that the implementation of innovative instruments - the "Single Window," NCTS, AEO, and ASUR systems — acts as a decisive factor in enhancing transparency, speed, and reliability of customs servicing, reducing transaction costs, and facilitating cross-border trade.

It is concluded that the development of regional logistics infrastructure is a strategic determinant for Ukraine's integration into the European transport and logistics space, strengthening the country's customs resilience, promoting sustainable regional growth, and improving the overall competitiveness of the national economy.

**Keywords:** logistics infrastructure, trade, region, transport corridors, customs regulation, information technologies.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З початком широкомасштабної агресії росії проти України питання ефективності функціонування логістичної інфраструктури набуло особливої актуальності. Війна спричинила руйнування транспортних шляхів, блокаду морських портів, перенаправлення вантажопотоків та суттєве зростання навантаження на митні пункти пропуску. У таких умовах митно-логістична система країни опинилася перед необхідністю швидкої адаптації до нових викликів, забезпечення безперервності міжнародної торгівлі та збереження економічної стійкості регіонів.

Вагомими кроками у напрямі вдосконалення митної логістики України в перші місяці воєнного стану стали державні заходи підтримки підприємництва, спрямовані на спрощення зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, було розширено перелік товарів, дозволених до експорту, а також спрощено митні процедури для імпорту та експорту в умовах надзвичайної ситуації. Важливим рішенням стало визначення чіткого переліку товарів, щодо яких запроваджено відстрочення сплати митних платежів - передусім це товари першої необхідності, озброєння та спорядження для Збройних Сил України, а також гуманітарна допомога для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [1,2].

Проте проблеми залишаються, а ключова з них полягає в нерівномірності розвитку логістичної інфраструктури України, що призвело до диспропорцій у пропускній спроможності, рівні цифровізації та якості митного сервісу в різних регіонах. Водночас процеси євроінтеграції, запровадження систем NCTS, АЕО та «єдиного вікна» висувають нові вимоги до ефективності митного адміністрування та взаємодії між державними і приватними структурами.

Таким чином виникає необхідність у комплексному аналізі логістичної інфраструктури регіонів України як

ключового елемента системи митного обслуговування торгівлі, виявленні факторів її стійкості та напрямів модернізації в умовах воєнних ризиків і європейської інтеграції. Розв'язання цієї проблеми має не лише наукове, а й важливе практичне значення для формування ефективної політики відновлення та розвитку митно-логістичної системи на рівні держави.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми** Нинішнє розуміння сутності логістичної інфраструктури у системі митного обслуговування формується в межах кількох наукових підходів, що відображають її багатогранну економічну та організаційно-правову природу.

І. Кривов'язюк (2023), Н. Резнік і С. Вербівський (2022), А. Дзюбинський та ін. (2024) акцентують увагу на еволюції митної логістики під впливом цифровізації та розвитку ризик-орієнтованого управління. На їх думку, запровадження електронного декларування, системи «Єдине вікно», інституту авторизованих економічних операторів (АЕО) та Національної електронної транзитної системи (NCTS) є визначальними чинниками підвищення прозорості та ефективності митних процедур.

Вагомий внесок у формування концепції митно-логістичних хабів зроблено у працях Т. Жибер (2025), Ю. Сколоздри (2025) та Н. Куця й І. Павлової (2024). Ці автори визначають хаби як центри інтеграції митних, транспортних і складських функцій, що сприяють скороченню логістичних ланцюгів, оптимізації часу оформлення та розвитку регіональних точок економічного зростання.

У період після 2022 року фокус наукових досліджень, зокрема у працях І. Кривов'язюка (2023) та Н. Куця й І. Павлової (2024), змістився в напрямі резильєнтності митно-логістичних систем. Дослідники аналізують перебудову транспортних маршрутів, перерозподіл вантажопотоків на західні кордони, розвиток інтермодальних перевезень і створення альтернативних логістичних коридорів. Важливим

аспектом у цих працях є адаптація митного законодавства до вимог ЄС - на основі Митного кодексу України (2012) та Закону України «Про режим спільного транзиту» (2019), а також гармонізація з європейськими регламентами управління транзитом і цифровим документообігом.

У звітах Державної митної служби України (2025) наголошується на значенні цифрової трансформації митниці, удосконаленні систем управління ризиками та розширенні міжнародного співробітництва в межах ініціатив WCO, UNCTAD та WTO. Відзначається важливість узгодження національних стандартів з нормами Інкотермс-2020 та реалізації концепції єдиного цифрового простору торгівлі.

Попри наявність значного масиву досліджень, залишаються невирішені проблеми. Зокрема, недостатньо вивченим є взаємозв'язок між рівнем розвитку регіональної логістичної інфраструктури та показниками ефективності митного обслуговування (середній час оформлення, частка е-деклараций, рівень ризик-таргетингу). Крім того, дефіцит відкритих даних обмежує можливості для порівняльного аналізу й оцінки впливу впровадження систем NCTS, АЕО тощо. Отже, подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення системного підходу до оцінювання ефективності митно-логістичної взаємодії регіонів, який би інтегрував інфраструктурні, цифрові, правові та організаційні аспекти розвитку зовнішньої торгівлі України.

**Цілі статті.** Метою статті є систематизація теоретичних підходів до визначення сутності та структури логістичної інфраструктури регіону, а також обґрунтування її місця у системі митного обслуговування торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У науковій літературі логістична інфраструктура трактується як цілісна система об'єктів і організаційно-інформаційних рішень, що забезпечують рух матеріальних та нематеріальних потоків у

просторі та часі. Якщо розглядати регіональний рівень, то йдеться про інституційно упорядковану мережу транспортних, складських, митних і цифрових елементів, інтегрованих у єдине середовище управління потоками.

Ключовою ознакою інфраструктури є її мережевість і мультиагентність: одночасна взаємодія державних органів (митниці, прикордонної служби), операторів логістичних послуг, перевізників, власників складів, митних брокерів, інформаційних провайдерів. Це вимагає використання сучасних трендів (цифровізацію митних процедур (електронне декларування, «єдине вікно»), інтеграцію в європейську систему NCTS, розвиток АЕО-моделі (авторизовані економічні оператори), кластеризацію логістичних потужностей та орієнтацію на екологічно сталу мобільність у межах TEN-T; розбудова митно-логістичних хабів (є ключовими елементами сучасної інфраструктури міжнародної торгівлі, що поєднують функції митного контролю, складування, обробки та перерозподілу вантажопотоків. Вони забезпечують інтеграцію транспортних, інформаційних і митних сервісів у єдиний технологічний комплекс, сприяючи скороченню часу оформлення товарів і підвищенню ефективності зовнішньоекономічних операцій.

У межах реалізації митної політики України митно-логістичні хаби розглядаються як інструмент гармонізації процедур із європейськими стандартами та розвитку транзитного потенціалу держави. Їх створення сприяє формуванню нових «точок зростання» регіональної економіки, розвитку інтермодальних перевезень і впровадженню цифрових рішень у сфері митного адміністрування та узгоджених регламентів обміну інформацією та синхронізації бізнес-процесів [3].

Логістичну інфраструктуру регіону доцільно визначати як інтегровану систему матеріально-технічних об'єктів, цифрових платформ і інституційних механізмів взаємодії, що забезпечує

ефективне, прозоре та стійке переміщення товарів і супровідних потоків, у тому числі виконання митних процедур відповідно до регуляторних вимог і цільових показників сервісу (табл.1).

Таблиця 1

**Структурні елементи логістичної інфраструктури регіону**

| Блоки структури         | Основні функції                            | Приклади елементів                                       |
|-------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Транспортний            | Пропуск і перевезення вантажів між вузлами | Магістралі, залізничні станції, порти, аеропорти, ПП/ППК |
| Складсько-термінальний  | Накопичення, сортування, крос-докінг       | Логістичні центри, СТЗ, митні склади, 3PL-термінали      |
| Митний                  | Контроль і оформлення, ризик-менеджмент    | Митні пости, ПРР, сканери, лабораторії, АСАУР            |
| Інформаційно-цифровий   | Обмін даними, відстеження, аналітика       | Єдине вікно, NCTS, e-CMR, TMS/WMS, API митниці           |
| Інституційно-фінансовий | Регулювання й забезпечення операцій        | Митні органи, брокери, банки, страхові компанії          |

*Джерело: складено автором*

Логістична інфраструктура є не лише просторовою та технічною основою руху товарів, а й невід’ємним елементом системи митного адміністрування, створюючи умови для прискорення зовнішньоекономічних операцій та підвищення конкурентоспроможності регіонів. У сучасних умовах митна та логістична системи функціонують як взаємодоповнюючі компоненти єдиного економічного простору.

Ефективним інструментом оптимізації логістичних процесів в імпорتنій діяльності виступає автоматизація та налагодження електронного обміну даними з Європейським Союзом, а також інтеграція з європейськими цифровими

платформами. ЄС активно впроваджує оновлені онлайн-сервіси для митних адміністрацій, серед яких транзитна система (NCTS), Автоматизована експортна система (AES) та Система підтвердження статусу Союзу (PoUS). Функціонування цих систем спрямоване на підвищення ефективності управління товарами, спрощення процедур експорту та уніфікацію адміністративних даних між економічними операторами та митними органами, що забезпечує прозорість і гармонізацію митних процесів у європейському просторі [4].

З метою оптимізації та гармонізації митного законодавства України зі стандартами Європейського Союзу, а також мінімізації ризиків у процесі митного контролю, було ухвалено Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» від 12 вересня 2019 року № 78-IX [5]. Реалізація цього підходу є важливим етапом у впровадженні європейської практики спільного транзиту (Common Transit Convention) та розвитку Національної електронної транзитної системи (NCTS), що забезпечує прозорість, швидкість і безпеку переміщення товарів у міжнародному торговельному просторі [6]. Взаємодія логістичних і митних процесів проявляється на кожному етапі руху товару: від транспортування та зберігання до оформлення та випуску у вільний обіг. Логістичні ланцюги є носіями митних процедур, оскільки саме через них відбувається контроль походження, класифікації, вартості, кількості та умов переміщення товарів.

Митний контроль, у свою чергу, стає функцією логістичного менеджменту, адже він інтегрується у загальний процес управління потоками. Сучасна митна політика України орієнтована на ризик-орієнтований підхід (АСАУР), що передбачає фокусування контролю на потенційно ризикових операціях і мінімізацію затримок для добросовісних операторів.

Митна інфраструктура є підсистемою логістичної інфраструктури, що включає митні пости, пункти пропуску,



склади тимчасового зберігання, логістичні хаби, лабораторії, зони митного контролю, сервісні термінали й електронні платформи. Її головна мета - забезпечити рух товарів без фізичних і часових бар'єрів, збалансовуючи контрольні та сервісні функції митниці. Якість митного обслуговування відображає рівень розвитку логістичної інфраструктури регіону.

Рівень розвитку митно-логістичних зв'язків визначає конкурентоспроможність регіонів, а впровадження інноваційних інструментів - ефективність зовнішньоекономічних операцій (табл.2).

Таблиця 2

Основні інноваційні інструменти у системі митного обслуговування

| Інструмент    | Характеристика                                                                   | Очікуваний ефект                                                   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| «Єдине вікно» | Забезпечує одноразове подання документів для митного контролю.                   | Скорочення часу оформлення                                         |
| NCTS          | Система спільного транзиту з ЄС із можливістю відстеження переміщення товарів.   | Підвищення прозорості й швидкості транзитних операцій.             |
| АЕО           | Статус авторизованого економічного оператора для добросовісних підприємств.      | Спрощення митних процедур                                          |
| Митні хаби    | Логістичні майданчики з митними, брокерськими та лабораторними функціями.        | Комплексне обслуговування ЗЕД                                      |
| АСАУР         | Автоматизована система аналізу ризиків для визначення об'єктів митного контролю. | Зниження кількості ручних перевірок, підвищення точності контролю. |

*Джерело: складено автором*

Західні регіони (Львівська, Волинська, Закарпатська, Чернівецька області) -ключові транзитні зони між Україною та ЄС. Тут зосереджено основні пункти пропуску (Ягодин,

Устилуг, Краковець, Рава-Руська, Шегині, Тиса, Порубне), формується мережа логістичних кластерів та митних хабів. Регіони активно інтегруються з європейською транспортною мережею TEN-T та впроваджують сучасні цифрові системи (NCTS, АЕО).

Центральні регіони (Київська, Вінницька, Полтавська, Кіровоградська, Хмельницька області) - транзитна зона між Заходом і Сходом. Мають потенціал для створення внутрішніх логістичних парків, але потребують інвестицій у транспорт і цифрову інфраструктуру.

Південні та східні регіони (Одеська, Миколаївська, Дніпропетровська, Харківська, Запорізька) - традиційні торговельні центри через морські порти. Через воєнні дії їх логістичний потенціал тимчасово обмежений, що спричинило перенесення вантажопотоків на західний напрям.

У повоєнний період транспортно-митна логістика України набуває стратегічного значення, оскільки саме від її ефективності залежить швидкість відновлення зовнішньоекономічних зв'язків і рівень інтеграції у європейський логістичний простір. Відбудова транспортної та митної інфраструктури має ґрунтуватися не лише на відновленні зруйнованих об'єктів, а й на створенні сучасної, стійкої й цифрової логістичної системи, здатної оперативно реагувати на виклики безпеки та зміни ринкових умов.

Подальший розвиток інфраструктури передбачає комплексні заходи з підвищення ефективності та безпеки перевезень. Пріоритетними напрямками є впровадження інтелектуальних транспортних систем, цифрових технологій обміну даними (NCTS, "Єдине вікно", e-CMR), модернізація прикордонно-митних терміналів і посилення контролю вантажопотоків.

Окремої уваги заслуговує планування резервних маршрутів для забезпечення безперервності перевезень у разі змін безпекової ситуації чи порушення основних транспортних

коридорів. Такі заходи підвищують стійкість логістичної системи, мінімізують ризики затримок експорту й імпорту, сприяють стабільності зовнішньоторговельних потоків і відновленню економічного потенціалу держави [7].

Таблиця 3

**Проблеми функціонування логістичної інфраструктури регіонів**

| Суть проблеми                                  | Можливі шляхи вирішення                                                                    |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регіональна нерівномірність розвитку           | Створення регіональних логістичних кластерів на базі західних і центральних областей.      |
| Перевантаження прикордонної інфраструктури     | Розширення пунктів пропуску, створення нових терміналів і митних хабів.                    |
| Руйнування транспортних шляхів унаслідок війни | Відновлення інфраструктури за підтримки міжнародних фінансових інституцій.                 |
| Недостатня цифровізація митних процесів        | Запровадження національної логістичної платформи, розширення застосування NCTS, eCMR, АЕО. |
| Обмежене залучення інвестицій                  | Розвиток державно-приватного партнерства, податкові стимули для інвесторів.                |
| Нестача кваліфікованих кадрів                  | Освітні програми з митної логістики, співпраця університетів і митних структур             |

*Джерело: складено автором*

У перспективі логістична інфраструктура регіонів України має еволюціонувати до інтегрованої системи, що дозволить зменшити регіональні диспропорції, підвищити пропускну спроможність прикордонних пунктів і забезпечити сталу інтеграцію України до європейського логістичного простору.

**Висновки.** Логістична інфраструктура регіону має виконувати роль «материнської платформи» для митного обслуговування торгівлі. Її зрілість визначає швидкість, прозорість і передбачуваність процедур, а отже –

конкурентоспроможність бізнесу. Синергія інвестицій у вузли, цифрові сервіси та регуляторні спрощення (NCTS, AEO, «єдине вікно») створює сталий ефект для регіональної економіки та інтеграції України в європейські ланцюги постачання. В таблиці 4 подані певні індикатори оцінки ефективності системи

Таблиця 4

**Індикатори ефективності митно-логістичної взаємодії регіону**

| Індикатор                                | Зміст                                    | Очікувана динаміка                   |
|------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Середній час оформлення (год.)           | Від попереднього повідомлення до випуску | Скорочення                           |
| Частка електронних декларацій (%)        | Питома вага е-процедур                   | Збільшення                           |
| Частка інспекцій за ризиком (%)          | Таргетинг замість суцільного контролю    | Збільшення частки ризик-орієнтованих |
| Пропускна спроможність вузлів (од./добу) | Кількість оформлень/перевалки            | Збільшення                           |
| Логістичні витрати у вартості товару (%) | Транспорт, склад, простої, сервіс        | Зменшення                            |
| Рівень інтеграції з ТЕН-Т                | Якість підключення до коридорів          | Підвищення                           |

*Джерело: складено автором*

Розвиток логістичної інфраструктури має стати ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності української економіки та інтеграції у європейський транспортно-логістичний простір. У контексті митної справи та зовнішньої торгівлі логістична інфраструктура є стратегічним ресурсом, від якого залежить швидкість і якість митного обслуговування.

### **Список бібліографічного опису**

1.Кривов'язук І. Митна логістика в умовах воєнного стану в Україні // *Collection of Scientific Papers «Scientia»*. – 2023. – Вип. 1. – С. 28–30. – URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1201>

2.Дзюбинський А. В., Пахوليук О. В., Шегинський О. В., Безп’ятко О. Г. Митна логістика та управління ризиками в міжнародній торгівлі // *Ефективна економіка*. – 2024. – № 11. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.72>

3.Жибер Т. В. Розвиток логістичних хабів як складова митної політики // *Review of Transport Economics and Management*. – 2025. – Т. 13, № 29. – С. 5–14. – DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/328071>

4.Скологдза Ю. Оптимізація логістичних процесів в імпортерній діяльності // *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 73. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-128>

5.Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» від 12.09.2019 № 78-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-20>

6.Яременко О. Митна логістика: поняття, функції, особливості // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. – 2021. – № 6, Т. 1. – С. 32–36. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5>

7.Резнік Н. П., Вербівський С. В. Митне регулювання логістичних процесів в умовах цифровізації // *Молодий вчений. Економічні науки*. – 2022. – № 12(112). – DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-21>

8.Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI // *Відомості Верховної Ради України*. – URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

## References.

1.Kryvoviazjuk, I. (2023). *Customs logistics under martial law in Ukraine*. Collection of Scientific Papers «Scientia», Issue 1, S. 28–30. Available at: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1201>

2.Dziubynskyi, A. V., Pakholiuk, O. V., Shehynskyi, O. V., & Bezpiatko, O. H. (2024). *Customs logistics and risk management in international trade*. *Efektivna ekonomika*, No. 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.72>

3.Zhyber, T. V. (2025). *Development of logistics hubs as a component of customs policy*. *Review of Transport Economics and Management*, 13(29), 5–14. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/328071>

4.Skolozdra, Yu. (2025). *Optimization of logistics processes in import activities*. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-128>

5.*Law of Ukraine “On the Common Transit Regime and Implementation of the National Electronic Transit System”* (September 12, 2019, No. 78-IX). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-20>

6.Yaremenko, O. (2021). *Customs logistics: concept, functions, and features*. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences Series*, No. 6, Vol. 1, S. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5>

7.Reznik, N. P., & Verbyvskyi, S. V. (2022). *Customs regulation of logistics processes under digitalization conditions*. *Molodyi vchenyi. Economic Sciences*, No. 12(112). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-21>

8.*Customs Code of Ukraine* (March 13, 2012, No. 4495-VI). Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-4](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-4)

**УДК 331.5:331.108.2**

Дзямулич М. І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

Dziamulych Mykola, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

[m.dziamulych@lntu.edu.ua](mailto:m.dziamulych@lntu.edu.ua)

Назарук А. Я., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0006-1150-9971>

[andrii.nazaruk@gmail.com](mailto:andrii.nazaruk@gmail.com)

Nazaruk Andrii, Postgraduate Student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0006-1150-9971>

[andrii.nazaruk@gmail.com](mailto:andrii.nazaruk@gmail.com)

Отримано: 18.11.2025. Прорецензовано: 21.11.2025. До друку: 22.11.2025.

**ЦИФРОВА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА СІЛЬСЬКИХ  
ТЕРИТОРІЙ: РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ,  
ПСИХОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА АУДИТ  
ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ГІДНОЇ ПРАЦІ**

У статті досліджено специфічні особливості трансформації соціальної економіки сільських територій, що відбувається під впливом цифровізації, в контексті системних змін характеру зайнятості, професійної поведінки та загальної ефективності робочої сили. Розкрито особливості формування резильєнтності найманих працівників у середовищі, де цифрові інструменти визначають інтенсивність комунікацій, швидкість управлінських рішень та нові форми взаємодії між роботодавцем і персоналом. Проаналізовано психологічні моделі управління, які дозволяють підвищити адаптивність трудових колективів, посилити їх внутрішню мотивацію, а також забезпечити стабільність ділової активності на локальному рівні. Досліджено особливості аудиту персоналу як механізму оцінки професійної відповідності працівників, виявлення факторів трудової втоми, визначення сильних сторін колективу та формування індивідуальних карт розвитку персоналу підприємства. Визначено

особливості цифрових підходів щодо управління людськими ресурсами, які сприяють побудові системи гідної праці в умовах сільської економіки, що передбачає як дистанційні формати трудової взаємодії, так і використання електронних інструментів моніторингу результатів праці.

**Ключові слова:** цифрова соціальна економіка, сільські території, резильєнтність робочої сили, моделі психологічного управління, аудит персоналу, людські ресурси, гідна праця.

## **DIGITAL SOCIAL ECONOMY OF RURAL AREAS: WORKFORCE RESILIENCE, PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT MODELS AND PERSONNEL AUDIT AS THE FOUNDATION OF DECENT WORK**

The article explores the specific features of the transformation of the social economy of rural areas, which is taking place under the influence of digitalization, in the context of systemic changes in the nature of employment, professional behavior and overall efficiency of the workforce. The features of the formation of the resilience of employees in an environment where digital tools determine the intensity of communications, the speed of management decisions and new forms of interaction between the employer and staff are revealed. Psychological management models are analyzed, which allow increasing the adaptability of labor collectives, strengthening their internal motivation, and ensuring the stability of business activity at the local level. The features of personnel auditing as a mechanism for assessing the professional suitability of employees, identifying factors of labor fatigue, determining the strengths of the collective and forming individual development maps for the enterprise's personnel are investigated. The features of digital approaches to human resources management are identified, which contribute to building a system of decent work in the conditions of the rural economy, which involves both remote formats of labor interaction and the use of electronic tools for monitoring labor results. It is proven that the implementation of digital solutions in combination with psychologically verified management approaches allows for the formation of new models of labor behavior aimed at reducing the risks of professional adaptation and supporting the social sustainability of rural communities. It is substantiated that the digital social economy of the village requires systematic coordination of management approaches, personnel assessment tools and employee support mechanisms, which ensures an increase in the quality of employment, strengthening human potential and expanding opportunities for decent work in modern conditions. It has been determined that the combination of analytical procedures for personnel assessment and psychologically balanced management decisions creates conditions for the stability of professional behavior of employees. It has been proven that supporting the internal stability of labor collectives ensures long-term effectiveness and harmonious development of the human potential of rural areas.

**Keywords:** digital social economy, rural territories, workforce resilience, psychological management models, personnel audit, human resources, decent work.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасна проблематика розвитку сільських територій значною мірою залежить від того, що цифрова трансформація розгортається нерівномірно, створюючи розрив між потенціалом сучасних технологій та фактичними можливостями робочої сили. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом не забезпечують належного рівня стійкості працівників до змін. В той же час вимоги ринку праці зростають швидше, ніж адаптаційні здібності трудових колективів. А відсутність достатньо розвинених психологічних моделей управління ускладнює підтримку внутрішньої мотивації, послаблює здатність до професійного відновлення та знижує якість трудової поведінки. Одночасно аудит персоналу часто має формальний характер і не враховує особливостей цифрового середовища, що обмежує можливість вчасно виявляти кадрові ризики. Саме тому потреба у переосмисленні ролі цифрової соціальної економіки як основи для формування гідної праці стає ключовим викликом, вирішення якого визначатиме розвиток сільських громад.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** У наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється взаємодії цифрових інструментів та поведінкових характеристик трудових спільнот, особливо в середовищах із підвищеною вразливістю. Автори, що працюють у сфері управління персоналом, підкреслюють зростаючу роль внутрішньої стійкості працівників як чинника збереження ефективності в умовах зміни форматів праці. Одночасно у працях з оцінювання персоналу виділяється об'єктивна потреба переходу від формальних процедур до системного аналізу індивідуальних і групових характеристик. Основний внесок у дослідження даних питань здійснено у працях таких вчених, як В. В. Подзізей (Подзізей і Шматковська, 2024), О. В. Потьмкіна



(Потьомкіна та ін., 2019), Ю. О. Чалюк (Чалюк, 2020; Чалюк, 2023; Чалюк, 2025; Чалюк і Довганик, 2018), Т. О. Шматковська (Шматковська та ін., 2024) та ін. Разом з тим, існує необхідність визначення специфіки людської поведінки як основи стабільності трудових колективів, що створює передумови для подальшого переосмислення підходів до організації праці на сільських територіях.

Цілі статті. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних підходів до формування цифрової соціальної економіки сільських територій через поєднання резильєнтності робочої сили, психологічних моделей управління та аудиту персоналу як інструментів забезпечення гідної праці.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасному цифровому середовищі особливості формування резильєнтності найманих працівників пов'язані з тим, що швидкість обігу інформації та динаміка управлінських рішень істотно підвищують навантаження на здатність працівника адаптуватися та підтримувати стабільність професійної поведінки. Цифрові інструменти створюють нові канали комунікацій, де реагування вимагає точності, дисципліни та вміння швидко переключатися між завданнями. У таких умовах резильєнтність формується не лише як внутрішня психологічна стійкість, а як здатність вибудовувати продуктивні моделі саморегуляції і уникати інформаційного перевантаження. Важливою в даному аспекті є і участь роботодавця, оскільки чіткі правила цифрової взаємодії, коректний розподіл відповідальності та доступ до інструментів підтримки підсилюють можливості працівників до трудової адаптації. Таким чином, резильєнтність стає інтегрованою характеристикою, яка поєднує у собі індивідуальні навички, управлінські принципи та цифрові процедури комунікації.

Тому застосування психологічних моделей управління за таких умов є об'єктивно необхідним, оскільки вони дають змогу узгодити індивідуальні мотиви працівників із цілями організації, формують передбачувану трудову поведінку, а також

зміцнюють здатність колективу працювати стабільно за умов зовнішнього тиску. Варто зазначити, що подібні моделі сприяють підтриманню мотиваційного балансу, та забезпечують стійкість ділової активності на рівні місцевих громад. Вони також створюють умови для своєчасного подолання напруження і зниження ризиків дестабілізації трудових відносин у періоди змін.

Відповідно, для забезпечення високого рівня ефективності використання найманих працівників сільських підприємств доцільно використовувати ряд специфічних психологічних управлінських моделей, котрі забезпечують зростання продуктивності праці персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Психологічно орієнтовані моделі управління адаптивністю  
трудоих колективів

| Модель управлінського підходу             | Наукова характеристика моделі                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель когнітивного регулювання поведінки | базується на раціональній оцінці завдань і вмінні працівника управляти власними реакціями, що підсилює здатність до швидкого прийняття рішень у мінливому середовищі. |
| Модель соціально-психологічної підтримки  | передбачає формування стабільного мікроклімату, розвиток довіри та коопераційних навичок, що зміцнюють стійкість колективу до стресових факторів.                     |
| Модель самоорганізованої мотивації        | ґрунтується на внутрішній потребі до досягнення результатів і дозволяє працівникам підтримувати продуктивність незалежно від зовнішніх коливань.                      |
| Модель комунікативної збалансованості     | акцентує увагу на якості інформаційного обміну, зменшенні конфліктних ситуацій та формуванні передбачуваних схем взаємодії між працівниками.                          |
| Модель поведінкової адаптації             | визначає можливості працівника швидко змінювати робочі стратегії відповідно до нових управлінських рішень та цифрових регламентів.                                    |
| Модель емоційно-ціннісного лідерства      | передбачає управління через позитивний ціннісний вплив, що формує мотиваційний підйом, сприяє згуртованості та знижує психологічне виснаження.                        |

*Джерело: узагальнено автором на основі (Чалюк; 2025; Шматковська та ін., 2024)*

Втім, крім психологічних моделей особливого значення для забезпечення резильєнтності робочої сили набуває аудит персоналу. Це пов'язано з тим, що в умовах цифрової соціальної економіки він перетворюється з технічної процедури на аналітичний інструмент, здатний відображати реальний стан трудового потенціалу. Завдяки поєднанню кількісних показників і поведінкових характеристик аудит дає змогу встановити відповідність працівників вимогам цифровізованого робочого середовища, своєчасно виявляти ознаки трудової втоми та зниження професійної стійкості. Він дозволяє окреслити сильні сторони трудового колективу, що є критично важливим для резильєнтності на місцевому рівні, а також формувати індивідуальні карти розвитку, які підтримують мотивацію та забезпечують стабільну якість трудової діяльності в умовах зростання навантаження на сільську робочу силу.

Крім того особливості цифрових підходів до управління людськими ресурсами в сільській економіці полягають у поєднанні гнучких форматів взаємодії та інструментів точного вимірювання трудових результатів. Зокрема, дистанційні механізми комунікації дають змогу підтримувати безперервність роботи навіть за обмеженої інфраструктури. В той же час електронні системи моніторингу фіксують реальну продуктивність і дозволяють своєчасно реагувати на зміни у поведінці працівників. Тому саме такі підходи формують прозорі умови зайнятості та забезпечують основу для гідної праці, що є критично важливим для резильєнтності робочої.

**Висновки.** Таким чином, приходимо до висновку, що формування цифрової соціальної економіки сільських територій потребує взаємодії між стійкістю робочої сили, психологічно зваженим управлінням та інструментами аудиту персоналу. Працівники, які працюють у середовищі швидких інформаційних потоків, потребують не лише технічних навичок, але й функціональної здатності підтримувати професійну рівновагу під тиском цифрових змін. Психологічні моделі

управління доводять свою ефективність у зміцненні мотивації та передбачуваності трудової поведінки, а аудит персоналу одночасно забезпечує об'єктивне відстеження трудових можливостей та ризиків. Відповідно, цифрові підходи до взаємодії роботодавця й працівника створюють умови для прозорості та стабільності трудових відносин, що посилює внутрішню стійкість трудових колективів. У сукупності усі ці елементи формують фундамент гідної праці та відкривають можливості для сталого розвитку людського потенціалу сільських громад.

### **Список бібліографічного опису**

- 1.Подзізей В. В., Шматковська Т. О. Соціально-економічні аспекти структурної трансформації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. №62.
- 2.Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 132–137.
- 3.Чалюк Ю. О. Диджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 122–128.
- 4.Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2021. №1.
- 5.Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. №26. С. 70–79.
- 6.Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках єврорегіонів і транскордонних кластерів. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №4(16). С. 33–38.
- 7.Шматковська Т. О., Гордійчук А. І., Хомюк Н. Л. Концептуальні засади формування інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №3(39). С. 34–41.

### **References**

- 1.Podzizei, V. V., & Shmatkovska, T. O. (2024). Sotsialno-ekonomichni aspekty strukturnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Socio-economic aspects of the structural transformation of the economy of Ukraine]. *Ekonomikata suspilstvo – Economy and Society*, (62). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-153>

- 2.Potiomkina, O. V., Dziamulych, M.I., Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannia pratsi iak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykorytannia personalu [Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of  
3.  
4.personnel use]. *Ekonomichnyi Forum – Economic Forum*. Vol. 1. Pp. 132–137. [in Ukrainian]
- 5.Chaliuk, Yu. O. (2025) Didzhytalizatsia iak sotsialno-ekonomichniy fenomen ta draiver stalogo rozvytku [Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*. Vol. 4(55). Pp. 122–128. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-17>
- 6.Chaliuk, Yu. O. (2021) Serednii klas u hlobalnomu vymiri [The middle class in the global dimension]. *Internauka. Seriya: “Ekonomichni nauky” – Interscience. Series: “Economic science”*. Vol. 1(45). Part 2. Pp. 57–69 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-1-6820>
- 7.Chaliuk, Yu. O. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku rynku pratsi v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Modern trends in the development of the labor market in the conditions of digitalization of the economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*. Vol. 26. Pp. 70–79. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11>
- 8.Chaliuk, Yu. O., Dovhanyk, N. M. (2018) Sotsialne partnerstvo Ukrainy z ES u ramkakh evroregioniv I transkordonnykh klasteriv [Social partnership of Ukraine with the EU within the european regions and cross-border clusters]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*. Vol. 4(16). Pp. 33–38. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620184\(16\)33-38](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620184(16)33-38)
- 9.Shmatkovska, T. O., Gordiichuk, A. I., Khomiuk, N. L. (2024). Kontseptualni zasady formuvannia inkliuzyvnoho rynku pratsi v Ukraini [Conceptual principles of the formation of the inclusive labor market in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskogo Natsionalnogo Universytetu imeni Lesyi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol. 3(39). Pp. 34–41. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-34-41>.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-5](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-5)*

## **УДК 339.97**

Дмитрук А.В., аспірант  
Луцький національний технічний університет  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7945-001X7>  
[dm.andriy@gmail.com](mailto:dm.andriy@gmail.com)

Dmytruk A.V., postgraduate student  
Lutsk National Technical University  
ORCID: 0000-0002-2821-476X  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7945-001X7>  
[dm.andriy@gmail.com](mailto:dm.andriy@gmail.com)

Отримано: 31.10.2025. Прорецензовано: 06.11.2025. До друку: 09.11.2025.

## **ЛОГІСТИЧНЕ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ**

У статті розроблено підхід до вибору логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу. Запропонований процесний підхід містить чотири етапи: організаційний, аналітичний, проєктний, імплементаційний. Обґрунтовано диференційований підхід до вибору логістичних цілей розвитку мережевого ритейлу, в основу якого покладено тенденції розвитку мережевого ритейлу та рівень логістичного забезпечення мережевого ритейлу. Здійснено позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу. Розроблено підхід до вибору логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу. Запропоновано наступні логістичні стратегії: для підприємств із позицією аутсайдера – стратегію трансформації логістичного забезпечення мережевого ритейлу; для підприємств із позицією послідовника – стратегію удосконалення логістичного забезпечення мережевого ритейлу; для підприємств із оборонною позицією – стратегію підвищення динаміки розвитку мережевого ритейлу; для підприємств із позицією лідера – стратегію утримання лідерства.

**Ключові слова:** логістична стратегія, мережевий ритейл, торгівля, логістичні цілі, торговельно-технологічний процес.

## **LOGISTICS STRATEGIZING OF THE DEVELOPMENT OF NETWORK RETAIL**

The article develops an approach to choosing a logistics strategy for the development of network retail. The proposed process approach includes four stages:

organizational (development of regulatory and methodological support for the logistics strategy of network retail, formation of a logistics team for the development and implementation of the logistics strategy of network retail, definition of activities, distribution of responsibilities, formation of the organizational structure of logistics management, provision of a resource base), analytical (assessment of the state and trends in the development of network retail, assessment of the logistics support of network retail, formation of a rating of network retail enterprises by the level of their logistics support, implementation of SWOT analysis and PEST analysis), project (optimization of logistics trade and technological processes, development of projects of strategic measures, definition of the goals of network retail development, selection of a logistics strategy for the development of network retail), implementation (implementation of the logistics strategy, monitoring and control over the process of implementing the logistics strategy, selection of logistics tools for implementing the strategy, infrastructure of logistics support for implementing the strategy). A differentiated approach to the selection of logistics goals for the development of network retail is substantiated, based on the trends in the development of network retail and the level of logistics support for network retail. The positioning of network retail enterprises according to the trends in the development of network retail and the logistics support for network retail is carried out. An approach to the selection of a logistics strategy for the development of network retail is developed. The following logistics strategies are proposed: for enterprises with an outsider position - a strategy for transforming the logistics support of network retail; for enterprises with a follower position - a strategy for improving the logistics support of network retail; for enterprises with a defensive position - a strategy for increasing the dynamics of the development of network retail; for enterprises with a leader position - a strategy for maintaining leadership.

**Keywords:** logistics strategy, network retail, trade, logistics goals, trade and technological process.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Забезпечення ефективного розвитку мережевого ритейлу є важливою передумовою комплексного задоволення споживчих уподобань, формування споживчого ринку та соціально-економічного поступу країни в цілому. В умовах посилення загроз та викликів зовнішнього середовища, зумовлених пандемією коронавірусної інфекції, а згодом воєнними діями в країні, розвиток мережевого ритейлу ускладнився. Такі труднощі були пов'язані із дефіцитом окремих груп товарів, закриттям ряду торговельних підприємств, порушення ланцюгів поставок продукції,

збільшення витрат на логістику, зниженням купівельної спроможності населення і зменшенням обсягів товарообороту тощо. Відповідно, ці виклики зумовлюють необхідність стратегічного бачення розвитку мережевого ритейлу, де вагоме місце займає логістична стратегія, реалізація якої спроможна забезпечити оптимальний товарорух, оптимізувати ланцюг поставок (постачання, зберігання, розподіл, збут продукції), знизити витрати, в т.ч. логістичні, забезпечити ефективну асортиментну політику та комплексно і системно задовольнити потреби споживачів. Водночас, застосування стратегічного підходу до логістики в системі мережевого ритейлу дозволить прийняти ефективні логістичні рішення щодо діджиталізації усіх торговельних бізнес-процесів, автоматизувати елементи торговельно-технологічного процесу та забезпечити сталий розвиток ведення торгівлі. Отож, виникає потреба у розробці виваженої логістичної стратегії мережевого ритейлу, процес вибору та реалізації якої потребує часового ресурсу та узгодженості дій між різними суб'єктами та структурними підрозділами.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу досліджується багатьма науковцями, проте до нині відсутнє єдине бачення щодо логістичного стратегування розвитку мережевого ритейлу, що зумовлює подальший науковий пошук. У даному напрямі варто виділити дослідження Алькеми В. в напрямі логістичного забезпечення міжнародної торгівлі (Алькама, 2017), Гуменюк А., якою окреслювалися логістичні завдання розвитку суб'єктів господарювання (Гуменюк, 2023); Крикавського Є., де науковцем було запропоновано логістичні стратегії для підприємства (Крикавський, 2004), Шевчук А. щодо логістичного забезпечення товароруху (Шевчук, 2022) та інші.

**Метою дослідження** є розробка підходу до логістичного стратегування розвитку мережевого ритейлу, здійснення



позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним

забезпеченням мережевого ритейлу, та на цій основі розробка логістичних цілей та логістичної стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під логістичною стратегією розвитку мережевого ритейлу будемо розуміти сукупність спланованих дій, які зважаючи на тенденції розвитку мережевого ритейлу та логістичного забезпечення підприємств мережевого ритейлу, спрямовані на формування стійкої моделі розвитку торгівлі. Для обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу пропонуємо застосувати процесний підхід, який містить у собі послідовність реалізації етапів, узгоджених у часі та ресурсах (рис.1). Запропоновано в основу процесного підходу до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства покласти 4 етапи: організаційний, аналітичний, проєктний, імплементаційний. Деталізуємо кожен із цих етапів.

Варто зауважити, що реалізації етапів процесу вибору логістичної стратегії має передувати визначення загальної концепції розвитку мережевого ритейлу. Тут важливо визначити цілісну систему стратегічних заходів, які будуть спрямовані на забезпечення сталого розвитку мережевого ритейлу задля максимального задоволення потреб споживачів. вибору та реалізації логістичної стратегії мережевого ритейлу.

Організаційний етап передбачає розробку нормативно-методичного забезпечення логістичної стратегії мережевого ритейлу, формування логістичної команди з розробки та реалізації логістичної стратегії мережевого ритейлу, визначення заходів, розподіл обов'язків, формування організаційної структури логістичного управління, забезпечення ресурсної бази. Здійснення торговельної діяльності повинне відбуватися у відповідності із чинними нормативно-методичними нормами, які регламентують порядок ведення торгівлі, дотриманням стандартів здійснення торговельно-технологічних процесів у

торгівлі, формуванням внутрішньої політики управління ланцюгом поставок (постачання, формування логістичних запасів та їх розподіл, складування товарно-матеріальних цінностей, транспортування тощо).

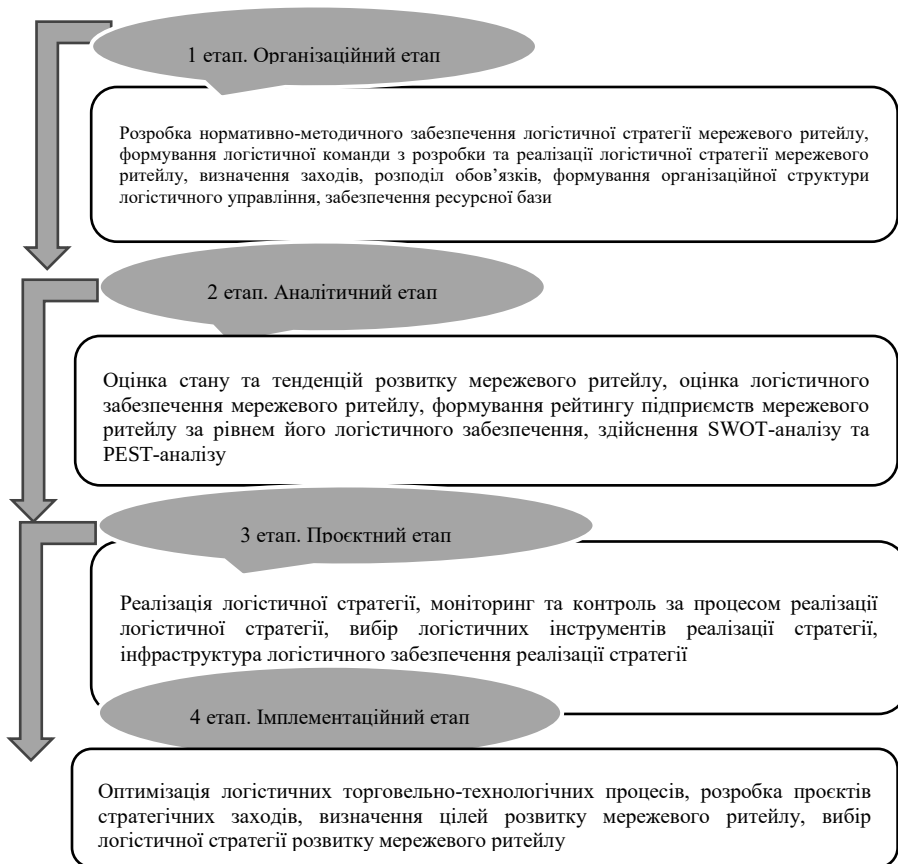


Рис.1. Процесний підхід до вибору логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу (авторська розробка)

Також в основі нормативно-методичного забезпечення можуть бути покладені критерії ефективності (KPI), які стануть орієнтиром для формування цілей та логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу. Розробка та реалізація логістичної стратегії потребує формування робочої групи (логістичної команди) щодо організації комплексу робіт по її досягненню та успішному втіленню у реальну практику торговельної діяльності конкретних суб'єктів господарювання. Вважаємо, що логістична команда повинна складатися із представників різних структурних підрозділів підприємства торгівлі, де кожен із них спеціалізується на окремих торговельних чи логістичних функціях. До прикладу, можуть бути залучені представники підрозділів, які відповідають за постачання товарних цінностей, їх розподіл, маркетинг та збут, формування фінансової спроможності підприємства торгівлі, товарної політики підприємства, а також менеджери мережевого ритейлу. Основними завданнями логістичної команди мають бути:

- проведення діагностики існуючого стану та тенденцій розвитку мережевого ритейлу, а також показників, які характеризують його логістичне забезпечення;
- окреслення пріоритетних напрямів логістичного забезпечення розвитку мережевого ритейлу із орієнтацією на оптимізацію логістичних потоків та ланцюг поставок;
- визначення логістичного інструментарію розвитку мережевого ритейлу в умовах воєнного часу, які можна буде адаптувати або видозмінити в умовах повоєнного періоду;
- розробка та популяризація логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу та її успішна імплементація у реальну практику.

Кожен із членів команди повинен визначити та розподілити заходи за періодом їх реалізації, а також обґрунтувати необхідну кількість ресурсів для успішної реалізації логістичної стратегії. Згодом важливо сформувати

виважену організаційну структуру логістичного управління мережевим ритейлом, яка відповідатиме визначеним функціям та завданням логістичної стратегії, а також умовам функціонування підприємства торгівлі та зовнішнього середовища. Результативність та здатність успішно реалізувати логістичну стратегію мережевого ритейлу залежить від оптимально розподіленого обсягу ресурсів та відповідальних осіб за їх розподіл і контроль.

В межах аналітичного етапу здійснюється оцінка стану та тенденцій розвитку мережевого ритейлу, оцінка логістичного забезпечення мережевого ритейлу, формування рейтингу підприємств мережевого ритейлу за рівнем його логістичного забезпечення, здійснення SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Оцінка стану та тенденцій розвитку мережевого ритейлу є важливою з позиції виявлення ключових трендів мережевого ритейлу, основних закономірностей його розвитку, та таким чином виявити драйвери його поступу та напрями трансформації на перспективу. Оцінка логістичного забезпечення мережевого ритейлу дозволяє виявити основні вектори логістичного забезпечення ведення торгівлі; чинники, які зумовлюють зміни у логістичному забезпеченні, а також сформулювати напрями щодо його оптимізації. Задля виваженого вибору стратегічних орієнтирів розвитку мережевого ритейлу доцільно застосувати диференційований підхід до вибору його логістичної стратегії. Тобто, слід індивідуалізувати вибір логістичної стратегії мережевого ритейлу, в основу якого буде покладено рівень логістичного забезпечення мережевого ритейлу. Це потребує проведення ранжування підприємств мережевого ритейлу за рівнем його логістичного забезпечення. Проведені аналітичні дослідження показали різний рівень логістичного забезпечення мережевого ритейлу, наявність як сильних так і слабких сторін його розвитку. Водночас, різні рівні розвитку зумовлені реакцією на зміни зовнішнього

середовищ, яке створює загрози та можливості для ведення підприємницької діяльності та масштабування бізнесу

Проектний етап спрямований на оптимізацію логістичних торговельно-технологічних процесів, розробку проєктів стратегічних заходів, визначення цілей розвитку мережевого ритейлу, вибір логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу тощо. В межах даного етапу здійснюється побудова нових моделей ланцюга поставок із врахуванням особливостей розвитку мережевого ритейлу, системи його логістичного забезпечення та із орієнтацією на виклики воєнного часу; запроваджуються інтегровані інформаційні системи, які дозволяють оптимізувати логістичні потоки як всередині мережевого ритейлу, так і поза ним при взаємодії із різними контрагентами, удосконалення системи управління запасами та логістичним продуктом. Даний етап важливий з позиції формування цільових орієнтирів логістичного забезпечення мережевого ритейлу, розробки програм удосконалення ланцюга поставок (постачання, складування, формування логістичних запасів, транспортування, збут), визначення пріоритетних напрямів розвитку мережевого ритейлу та векторів для інвестування. Диференційований підхід до вибору цілей логістичного забезпечення мережевого ритейлу наведено у таблиці 1.

Слід відмітити, що при постановці та реалізації цілей логістичного забезпечення мережевого ритейлу слід врахувати SMART підхід, який дозволить сфокусувати цілі з позиції їх вимірюваності, конкретності, досяжності, значимості та часовій орієнтації. Така орієнтація цілей дозволить чітко встановити та згодом оцінити KPI, а також їх скорегувати відповідно до викликів середовища.

Важливим елементом запропонованого процесу є обґрунтування логістичної стратегії розвитку мережевого ритейлу. Вважаємо, що при розробці даної стратегії слід скористатись диференційованим підходом, в основу якого покладено такі критерії як тенденції розвитку мережевого

ритейлу та рівень логістичного забезпечення мережевого ритейлу (рис.2).

Таблиця 1. Диференційований підхід до вибору цілей логістичного забезпечення мережевого ритейлу

| Критерії                                            | Цілі логістичного забезпечення мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тенденції розвитку мережевого ритейлу               | Стратегічна ціль: підвищення конкурентоспроможності мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                           |
|                                                     | Тактичні цілі:                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |
|                                                     | Позитивні                                                                                                                                                                                                                                                             | Негативні                                                                                                                                                                                 |
|                                                     | Подальше масштабування торговельної діяльності, поширення цифрових інструментів в торгівлі, підтримка сталого розвитку мережевого ритейлу                                                                                                                             | Розвиток е-торгівлі, впровадження нових методів торгівлі, покращення якості торговельного обслуговування, розширення асортименту продукції, створення нових форматів торгівлі, ребрендинг |
| Рівень логістичного забезпечення мережевого ритейлу | Стратегічна ціль: створення інтегрованої логістичної системи мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |
|                                                     | Тактичні цілі:                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |
|                                                     | Низький                                                                                                                                                                                                                                                               | Високий                                                                                                                                                                                   |
|                                                     | Підвищення ефективності здійснення логістичних торговельно-технологічних процесів, удосконалення ланцюга поставок, забезпечення надійності постачань, створення логістично орієнтованої системи сервісу, мінімізація логістичних ризиків, зниження логістичних витрат | Цифровізація логістичних процесів у торгівлі, розширення логістичної інфраструктури, розвиток «зеленої» логістики                                                                         |

Джерело: авторська розробка

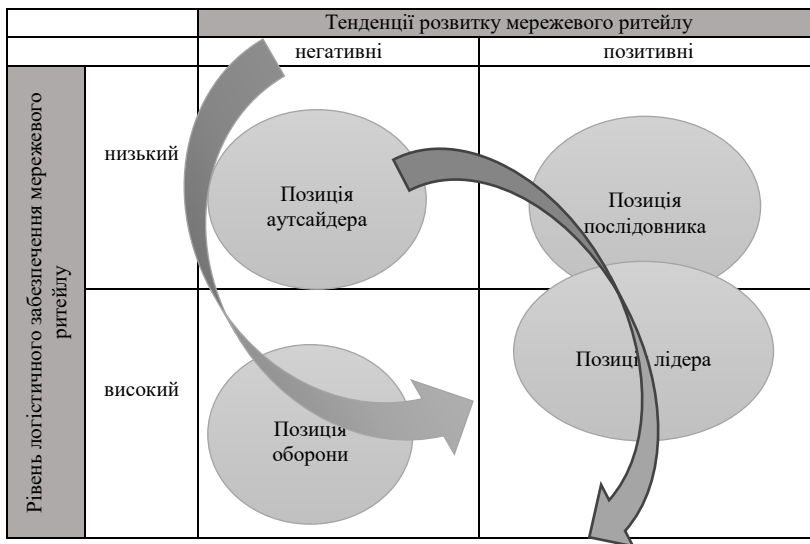


Рис.2. Позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу (авторська розробка)

Як бачимо, підприємства можуть мати на ринку різну позицію залежно від тенденцій розвитку мережевого ритейлу та рівня логістичного забезпечення мережевого ритейлу:

- позиція аутсайдера – для підприємств із негативними тенденціями розвитку мережевого ритейлу та низьким рівнем логістичного забезпечення мережевого ритейлу (підприємства мають низький рівень конкурентоспроможності у порівнянні з іншими торговельними мережами, низький конкурентний статус на ринку, займають низьку частку ринку, характеризуються низькою пізнаваністю бренду, неефективною системою управління постачанням, формуванням логістичних запасів, їх складуванням, транспортуванням, чи збуту);

- позиція послідовника – для підприємств із позитивними тенденціями розвитку мережевого ритейлу та низьким рівнем логістичного забезпечення мережевого ритейлу (підприємства мають високі показники торговельної діяльності, однак наявні проблеми у логістичному забезпеченні ведення торгівлі, характеризуються неефективним ланцюгом поставок, що у перспективі негативно може вплинути на тенденції розвитку торгівлі та призведе до переходу мережевого ритейлу у позицію аутсайдера);

- позиція оборони – для підприємств із негативними тенденціями розвитку мережевого ритейлу та високим рівнем логістичного забезпечення мережевого ритейлу (підприємства характеризуються низькими показниками ефективності здійснення торговельної діяльності, перебоями у збуті продукції, неефективними торговельно-технологічними процесами, проте застосовують новітні логістичні підходи до розвитку мережевого ритейлу);

позиція лідера – для підприємств із позитивними тенденціями мережевого ритейлу та високим рівнем логістичного забезпечення (підприємства формують конкурентну політику на ринку, мають міцні конкурентні позиції у ринковому середовищі, є інноваційно активними, впроваджують сучасні логістичні інструменти розвитку мережевого ритейлу, характеризуються розвиненою логістичною інфраструктурою, потужним брендом).

Таким чином, пропонується обрати наступні типи логістичних стратегій розвитку мережевого ритейлу:

- для підприємств із позицією аутсайдера – стратегію трансформації логістичного забезпечення мережевого ритейлу;

- для підприємств із позицією послідовника – стратегію удосконалення логістичного забезпечення мережевого ритейлу;

- для підприємств із оборонною позицією – стратегію підвищення динаміки розвитку мережевого ритейлу;



- для підприємств із позицією лідера – стратегію утримання лідерства.

Проведене позиціонування дозволяє обрати логістичну стратегію розвитку мережевого ритейлу (рис.3).

| Мета: зміна концепції мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Мета: підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Стратегія трансформації логістичного забезпечення мережевого ритейлу</i></p> <p>Напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна моделі ведення торговельної діяльності;</li> <li>- формування інтегрованого ланцюга поставок;</li> <li>- оптимізація процесу управління логістичними потоками</li> </ul>                                                    | <p><i>Стратегія удосконалення логістичного забезпечення мережевого ритейлу</i></p> <p>Напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація ланцюга поставок із поступовим переходом на інтегровану логістику;</li> <li>- розвиток логістичної інфраструктури</li> </ul>                                          |
| <p style="text-align: center;">Стратегії логістичного забезпечення мережевого ритейлу</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><i>Стратегія підвищення динаміки розвитку мережевого ритейлу</i></p> <p>Напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення інвестиційної привабливості мережевого ритейлу;</li> <li>- розширення каналів збуту продукції;</li> <li>- удосконалення торговельно-технологічних процесів;</li> <li>- удосконалення асортиментної та цінової політики</li> </ul> | <p><i>Стратегія утримання лідерства</i></p> <p>Напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка пізнаваності бренду та лояльності споживачів;</li> <li>- збільшення присутності на внутрішньому та міжнародному ринках;</li> <li>- створення нових форматів торгівлі та клієнтського обслуговування</li> </ul> |
| Мета: усунення негативних тенденцій розвитку торгівлі, забезпечення позитивного приросту показників, які її характеризують                                                                                                                                                                                                                                                    | Мета: подальше утримання лідерських позицій на ринку із поступовим масштабуванням діяльності через збільшення частини ринку                                                                                                                                                                                                   |

Рис.3. Логістичні стратегії розвитку мережевого ритейлу (авторська розробка)

Основна мета стратегії трансформації логістичного забезпечення мережевого ритейлу полягає у зміні концепції мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення. Вихід підприємств із зони аутсайдерів на ринку товарів та послуг

передбачає зміну поглядів та самої моделі ведення торговельної діяльності. В основі нової концепції логістичного забезпечення мережевого ритейлу повинно бути покладено формування інтегрованого ланцюга поставок, де воєдино будуть взаємодіяти система постачання, зберігання товарних запасів, їх розподіл, транспортування та збут. Також варто оптимізувати процес управління логістичними (товарними, фінансовими, інформаційними, людськими) потоками через впровадження сучасних цифрових технологій, які пришвидшать виконання різних логістичних функцій та операцій, забезпечать гнучкість та оперативність ланцюга поставок, і таким чином – забезпечить клієнтські потреби. Реалізація цих заходів дозволить сформувати нову бізнес-модель розвитку мережевого ритейлу, імплементація якої зменшить витрати на здійснення торговельно-технологічних операцій, логістизує бізнес-процеси та наблизить до сталого розвитку ведення торгівлі через забезпечення економічної ефективності, екологізації та задоволення потреб соціуму у якісних товарах та сервісі.

Стратегія удосконалення логістичного забезпечення мережевого ритейлу, основна мета якої – підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства, спрямована на оптимізацію ланцюга поставок із поступовим переходом на інтегровану логістику. Тут важливо зосередити увагу на впровадженні логістичної концепції, яка дозволить налагодити ефективну систему постачання товарів у мережеву торгівлю, збалансувати обсяг логістичних запасів зі споживчим попитом, оптимізувати систему збуту товарів, орієнтуючись на потреби клієнтів і т.д. Фактично мова йде про оптимальне управління логістичними потоками підприємства торгівлі за елементами ланцюга поставок. Також важливим в межах даної стратегії є розвиток логістичної інфраструктури, функціонування якої дозволить створити оптимальні умови для ведення торгівлі, налагодити співпрацю із різними групами стейкхолдерів. Основними завданнями у даному напрямі

можуть бути «раціоналізація взаємодій виробництва, складування, постачання та транспортування; оптимізація процесу управління запасами; розробка алгоритмів управління операціями руху товару; скорочення часу проходження товарів від постачальника до споживача; забезпечення адекватності матеріального, інформаційного, фінансового та ін. потоків; скорочення загальних логістичних витрат; підвищення якості обслуговування споживачів; стандартизація тари та упаковки» [1].

Стратегія підвищення динаміки розвитку мережевого ритейлу спрямована на усунення негативних тенденцій розвитку торгівлі, забезпечення позитивного приросту показників, які її характеризують, покращення інвестиційної привабливості мережевого ритейлу. Тут важливо забезпечити утримання ринкової частки, розширити канали збуту продукції та підвищити ефективність роботи маркетологів у напрямку розширення клієнтської бази. Важливим елементом є удосконалення торговельно-технологічних процесів всередині мережевого ритейлу, удосконалення асортиментної та цінової політики в сфері торгівлі, покращення якості сервісного обслуговування споживачів. Вважаємо, що основний акцент в межах даної стратегії повинен бути зосереджений на вивчення ринку, його ємності та уподобань споживачів.

Стратегія утримання лідерства передбачає подальше утримання лідерських позицій на ринку із поступовим масштабуванням діяльності через збільшення частки ринку, генерування нових стартап ідей, розширення асортименту продукції та послуг тощо. Важливим напрямом реалізації даної стратегії є подальша підтримка пізнаваності бренду та лояльності споживачів, що дозволить забезпечувати подальшу конкурентоспроможність підприємства торгівлі на ринку. Підприємства, які знаходяться в позиції лідера мають змогу

інтегрувати усі логістичні бізнес-процеси у єдину інформаційну систему управління, яка забезпечить та поглибить діджиталізацію торговельно-технологічних процесів, забезпечить гнучкість та стійкість мережевого ритейлу, а також інтегрує новітні логістичні інструменти у торговельну діяльність підприємств. Підприємства мережевого ритейлу можуть збільшити свою присутність на внутрішньому та міжнародному ринках, створювати нові формати торгівлі та клієнтського обслуговування.

Імплементаційний етап – це важливий етап, на якому відбувається реалізація логістичної стратегії, моніторинг та контроль за процесом реалізації логістичної стратегії, вибір логістичних інструментів реалізації стратегії, формування інфраструктури логістичного забезпечення реалізації стратегії. Процес реалізації логістичної стратегії потребує скоординованої та злагодженої роботи усього колективу підприємства мережевого ритейлу, де логістична команда контролюватиме та моніторитиме рівень досягнення поставлених цілей та KPI на предмет існуючих відхилень та вчасного їх усунення і корегування. Ефективне впровадження стратегії мережевого ритейлу потребує виважених підходів до вибору логістичних інструментів її реалізації. Такі логістичні інструменти повинні враховувати сучасні інновації, які можна впровадити в сфері торгівлі, наявні потенційні можливості підприємств торгівлі, а також рівень логістичного забезпечення мережевого ритейлу. Щодо формування інфраструктури логістичного забезпечення реалізації стратегії розвитку мережевого ритейлу, то важливо забезпечити належну матеріально-технічну базу для здійснення торговельно-технологічних процесів (складські комплекси чи логістичні центри, торговельний зал, торговельне та інше обладнання, програмне забезпечення, ПК, транспортні засоби тощо), створення цифрового середовища, в межах якого відбуватиметься автоматизоване управління логістикою мережевого ритейлу та торговельною діяльністю, створення

оптимальної організаційної структури логістичного забезпечення розвитку мережевого ритейлу, підбір кваліфікованого персоналу (з логістики, фінансів, маркетингу, цифровізації, торгівлі, менеджменту тощо), а також необхідний обсяг фінансового забезпечення для реалізації поточних та перспективних бізнес-ідей в сфері розвитку мережевого ритейлу.

**Висновки.** Таким чином, запропонований процесний підхід дозволить виважено підійти до вибору логістичної стратегії мережевого ритейлу, ефективно розподілити логістичні функції та завдання між різними структурними підрозділами; застосувати диференційований підхід до вибору цілей та логістичної стратегії залежно від тенденцій розвитку мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення.

### **Список бібліографічного опису**

1. Гуменюк А., Білошкурська Н. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2023.  
[https://www.researchgate.net/publication/374189849\\_SLAHI\\_UDOSKONALENN\\_A\\_LOGISTICNOI\\_DIALNOSTI\\_PIDPRIEMSTV](https://www.researchgate.net/publication/374189849_SLAHI_UDOSKONALENN_A_LOGISTICNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV)

### **References**

1. Humenyuk, A., & Biloshkurska, N. (2023). Shliakhy udoskonallennia lohistychnoi diialnosti pidpriemstv [Ways to improve the logistics activities of enterprises]. Modeling the Development of the Economic Systems. [https://www.researchgate.net/publication/374189849\\_SLAHI\\_UDOSKONALENN\\_A\\_LOGISTICNOI\\_DIALNOSTI\\_PIDPRIEMSTV](https://www.researchgate.net/publication/374189849_SLAHI_UDOSKONALENN_A_LOGISTICNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV)

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-6](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-6)

**JEL Classification: G28, G32, M48, K24**

Дорош Вікторія, к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4111-9337>  
[viktoriia\\_dorosh@lutsk-ntu.com.ua](mailto:viktoriia_dorosh@lutsk-ntu.com.ua)  
Московчук Алла, к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8355-0846>  
[a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua)

Viktoriia Dorosh,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-4111-9337>  
[viktoriia\\_dorosh@lutsk-ntu.com.ua](mailto:viktoriia_dorosh@lutsk-ntu.com.ua)  
Alla Moskovchuk  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8355-0846>  
[a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.moskovchuk@lutsk-ntu.com.ua)

Отримано: 03.11.2025. Прорецензовано: 10.11.2025. До друку: 13.11.2025.

**ФІНАНСОВИЙ КОМПЛАЄНС: СУТЬ ТА ІНТЕГРОВАНА  
МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛАЄНС-  
ФУНКЦІЇ**

Стаття присвячена дослідженню сутності фінансового комплаєнсу та обґрунтуванню необхідності впровадження універсальної, але адаптивної методики для об'єктивної оцінки результативності комплаєнс-функції. Фінансовий комплаєнс еволюціонував від суто юридичної функції до стратегічного елементу управління, який безпосередньо впливає на стійкість та інвестиційну привабливість фінансової установи в умовах глобалізації та постійного посилення регуляторного тиску. У науковій сфері існує потреба в інтеграції розрізнених міжнародних стандартів (FATF, COSO) у єдину, цілісну модель оцінки.

У статті проведено порівняльний аналіз підходів до комплаєнсу в Україні та розвинених зарубіжних країнах, який виявив значний розрив між направленістю вітчизняного комплаєнсу, сфокусованою на мінімізації штрафів, та зарубіжною моделлю, орієнтованою на стратегічне управління ризиками та технологічну оптимізацію. На основі цього аналізу обґрунтовано Інтегровану модель оцінки ефективності комплаєнс-функції, яка поєднує універсальні стандарти (COSO, FATF) з практичними, технологічно орієнтованими інструментами вимірювання — ключовими індикаторами ризику (KRI) та показниками продуктивності (KPI).

У підсумку стаття обґрунтовує, що ефективний комплаєнс вимагає переходу від формального до сутнісного дотримання вимог та імплементації інтегрованої моделі. Цей підхід забезпечує фінансовим установам інструменти для оптимізації витрат, спрямування обмежених ресурсів на управління найвищими ризиками (згідно з принципом RBA) та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Досвід впровадження такої моделі має вирішальне значення для європейської інтеграції українського фінансового сектору.

**Ключові слова:** фінансовий комплаєнс, комплаєнс-функція, інтегрована модель оцінки, FATF, COSO, KRI/KPI, ризик-орієнтований підхід.

## **FINANCIAL COMPLIANCE: ESSENCE AND INTEGRATED MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE COMPLIANCE FUNCTION**

The article is devoted to researching the essence of financial compliance and substantiating the necessity of implementing a universal, yet adaptive methodology for objectively evaluating the effectiveness of the compliance function. Financial compliance has evolved from a purely legal function to a strategic management element that directly influences the stability and investment attractiveness of a financial institution amidst globalization and increasing regulatory pressure. In the scientific field, there is a need to integrate disparate international standards (FATF, COSO) into a unified, holistic evaluation model.

The article conducts a comparative analysis of compliance approaches in Ukraine and developed foreign countries, which revealed a significant gap between the reactive nature of Ukrainian compliance, focused on minimizing penalties, and the proactive foreign model, which is oriented towards strategic risk management and technological optimization (RegTech). Based on this analysis, the Integrated Model for Evaluating the Effectiveness of the Compliance Function is substantiated, combining conceptual frameworks (COSO, FATF, "Three Lines of Defense") with

practical, technologically-oriented measurement tools – Key Risk Indicators (KRI) and Key Performance Indicators (KPI).

In summary, the article argues that effective compliance requires a shift from formal to substantive adherence to requirements and the implementation of an integrated model. This approach provides financial institutions with tools for objectively measuring the performance of the compliance function, optimizing costs, focusing resources on highest risks (RBA), and enhancing competitiveness in the context of international integration. The experience of implementing such a model is crucial for the European integration of the Ukrainian financial sector.

**Keywords:** financial compliance, compliance function, integrated evaluation model, FATF, COSO, KRI/KPI, Risk-Based Approach.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Фінансовий комплаєнс (Financial Compliance) еволюціонував від суто юридичної функції до важливого елементу управління, який безпосередньо впливає на стійкість та інвестиційну привабливість фінансової установи. Питання ефективної організації та оцінки фінансового комплаєнсу набуло критичної ваги в умовах, коли глобалізація фінансових ринків та постійне посилення регуляторного тиску створюють суттєві ризики для фінансових установ. У сучасних умовах є необхідність розробки та впровадження універсальної, але адаптивної методики, яка б дозволяла об'єктивно вимірювати результативність комплаєнс-функції. У сфері наукових завдань існує потреба в інтеграції розрізнених міжнародних стандартів у єдину, цілісну модель оцінки. Щодо практичних завдань, то для діяльності установ важливо мати інструмент, який би дозволив оптимізувати витрати на комплаєнс, спрямовуючи обмежені ресурси виключно на управління найвищими ризиками згідно з принципом RBA. Без такої моделі установи можуть нераціонально витрачати кошти на формальне дотримання менш критичних вимог.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Науковці значну увагу приділяють дослідженню комплаєнс-функції у фінансовому



секторі, що обумовлюється посиленням регуляторних вимог та активною інтеграцією України до світових фінансових структур. Сучасні наукові дослідження зосереджені на теоретичному осмисленні концепції комплаєнсу та імплементації загальновизнаних міжнародних стандартів до національного регуляторного поля України з метою підвищення стійкості фінансової системи та мінімізації ризиків.

У своїх працях вітчизняні науковці досліджують суть та функції комплаєнсу ( Гура, 2023; Дорош і Московчук, 2025; Шелудько, 2021), цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства (Ковальчук та ін., 2023 ). Дослідники, окрім сутності і характеристики функцій комплаєнсу, значну увагу приділяють розкриттю вимог міжнародних стандартів та обґрунтуванню перспектив розвитку комплаєнсу для банків України (Примостка та ін., 2025).

Функціональні аспекти комплаєнсу в діяльності банків також висвітлюються у наукових працях. Вчені досліджують роль комплаєнс-контролю в корпоративному управлінні ( Чудак, 2020; Швидка і Халецька 2020), обґрунтовують підходи до побудови ефективної система комплаєнс-контролю (Михайленко і Риштун , 2018), висвітлюють теоретичні та методологічні аспекти системи ризик-менеджменту в банках(Коваленко, 2017).

Проблема оцінки ефективності фінансового комплаєнсу набуває критичного значення в умовах зростаючої глобальної фінансової інтеграції та динамічної зміни регуляторного поля. Науковці проводять аналіз комплаєнс-середовища банків України (Краснова і Пилипенко, 2025), розглядають структуру комплаєнс-ризик фінансового моніторингу та методичний інструментарій його оцінювання (Чмутова та ін., 2020), виокремлюють кількісні та якісні показники для оцінки ефективності комплаєнс-системи ( Гончарова і Вернигора, 2017).

Значну увагу різним аспектам фінансового комплаєнсу приділяють і зарубіжні вчені: досліджують як можна інтегрувати функції комплаєнсу та управління ризиками в діяльність організації (Lewis, 2021), аналізують складнощі та виклики у вимірюванні фактичної ефективності систем боротьби з відмиванням коштів та фінансуванню тероризму (Reess & Maschke, 2022), обґрунтовують наскільки критично важливими для забезпечення цілісності, підзвітності та прозорості організацій є ефективне корпоративне управління та фінансовий комплаєнс (Efunniyi et al, 2024). Науковці зосереджуються на законодавстві та регулюванні фінансових послуг, що вимагають управління ризиками та підтримки внутрішньої функції комплаєнсу, аналізують взаємозв'язок між регулюванням, що засноване на ризиках, та відповідальністю (liability) комплаєнс-офіцерів (Bazley, 2019). Дослідники розглядають фінансовий комплаєнс як фундаментальний елемент корпоративної доброчесності, проводячи ґрунтовний аналіз запобігання шахрайству (Ameyaw et al., 2024), аналізують стратегічне управління ризиками у фінансових установах, підкреслюючи його вирішальну роль у забезпеченні надійного регуляторного комплаєнсу (Adeniran et al., 2024).

Незважаючи на значні напрацювання, комплексна інтеграція міжнародних стандартів (FATF, COSO) з практичними інструментами вимірювання ефективності (KRI/KPI) у єдину, цілісну методику залишається недостатньо вивченою.

**Цілі статті.** Метою статті є аналіз ключових міжнародних і національних підходів, які використовують для об'єктивної оцінки ефективності фінансового комплаєнсу та обґрунтування Інтегрованої моделі оцінки ефективності комплаєнс-функції.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Глобалізаційні процеси у світі призвели до значних змін у різних сферах життя, до зближення економік різних країн та

уніфікації багатьох стандартів і правил. Комплаєнс допомагає компаніям адаптуватися до цих вимог та успішно функціонувати на міжнародному рівні. «Під системою комплаєнс зазвичай розуміють систему заходів, що забезпечують дотримання законодавчих норм та внутрішніх стандартів компанії: формальне закріплення правил ведення бізнесу (затвердження релевантних політик і процедур); ефективне інформування та навчання персоналу (регулярне проведення тренінгів, тестування; використання засобів контролю (комплаєнс-аудит, гаряча лінія; проведення розслідувань за фактами виявлених порушень, наступ негативних наслідків для порушників» ( Чудак, 2020). Дотримання правил комплаєнсу не лише захищає компанії від штрафів і юридичних проблем, а й сприяє підвищенню їхньої репутації, довіри клієнтів та партнерів.

У сучасному глобалізованому світі важливим і актуальним є фінансовий комплаєнс. Його розглядають як спеціалізовану частину загального комплаєнсу, яка фокусується виключно на фінансових та економічних аспектах діяльності і включає: боротьбу з відмиванням грошей (AML - Anti-Money Laundering), протидію фінансуванню тероризму (CFT - Combating the Financing of Terrorism), санкційний комплаєнс, податковий комплаєнс, регуляторну звітність, захист споживачів фінансових послуг.

Успіх фінансової установи суттєво залежить від надійності її системи фінансового комплаєнсу. Цей процес є постійним і систематичним, спрямованим на забезпечення відповідності діяльності компанії усім застосовним зовнішнім вимогам, як-от закони, регуляції та міжнародні стандарти, а також внутрішнім політикам. Головна мета комплаєнсу полягає в управлінні комплаєнс-ризиком, тобто ризиком отримати штрафи, фінансові збитки або втратити репутацію через недотримання цих вимог. Комплаєнс-функція є частиною

управління, займаючись поточним моніторингом і контролем ризиків у режимі реального часу.

З огляду на глобальний характер фінансових операцій, жодна установа не може ефективно працювати, спираючись лише на національне законодавство. Саме тому база фінансового комплаєнсу визначається ключовими міжнародними регуляторними базами. Серед найбільш впливових міжнародних стандартів, які зобов'язують фінансові установи дотримуватися найвищих вимог, виділяють FATF та COSO.

FATF (Financial Action Task Force) є міжурядовою організацією, яка встановлює стандарти для боротьби з відмиванням коштів (AML) та фінансуванню тероризму (CFT). Її 40 Рекомендацій є обов'язковими для імплементації фінансовими інститутами по всьому світу. Дотримання стандартів FATF є обов'язковим для міжнародних операцій, оскільки їх порушення може призвести до блокування доступу до світової фінансової системи, несучи колосальні репутаційні та фінансові втрати (FATF, 2013).

Водночас, COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) розробила всесвітньо визнаний стандарт для системи внутрішнього контролю. Принципи COSO вимагають від компаній побудови ефективної системи, яка включає контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні процедури (як-от забезпечення правильного використання терміна "платіжна інструкція" згідно з внутрішніми правилами), інформацію, комунікацію та моніторинг. Ці принципи є основою для забезпечення надійності фінансової звітності та операційної діяльності (COSO, 2013).

Міжнародні вимоги трансформуються у внутрішню структуру компанії через принцип "Трьох ліній захисту". Ця модель є головною концепцією, що забезпечує ефективне управління ризиками та внутрішній контроль через чіткий розподіл відповідальності.

Хоча принципи FATF та COSO є універсальними та становлять фундаментальну теоретичну основу, практична направленість комплаєнс-функції та критерії оцінки її ефективності значно різняться залежно від регуляторного середовища та економічних викликів конкретної юрисдикції. Цей розрив між міжнародними стандартами та регіональною імплементацією найкраще ілюструється через зіставлення ключових індикаторів ризику (KRI) та показників продуктивності (KPI), що використовуються в Україні та розвинених зарубіжних країнах. У таблиці 1 продемонстровано, як ці різні направленості впливають на вибір пріоритетів і вимірюваних метрик у сфері комплаєнсу.

Таблиця 1

Порівняння підходів до комплаєнс-функції в Україні та зарубіжних країнах

| Критерій       | Україна                                                                                                         | Зарубіжні країни                                                                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета           | Адаптація. Дотримання мінімальних вимог законодавства. Уникнення штрафів (стратегія "мінімального комплаєнсу"). | Стратегічна цінність та репутація. Забезпечення стійкості бізнесу, захист міжнародної репутації та конкурентна перевага. |
| Мотивація      | Реактивна. Переважно обумовлена прямим регуляторним тиском (НБУ, НКЦПФР) та вимогами МВФ, FATF.                 | Проактивна. Обумовлена високими штрафами, судовими прецедентами, вимогами інвесторів та потребою в захисті бренду.       |
| Основний ризик | Корупція, шахрайство, операційні ризики та недотримання регуляторних строків                                    | Санкції, технологічний ризик та ризик приватності даних; екологічні, оціальні і управлінські ризики.                     |

|                        |                                                                                                                                        |                                                                                                                                               |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підхід до KYC/CDD      | Формалізований. Зосереджений на зборі документів та ідентифікації кінцевих бенефіціарів (КБВ).                                         | Ризик-орієнтований та технологічний. Використання складних алгоритмів, штучного інтелекту та постійного моніторингу                           |
| Технологічна база      | Еволюційна. Перехід від ручних процесів до автоматизації (часто під тиском регулятора). Інструменти RegTech впроваджуються повільніше. | Високорозвинена. Широке використання RegTech для автоматизації моніторингу транзакцій, скринінгу санкційних списків та прискорення Onboarding |
| Роль комплаєнс-офіцера | Переважно функція контролю та звітності; сприймається бізнесом як "обмеження".                                                         | Стратегічний партнер бізнесу; активно залучений до процесів розробки продуктів та експансії.                                                  |
| Використання KRI/KPI   | Базові показники (кількість штрафів, пройдених навчань).                                                                               | Комплексні показники (False Positives, час Onboarding, Compliance Expense Ratio).                                                             |
| Вплив на бізнес        | Забезпечення доступу до банківських послуг та міжнародної торгівлі (без дотримання неможливе функціонування).                          | Конкурентна перевага та ефективність (швидкий Onboarding покращує клієнтський досвід).                                                        |

*Джерело:* сформовано на основі вимог міжнародних стандартів та національного законодавства у сфері боротьби з відмиванням коштів (AML) та корпоративного управління.

Порівняння, проведене у таблиці, показує, що український підхід до комплаєнсу направлений на адаптацію та мінімізацію прямих регуляторних санкцій, тоді як зарубіжні країни активно використовують комплаєнс як стратегічний інструмент оптимізації та управління складними ризиками (технології, санкції).

Важливим аспектом використання фінансового комплаєнсу є оцінка його ефективності. У загальному вигляді проблема полягає у необхідності переходу від формального дотримання законодавчих вимог (compliance) до

створення проактивної, ризик-орієнтованої системи, здатної мінімізувати потенційні фінансові та репутаційні втрати. Практичне завдання полягає у забезпеченні фінансових установ інструментами для оптимізації витрат на комплаєнс та підвищення стійкості до зовнішніх шоків, наприклад, посилення санкційного тиску або адаптації до внутрішніх податкових змін.

В Україні оцінка ефективності комплаєнсу тісно пов'язана з вимогами НБУ та базується на стандартах FATF. НБУ вимагає документального підтвердження впровадження ефективної системи управління ризиками та регулярно проводить інспектування.

Науковці Омельчук Я.А. і Швець Н.Р., з врахуванням існуючих реалій, виділяють наступні основні ознаки ефективної системи комплаєнс в банківських установах України: наявність у банку окремого підрозділу комплаєнс та високий посадовий статус його керівника; незалежність підрозділу комплаєнс від правління та його підзвітність наглядовій раді; наявність у банку механізму управління комплаєнс-ризиками; впровадження щоквартальної звітності з питань комплаєнс; розгляд наглядовою радою звітів з питань комплаєнс; наявність у банку системи інформування про порушення працівників та обробки скарг клієнтів; практика успішного врегулювання конфліктів інтересів; наявність системи моніторингу нормативних вимог; відсутність «формальних» підходів при здійсненні комплаєнс; відповідність функції комплаєнс особливостям банку; систематичне навчання працівників з питань комплаєнс (Омельчук і Швець, 21018).

Для того, щоб фінансові установи України могли подолати проактивно-реактивну різницю та підвищити свою конкурентоспроможність і довіру на міжнародній арені, необхідний перехід до комплексної та вимірюваної системи контролю. Саме тому вважаємо доцільним розробку інтегрованої моделі оцінки ефективності комплаєнс-функції, яка

поєднує універсальні стандарти (COSO, FATF) з практичними, технологічно орієнтованими інструментами вимірювання (KRI/KPI) і включає чотири рівні оцінки (таблиці 2, 3, 4, 5).

Таблиця 2

Інтегрована модель оцінки ефективності комплаєнс-функції.

Рівень 1. Нормативно-методологічна основа комплаєнс-системи

| Стандарт/Елемент                | Критерій Оцінки                                                                                                                                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSO: контрольне середовище     | Наявність та формалізація комплаєнс-культури та етичного кодексу.                                                                                        |
| FATF: ризик-орієнтований підхід | Наявність актуалізованої матриці ризиків AML/CFT та методології їх оцінки.                                                                               |
| Модель 3ЛЗ: структура           | Чітке розмежування повноважень між 1-ю, 2-ю та 3-ю лініями захисту (згідно з принципом Separation of Duties).                                            |
| Процедурна база                 | Повнота та актуальність внутрішніх документів (політик, інструкцій) з урахуванням останніх змін (наприклад, використання терміна "платіжна інструкція"). |

На першому рівні визначають якість і повноту побудови комплаєнс-системи. Оцінка зосереджена на тому, чи наявні та чи відповідають міжнародним вимогам ключові елементи.

Таблиця 3

Інтегрована модель оцінки ефективності комплаєнс-функції

Рівень 2. Моніторинг якості процесів (KPI)

| Вимірювана область     | KPI-Показник                                       | Мета вимірювання                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Процедурна дисципліна  | Процент обов'язкових навчань, пройдених персоналом | Забезпечення обізнаності та зниження впливу людського фактору         |
| Якість (KYC/CDD)       | Середній час на повну перевірку клієнта            | Оптимізація клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності |
| Автоматизація          | Процент автоматизації комплаєнс-процесів           | Зниження операційних витрат та підвищення точності.                   |
| Фінансова ефективність | Витрати на комплаєнс відносно доходу               | Порівняння ефективності витрат із галузевими бенчмарками              |



Цей рівень оцінює операційну якість, швидкість та ефективність комплаєнс-процесів. Він показує, як використовуються ресурси.

Таблиця 4

Інтегрована модель оцінки ефективності комплаєнс-функції.

Рівень 3. Кількісна оцінка ризику (KRI)

| Область ризику     | KRI-Показник                                                                         | Мета вимірювання                                                                                                     |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регуляторний ризик | Сума та кількість штрафів НБУ/НКЦПФР за звітний період.                              | Оцінка прямої фінансової шкоди та рівня технічної відповідності законодавчим вимогам.                                |
| Ризик AML/CFT      | Кількість "хибних спрацьовувань" (False Positives) у системі моніторингу транзакцій. | Визначення операційної ефективності системи (співвідношення результатів до витрат) та потреби в оптимізації RegTech. |
| Операційний ризик  | Частка "повторних" порушень (наприклад, тих самих недоліків, виявлених аудитом).     | Оцінка здатності менеджменту та комплаєнс-функції усувати корінні причини виявлених проблем.                         |
| Ризик шахрайства   | Кількість розслідувань/інцидентів, пов'язаних із корупцією чи шахрайством            | Моніторинг рівня внутрішньої та зовнішньої загрози та ефективності антикорупційних і контрольних процедур.           |

Третій рівень є найбільш проактивним і оцінює рівень загроз та потенційну шкоду. Він виявляє зони, де контроль працює неефективно. Ці показники забезпечить функцію звітування та висновків для всього розділу, демонструючи, як результати вимірювань KRI та KPI трансформуються в оцінку ефективності.

Таблиця 5

Інтегрована модель оцінки ефективності комплаєнс-функції.  
Рівень 4. Критерії оцінки ефективності комплаєнс-системи на основі інтеграції KRI та KPI"

| Співвідношення KRI/KPI  | Оцінка ефективності                                                                               | Висновок та необхідна дія                                                            |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI Високі / KRI Низькі | Висока ефективність. Комплаєнс-система працює оптимально..                                        | Підтримка поточної стратегії, інвестиції у масштабування RegTech.                    |
| KPI Низькі / KRI Низькі | Формальна ефективність. Ризики низькі, але процеси неефективні (наприклад, повільний Onboarding). | Рекомендація: Оптимізація ресурсів та процесів, підвищення автоматизації..           |
| KPI Високі / KRI Високі | Ілюзорна ефективність. Багато процесів, але вони не контролюють ключові ризики.                   | Негайне втручання: Перегляд Матриці ризиків (Рівень 1) та коригування KRI-контролів. |
| KPI Низькі / KRI Високі | Критична неефективність. Комплаєнс-система не функціонує належним чином                           | Кардинальний перегляд системи, аудит 3-ї Лінії, реструктуризація комплаєнс-функції.  |

Ці показники забезпечить функцію звітування та висновків для всього розділу, демонструючи, як результати вимірювань KRI та KPI трансформуються в оцінку ефективності.

Джерелами інформації для розробки інтегрованої моделі оцінки ефективності комплаєнс-функції є комплекс міжнародних стандартів, методологій та національних регуляторних актів, що охоплюють корпоративне управління, внутрішній контроль та боротьбу з фінансовими злочинами.

Імплементація інтегрованої моделі оцінки ефективності комплаєнсу у вітчизняному фінансовому секторі буде здійснюватись в умовах, які характеризуються дивергенцією між глобальними регуляторними вимогами (FATF) та специфікою національного економіко-правового середовища.

Адаптація міжнародних стандартів вимагає системного подолання низки критичних імплементаційних викликів, серед яких:

- трансформація комплаєнсу з формального до сутнісного у сфері протидії відмиванню коштів (AML/CFT).
- технологічна модернізація та оптимізація ресурсів.
- забезпечення інституційної незалежності комплаєнс-функції відповідно до моделі "Трьох ліній захисту"

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що ефективність фінансового комплаєнсу не може бути виміряна виключно фактом дотримання мінімальних регуляторних вимог. Ефективний комплаєнс вимагає імплементації інтегрованої моделі, яка забезпечує системний зв'язок між концептуальними засадами та кількісними вимірюваннями. Встановлено, що перехід від реактивної направленості, сфокусованої на уникненні штрафів, до проактивної, орієнтованої на управління ризиками та оптимізацію, є обов'язковою умовою для міжнародної інтеграції українських фінансових установ.

Подальші дослідження можуть бути сфокусовані на розробці бенчмарків (еталонних показників) для ключових KRI та KPI у фінансовому секторі України, що дозволить установам об'єктивно порівнювати свою функціональну зрілість із галузевими стандартами та прискорить процес європейської інтеграції.

### **Список бібліографічного опису**

1. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
2. Дорош В. Ю., Московчук А. Т. Фінансовий комплаєнс як ключовий елемент корпоративного управління / *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., 06–07 берез. 2025 р. Харків : ДБТУ, 2025. С. 420–422. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/775849fd-7c6d-490b-8d28-48f6fc9e060b/content>
3. Шелудько С. А. Сутність комплаєнсу та його місце в банківському ризик-менеджменті. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 173–177.
4. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в

5. організаційній структурі підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/098a60be-9133-4d26-9300-5e04346b8bf5/content>

5. Примостка Л., Краснова І., Стрільчук Ю. Комплаєнс: сутність, міжнародні стандарти та перспективи розвитку для банків України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340.2. С. 150–158.

6. Чудак Л. А. Комплаєнс-контроль в корпоративному управлінні. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 39. С. 43–52.

7. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 85–90.

8. Михайленко О. В., Риштун Х. Ю. Ефективна система побудови комплаєнс-контролю в банківських установах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 3 (65). С. 120–126.

9. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса : ОНЕУ, 2017. 304 с.

10. Краснова І., Пилипенко Г. Аналіз комплаєнс-середовища банків України крізь призму заходів впливу НБУ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>

11. Чмутова І. М., Безродна О. С., Нечипоренко Д. І. Методичний інструментарій оцінювання комплаєнс-ризиків фінансового моніторингу банків. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 11. С. 296–309.

12. Гончарова К., Вернигора О. Багаторівнева система комплаєнс. *Юридична газета*. 2017. № 43–44. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/bagatorivneva-sistema-komplaens.html>

13. Lewis L. The integration of compliance and risk management: A COSO framework approach. *Journal of Financial Crime*. 2021. Vol. 28, no. 1. P. 123–135.

14. Reess R., Maschke M. Measuring AML/CFT effectiveness: Challenges in achieving the FATF Immediate Outcomes. *International Review of Financial Law and Regulation*. 2022. Vol. 5, no. 2. P. 45–62.

15. Efunniyi C., Abbulimen A., Obiki-Osafiele A., Osundare O., Agu E., Adeniran I. Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1509>

16. Bazley S. Risk-Based Financial Regulation and Compliance Officer Liability. *Financial Compliance*. 2019. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-14511-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-14511-8_6)

17. Ameyaw M., Idemudia C., Iyelolu T. Financial compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i7.1271>

18. Adeniran I., Abbulimen A., Obiki-Osafiele A., Osundare O., Agu E., Efunniyi C. Strategic risk management in financial institutions: Ensuring robust

19. regulatory compliance. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1508>

20. Financial Action Task Force). *Methodology for Assessing Technical Compliance with the FATF Recommendations and the Effectiveness of AML/CFT Systems*. 2013. URL: <https://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/methodology-assessment.html>

21. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Internal Control — Integrated Framework*. 2013.

22. DOJ (U.S. Department of Justice). *Evaluation of Corporate Compliance Programs*.

23. Омельчук Я. А., Швець Н. Р. Передумови для формування ефективної системи комплаєнс в банківських установах України. *Scientific review*. 2018. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/1387/1484>

## References

1. Hura, V. (2023). Systema komplains yak sposib podolannia koruptsii [Compliance system as a way to overcome corruption]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>

2. Dorosh, V. Yu., & Moskovchuk, A. T. (2025). Finansovyi komplains yak kliuchovy element korporatyvnoho upravlinnia [Financial compliance as a key element of corporate governance]. In *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* [Management of the development of socio-economic systems]: proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference (pp. 420–422). Kharkiv: DBTU. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/775849fd-7c6d-490b-8d28-48f6fc9e060b/content>

3. Sheludko, S. A. (2021). Sutnist komplainsu ta yoho mistse v bankivskomu ryzyk-menedzhmenti [The essence of compliance and its place in bank risk management]. *Modern Economics*, (26), 173–177.

4. Kovalchuk, O. V., Morenchenko, K. H., & Bibik, D. V. (2023). Sutnist i kharakterystyka komplainsu: vyznachennia, funktsii, tsili, etychni osnovy, mistse v orhanizatsiinii strukturi pidpriemstva [The essence and characteristics of compliance: definition, functions, goals, ethical foundations, and place in the organizational structure of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (1). URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/098a60be-9133-4d26-9300-5e04346b8bf5/content>

5. Prymostka, L., Krasnova, I., & Strilchuk, Yu. (2025). Komplains: sutnist, mizhnarodni standarty ta perspektyvy rozvytku dlia bankiv Ukrainy [Compliance: essence, international standards and development prospects for banks in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (340.2), 150–158.

6. Chudak, L. A. (2020). Komplaens-kontrol v korporativnomu upravlinni [Compliance control in corporate governance]. Slovak international scientific journal, (39), 43–52.
7. Shvydka, T., & Khaletska, K. (2020). Komplaens-kontrol u systemi korporativnoho upravlinnia hospodarskymy tovarystvamy [Compliance control in the corporate governance system of business entities]. Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo, (12), 85–90.
8. Mykhailenko, O. V., & Ryshtun, Kh. Yu. (2018). Efektyvna systema pobudovy komplaens-kontroliu v bankivskykh ustanovakh [Effective system of building compliance control in banking institutions]. Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi, (3(65)), 120–126.
9. Kovalenko, V. V. (Ed.). (2017). Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty [Risk management system in banks: theoretical and methodological aspects]: Monograph. Odesa: ONEU.
10. Krasnova, I., & Pylypenko, H. (2025). Analiz komplaens-seredovyscha bankiv Ukrainy kriz pryzmu zakhodiv vplyvu NBU [Analysis of the compliance environment of Ukrainian banks through the lens of NBU influence measures]. Ekonomika ta suspilstvo, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-52>
11. Chmutova, I. M., Bezrodna, O. S., & Nechyporenko, D. I. (2020). Metodychni instrumentarii otsiniuvannia komplaens-ryzykiv finansovoho monitorynhu bankiv [Methodical tools for assessing compliance risks of financial monitoring of banks]. BIZNESINFORM, (11), 296–309.
12. Honcharova, K., & VERNYhora, O. (2017). Bahatorivneva systema komplaens [Multi-level compliance system]. Yurydychna hazeta, (43–44). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/bahatorivneva-sistema-komplaens.html>
13. Lewis, L. (2021). The integration of compliance and risk management: A COSO framework approach. Journal of Financial Crime, 28(1), 123–135.
14. Reess, R., & Maschke, M. (2022). Measuring AML/CFT effectiveness: Challenges in achieving the FATF Immediate Outcomes. International Review of Financial Law and Regulation, 5(2), 45–62.
15. Efunniyi, C., Abbulimen, A., Obiki-Osafiele, A., Osundare, O., Agu, E., & Adeniran, I. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. Finance & Accounting Research Journal, 6(8). DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1509>
16. Bazley, S. (2019). Risk-Based Financial Regulation and Compliance Officer Liability. Financial Compliance. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-14511-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-14511-8_6)
17. Ameyaw, M., Idemudia, C., & Iyelolu, T. (2024). Financial compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. Finance & Accounting Research Journal, 6(7). DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i7.1271>

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

18. Adeniran, I., Abhulimen, A., Obiki-Osafiele, A., Osundare, O., Agu, E., & Efunniyi, C. (2024). Strategic risk management in financial institutions: Ensuring robust regulatory compliance. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8). DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1508>

19. Financial Action Task Force. (2013). Methodology for Assessing Technical Compliance with the FATF Recommendations and the Effectiveness of AML/CFT Systems. Retrieved from <https://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/methodology-assessment.html>

20. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Internal Control — Integrated Framework. 2013. URL: <https://www.coso.org/internal-control>

21. DOJ (U.S. Department of Justice). Evaluation of Corporate Compliance Programs.

22. Omelchuk, Ya. A., & Shvets, N. R. (2018). Peredumovy dlia formuvannia efektyvnoi systemy komplaens v bankivskykh ustanovakh Ukrainy [Prerequisites for the formation of an effective compliance system in banking institutions of Ukraine]. Scientific review. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/1387/1484>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-7](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-7)

## **УДК 339**

Завадська О.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8786-9005>

e-mail: o.zavadska@lntu.edu.ua

Zavadska Olena, Ph. D. in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8786-9005>

e-mail: o.zavadska@lntu.edu.ua

Отримано: 10.11.2025. Прорецензовано: 15.11.2025. До друку: 18.11.2025.

## **ЛОГІСТИКА МАЙБУТНЬОГО: ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 5.0 НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ**

У статті досліджено, як стрімкий розвиток цифрових технологій та перехід до концепції Індустрії 5.0 зумовлюють необхідність переосмислення ролі логістики у формуванні конкурентоспроможності бізнесу. У сучасних умовах логістика вже не обмежується оптимізацією витрат, а перетворюється на стратегічний інструмент створення доданої вартості, підвищення гнучкості та стійкості підприємств. Поєднання штучного інтелекту, роботизації, цифрових двійників і людиноцентричного підходу відкриває нові можливості для підвищення ефективності ланцюгів поставок. Саме тому дослідження впливу Індустрії 5.0 на логістичні процеси є вкрай актуальним для бізнесу, який прагне втримувати конкурентні позиції на ринку.

**Ключові слова:** індустрія 5.0, логістика, конкурентоспроможність бізнесу, цифрові технології, штучний інтелект, людиноцентричність, смарт-логістика.

## **LOGISTICS OF THE FUTURE: THE IMPACT OF INDUSTRY 5.0 ON BUSINESS COMPETITIVENESS**

The transformational changes that characterize the current stage of global economic development determine the growing role of innovative technologies in ensuring the stability and competitiveness of enterprises. One of the key areas of these changes is the introduction of the Industry 5.0 concept, which combines the digital tools of Industry 4.0 with a human-centered approach, sustainable development, and deep integration of the latest technologies into business processes.



In this context, logistics is not only an operational function but also a strategic element capable of shaping the long-term competitive advantages of enterprises.

In the context of globalization, growing market instability, increasingly complex supply chains, and the impact of external shocks (such as pandemics, military conflicts, and resource crises), an effective logistics system is becoming a determining factor in business resilience. Industry 5.0 offers new tools to address these challenges: the use of artificial intelligence, robotic systems, the Internet of Things, digital twins, and environmentally friendly technologies. Combining these with human experience, creativity, and analytical skills enables the creation of highly efficient logistics models that can quickly adapt to change.

In addition, there is a growing need for personalized products and individualized approaches to customers, which also requires high flexibility and technological support for logistics operations. In such conditions, modern enterprises need a comprehensive analysis of the impact of Industry 5.0 on logistics activities.

**Keywords:** Industry 5.0, logistics, business competitiveness, digital technologies, artificial intelligence, human-centered approach, smart logistics.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Проблема полягає у недостатньому рівні інтеграції інтелектуальних технологій (штучний інтелект, цифрові двійники, IoT) у логістичні процеси підприємств, а також у відсутності універсальних методичних підходів щодо оцінювання ефективності логістики в умовах Індустрії 5.0. Вирішення цієї проблеми є важливим як з наукового погляду – для розвитку теорії логістики, так і з практичного – для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика логістики, а саме логістики в індустрії 5.0 є дуже актуальною на сьогодні та знайшла відображення у наукових працях як вітчизняних вчених так і зарубіжних.

Дослідження впливу індустрії 4.0 на логістику, зміни в логістичних функціях, ланцюгах поставок та бізнес-процесах зосередили увагу на переході до нового етапу в логістиці (Скіцько, 2016, Kagermann, Wahlster, Helbig, 2013).

У праці, щодо розгляду реверсивної логістики, тобто зворотніх ланцюгів зосереджено увагу на індустрії 5.0, саме в цю епоху реверсивна логістика має найбільший вплив на бізнес (Григорак, Цеслів, Коломієць, 2024, Nahavandi, 2019).

В працях інших науковців висвітлено аналіз ролі цифрових технологій у логістиці, таких як: хмарні сервіси, цифрові двійники, Big Data – що є сучасним підходом, релевантний індустрії 5.0. (Глуценко, Суворова, 2025).

Дослідження авторів вказують на численні напрацювання у сфері логістики в індустрії 5.0. Проте дана тематика потребує подальших напрацювань та удосконалення у розрізі впливу логістики в індустрії 5.0 на підприємницький сектор.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження особливостей розвитку логістичних систем у контексті Індустрії 5.0 та визначення їх впливу на конкурентоспроможність сучасного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасний бізнес переживає черговий етап технологічної трансформації, пов'язаної з переходом до концепції Індустрії 5.0, яка доповнює попередню індустріальну парадигму акцентом на людиноцентричності, сталості та стійкості систем. Якщо Індустрія 4.0 орієнтувалася переважно на цифровізацію та автоматизацію, то Індустрія 5.0 передбачає гармонійне поєднання штучного інтелекту, роботизованих технологій та унікальних компетентностей людини. У таких умовах логістика стає ключовим чинником формування конкурентоспроможних бізнес-моделей, оскільки забезпечує ефективну інтеграцію процесів постачання, виробництва, дистрибуції та сервісного обслуговування на основі інноваційних підходів.

Індустрія 5.0 виникла як відповідь на необхідність переосмислення ролі людини у виробничо-логістичних процесах. На відміну від Індустрії 4.0, де основний акцент робився на автономних системах і автоматизації, сучасна

концепція спрямована на створення партнерства між людиною та технологіями. Це дозволяє системам логістики бути гнучкішими, адаптивнішими та більш креативними.

Ключові принципи Індустрії 5.0, що впливають на логістичну діяльність зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. – Принципи Індустрії 5.0, що впливають на логістичну діяльність.

Сформовано автором на основі досліджень (1-10)

Щодо принципів, то людиноцентричність – це саме ті технології, які доповнюють людину, а не замінюють її, стійкість орієнтується на логістичні процеси в напрямку на мінімізацію ресурсних втрат, екологічний слід та енергоспоживання.

Резильєнтність – здатність ланцюгів поставок швидко адаптуватися до криз, перебоїв та зовнішніх шоків. І ще один з принципів, який має вплив на логістичну діяльність – інтелектуалізація процесів – це про синергетичне застосування штучного інтелекту, робототехніки, цифрових двійників.

У таких умовах логістика перестає бути лише інструментом оптимізації витрат, а вона стає джерелом інновацій та стратегічних конкурентних переваг.

Технологічна база Індустрії 5.0 формує нові можливості для підвищення ефективності та гнучкості бізнес-процесів.

Найбільш значущими логістичними інструментами є:

- цифрові двійники логістичних систем (створення віртуальних моделей складів, транспортних потоків, маршрутів і ланцюгів поставок дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та приймати рішення на основі моделювання різних сценаріїв);

- роботизація (collaborative robots) (на відміну від автономних роботів Індустрії 4.0, коботи здатні взаємодіяти з людиною в єдиному робочому просторі. Це забезпечує адаптивність, швидке переналаштування складських та виробничих процесів);

- штучний інтелект і машинне навчання (AI системи прогнозують попит, оптимізують транспортні маршрути, забезпечують управління запасами з мінімальними втратами та контролюють якість логістичної діяльності в режимі реального часу);

- інтернет речей (IoT) та смарт-сенсори (інтелектуальні датчики забезпечують прозорість ланцюгів поставок: контроль температури, вологості, місцезнаходження, стану транспортних засобів і вантажів. Це підвищує надійність та знижує ризики).

Електротранспорт, енергоефективні склади, відновлювані джерела енергії та багатооборотна тара є ключовими елементами логістики Індустрії 5.0, що впливають на екологічну

та економічну стійкість бізнесу. Використання зазначених технологій дозволяє підприємствам суттєво скоротити витрати, підвищити рівень сервісу, забезпечити швидкість і точність поставань, що прямо впливає на їхню конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах визначається спроможністю забезпечувати високу швидкість реагування на ринкові зміни, стаке управління ресурсами та якісний клієнтський сервіс. Логістика Індустрії 5.0 сприяє цьому через підвищення рівня персоналізованого сервісу (сучасні логістичні рішення дозволяють індивідуалізувати поставання, виробництво «під замовлення» та гнучкі моделі дистрибуції, що зміцнює лояльність клієнтів), скорочення логістичних витрат (оптимізація запасів, підвищення точності прогнозування та автоматизація процесів зменшують витрати, що прямо впливає на фінансові результати підприємства), через підвищення гнучкості та адаптивності ланцюгів поставок (AI-моделі швидко реагують на порушення логістичних потоків, альтернативно переналаштовують маршрути, знаходять нових постачальників або ресурси), через формування сталих конкурентних переваг (підприємства, що впроваджують технології Індустрії 5.0, демонструють вищий рівень інноваційності, екологічної відповідальності та бізнес-стійкості, що підвищує їхню позицію на ринку), через зростання продуктивності праці (поєднання людської креативності та машинної точності забезпечує високий рівень ефективності логістичних операцій).

Таким чином, логістика в Індустрії 5.0 не лише модернізує операційні процеси, але й створює довгострокові стратегічні переваги для бізнесу.

**Висновки.** У статті доведено, що логістика відіграє ключову роль у реалізації потенціалу Індустрії 5.0. Її вплив на конкурентоспроможність бізнесу реалізується через інноваційні технології, підвищення стійкості ланцюгів поставок, оптимізацію витрат та формування високорівневого клієнтського сервісу. Логістика майбутнього – це інтегрована

система, де взаємодія людини та інтелектуальних технологій створює нові можливості для розвитку підприємств. Таким чином, впровадження принципів Індустрії 5.0 в логістичні процеси є одним із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

### **Список бібліографічного опису**

1. Скіцько В. Логістика в індустрії 4.0. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 4. С. 241–251.
2. Григорак, М. Ю., Цеслів, О. В., & Коломієць, С. В. (2024). Дослідження мережі зворотної логістики в індустрії 5.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 31, 86–92. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319026>.
3. Суворова І.М., Глущенко С.Д. Трансформація логістики під впливом цифровізації, *Менеджмент*. – 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-24>
4. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0. Final Report. Acatech, 2013.
5. Nahavandi S. Industry 5.0 - A Human-Centric Solution. *Sustainability*, 2019.
6. Müller J. Digital Transformation in Logistics: A Systematic Review. *Journal of Business Logistics*, 2021.
7. Ivanov D., Dolgui A. Supply Chain Resilience and Digitalization. *International Journal of Production Research*, 2020.
8. Ministerio de Economía. Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric Society. 2021.
9. Schönberger R. World-Class Logistics: The Challenge of the 21st Century. 2020.
10. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. Pearson, 2022.

### **References**

1. Skitsko, V. (2019). Lohistyka v Industrii 4.0 [Logistics in Industry 4.0]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, (4), 241–251.
2. Hryhorak, M. Yu., Tsesliv, O. V., & Kolomiiets, S. V. (2024). Doslidzhennia merezhi zvorotnoi lohistyky v Industrii 5.0 [Research of reverse logistics network in Industry 5.0]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskyyi politekhnichnyi instytut”*, 31, 86–92. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319026>

3. Suvorova, I. M., & Hlushchenko, S. D. (2025). Transformatsiia lohistyky pid vplyvom tsyfrovizatsii [Transformation of logistics under the influence of digitalization]. Menedzhment. <https://doi.org/10.32782/bses.92-24>
4. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Acatech.
5. Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0: A human-centric solution. Sustainability, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164371>
6. Müller, J. (2021). Digital transformation in logistics: A systematic review. Journal of Business Logistics.
7. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Supply chain resilience and digitalization. International Journal of Production Research.
8. Ministerio de Economía. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric society.
9. Schönberger, R. (2020). World-class logistics: The challenge of the 21st century.
- 10 Christopher, M. (2022). Logistics & supply chain management. Pearson.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-8](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-8)*

**УДК 338.48:640**

Жадько О.А., аспірант

Луцький національний технічний університет

zhadkooa@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4019-3113

Zhadko Oksana, postgraduate student

Lutsk National Technical University

zhadkooa@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4019-3113

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 18.11.2025. До друку: 20.11.2025.

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ**

У статті здійснено дослідження світового досвіду забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях та окреслено можливості його імплементації в український контекст. Проаналізовано сучасні підходи, які застосовуються в управлінні національними парками, біосферними резерватами та іншими охоронюваними природними територіями у країнах Європейського Союзу, Північної та Південної Америки, а також у державах, що розвиваються. На основі проведеного аналізу визначено риси сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, зокрема пріоритетність охорони довкілля, дотримання екологічної рівноваги, лімітування туристичного навантаження, використання просвітницьких інструментів, інтегроване управління та участь громад у формуванні туристичних продуктів. Обґрунтовано, що інтеграція світового досвіду може значно посилити потенціал українських природоохоронних територій, сприяти їх відновленню у післявоєнний період, підвищити конкурентоспроможність туристичних дестинацій та забезпечити довгострокове збереження природної спадщини країни. Результати дослідження мають практичну цінність для органів державної влади, менеджменту національних природних парків, органів місцевого самоврядування та туристичних підприємств, що працюють у сфері природоохоронного туризму.

**Ключові слова:** екотуризм, туристичні потоки, екологічна місткість, природоохоронний менеджмент, сталий розвиток, туристичні дестинації.



## **GLOBAL EXPERIENCE IN ENSURING SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN PROTECTED NATURAL AREAS**

The article presents a comprehensive study of the global experience in ensuring sustainable tourism development in protected natural areas and outlines the possibilities of its implementation within the Ukrainian context. Modern approaches applied in the management of national parks, biosphere reserves, and other protected natural areas in the European Union, North and South America, as well as in developing countries, are analyzed. Particular attention is paid to the recommendations of the IUCN, UNWTO, the Natura 2000 program, and practices of regenerative tourism aimed at minimizing human impact, restoring ecosystems, and ensuring the socio-economic resilience of local communities. Based on the conducted analysis, the key features of sustainable tourism development in protected areas are identified, including prioritizing environmental protection, maintaining ecological balance, limiting tourist pressure, using educational tools, integrated management, and involving local communities in the formation of tourism products.

The study summarizes the contributions of contemporary Ukrainian and international scholars to the issues of sustainable tourism development; however, several important aspects remain insufficiently explored. Among them are the adaptation of international sustainable management models to national conditions, improving mechanisms for assessing the ecological capacity of territories, developing an effective system for monitoring tourism impacts, strengthening partnerships between protected area administrations, communities, and businesses, and introducing economic instruments to support conservation efforts. It is substantiated that integrating global experience can significantly enhance the potential of Ukrainian protected areas, facilitate their recovery in the post-war period, improve the competitiveness of tourist destinations, and ensure the long-term preservation of the country's natural heritage. The results of the study have practical value for governmental bodies, national park management, local self-government authorities, and tourism enterprises operating in the field of conservation-oriented tourism.

**Keywords:** ecotourism, tourist flows, ecological capacity, conservation management, sustainable development, tourist destinations.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях постає як практичне завдання, обумовлене зростанням туристичної активності, посиленням

антропогенного тиску та необхідністю збереження унікальних природних екосистем у довгостроковій перспективі. В умовах глобальних екологічних викликів, кліматичних змін і потреби відновлення природних ресурсів особливої актуальності набуває пошук ефективних моделей поєднання рекреаційного використання територій із їх охороною. Крім того, природоохоронні території часто виступають осередками високої екологічної цінності та магнітами для туристів, що створює потенційний конфлікт між потребою у збереженні природних комплексів і прагненням до економічного розвитку регіонів [1]. У багатьох країнах, зокрема й в Україні, природоохоронні установи стикаються з обмеженістю фінансування, недостатньою інфраструктурою та відсутністю сучасних механізмів управління туристичними потоками, що ускладнює досягнення балансу між охороною довкілля та рекреаційною діяльністю. Таким чином, питання сталого туризму в межах природоохоронних територій є комплексною проблемою, що інтегрує потреби науки, управління та суспільного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблема сталого розвитку туризму та ефективного управління природоохоронних територій перебуває у центрі уваги науковців. Зокрема, Матвійчук Л. та ін. (2023) акцентує увагу на інтеграційних процесах суб'єктів індустрії гостинності; Єрко І. (2023) доводить значення сталості й безпеки як чинників трансформації конкурентного потенціалу туристичних підприємств; Атаманчук З. (2020), Мамотенка Д. та ін. (2022) визначають глобальні тенденції та моніторинг світового туристичного ринку. Значний внесок у дослідження проблематики зробили Павліха Н. та ін. (2022), які у монографії аналізують сучасні виклики й перспективи сталого розвитку туризму в Україні; Алієва А. (2020), обґрунтовує стратегічні пріоритети сталого зростання туристично-рекреаційної сфери. Європейські орієнтири сталого розвитку гостинності

розглядають Матвійчук Л. та Дащук Ю. (2022); Миронов Ю. (2024) аналізує досвід європейських країн у розвитку туризму на природоохоронних територіях; Дутчак О. (2021) досліджує управлінські механізми розвитку туристично-рекреаційних комплексів в умовах децентралізації. Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо системно досліджено питання інтеграції світового досвіду сталого розвитку туризму саме в контексті функціонування природоохоронних територій України.

**Цілі статті.** Метою дослідження є всебічне обґрунтування теоретичних і практичних засад забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, узагальнення світового досвіду впровадження екологічно відповідальних моделей управління та визначення можливостей їх адаптації до українських умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Світовою «класичною моделлю» поєднання туризму й охорони природи часто називають Коста-Рику, де приблизно чверть території перебуває під різними формами охоронного статусу й використовується як основа для розвиненої системи екотуризму. Тут створено мережу національних парків, біологічних резерватів і приватних заповідників, яка покриває близько 31 % території країни. Приороорієнтований туризм генерує істотну частку ВВП (понад 8 % у поєднанні прямих і непрямих ефектів), забезпечує робочі місця в периферійних сільських регіонах і водночас формує суспільну підтримку жорсткій природоохоронній політиці, що включає заборону вирубки лісів, плату за екосистемні послуги та податкові стимули для землевласників, які зберігають ліси [2].

Європейський досвід управління сталим туризмом у природоохоронних територіях концентрується навколо мережі «Natura 2000», яка охоплює близько 18 % суходолу та 9,5 % морських акваторій ЄС. Підхід «Natura 2000» принципово

відрізняється від традиційного «заповідного» підходу (людська діяльність не забороняється повністю, натомість підкреслюється потреба в поєднанні збереження видів і середовищ існування із сталим використанням ресурсів, розвитком природного та культурного туризму, екологічної освіти та зелених робочих місць) [3]. Туризм, в даному випадку, розглядається як одне з основних джерел соціально-економічних вигод, від рекреації та освіти до зайнятості й зростання місцевих доходів, за умов чітких регламентів, планів управління, екологічної оцінки проєктів і залучення місцевих стейкхолдерів.

Прикладом практичної реалізації концепції сталого туризму в європейському природоохоронному просторі є низка національних парків та геопарків, що отримали міжнародні сертифікати якості й сталості. У низці європейських проєктів, зокрема в Балтійському регіоні, розроблено «пакети» сталого природного туризму в захищених територіях, що передбачають розвиток малозатратних форм рекреації (пішохідні та велосипедні маршрути, інтерпретаційні стежки, спостереження за птахами), створення центрів відвідувачів, впровадження локальних брендів, які гарантують екологічність послуг. Успіх таких моделей пов'язаний із поєднанням європейського фінансування, сертифікації (наприклад, програми «Green Destinations», пан'європейської хартії сталого туризму в природоохоронних територіях «EUROPARC») та довготривалої співпраці з місцевим бізнесом і громадами [4].

Досвід країн, що розвиваються, доводить роль сталого туризму як інструменту диверсифікації економіки та боротьби з бідністю в регіонах, де альтернативи природоексплуатуючим видам діяльності (лісозаготівля, браконьєрство, екстенсивне скотарство) є обмеженими [5]. У багатьох середземноморських та африканських національних парків реалізуються проєкти, які поєднують створення морських охоронних акваторій, розвиток «підводних екостежок та екопросвітніх заходів, що дозволяють скоротити тиск на ресурси та створити нові джерела доходу.

Проведений аналіз дозволяє визначити основні ознаки забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, що систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Характерні ознаки забезпечення сталого розвитку туризму  
на природоохоронних територіях

| Ознаки                             | Змістовне пояснення                                                                                |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збереження довкілля                | Пріоритет охорони екосистем, біорізноманіття, ландшафтів і унікальних природних ресурсів.          |
| Екологічна рівновага               | Діяльність не перевищує екологічну місткість території, підтримує стабільність природних процесів. |
| Обмежене навантаження              | Регулюється кількість відвідувачів, маршрути, інфраструктура, для уникнути деградації середовища.  |
| Освітньо-просвітницька функція     | Туризм використовується як інструмент формування екокультури та підвищення обізнаності туристів.   |
| Залучення місцевих громад          | Місцеве населення бере участь у плануванні, управлінні й отриманні вигод від туризму.              |
| Повага до культурної спадщини      | Туризм сприяє збереженню культурних традицій, духовних практик та автентичності регіону.           |
| Обґрунтування управлінських рішень | Управління туристичною діяльністю базується на даних моніторингу, оцінці впливу і дослідженнях.    |
| Інтегроване управління             | Забезпечується взаємодія між природоохоронними органами, туристичними підприємствами і громадами.  |
| Довгострокова перспектива          | Туризм розвивається таким чином, щоб не загрожувати потребам майбутніх поколінь.                   |

Джерело: складено на основі [3, 6, 7, 8].

Характерні риси забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях формують цілісну систему екологічно відповідального управління, спрямовану на збереження природної та культурної спадщини. Вони включають пріоритетність охорони довкілля та підтримання

екологічної рівноваги, що передбачає недопущення перевищення екологічної місткості територій і обмеження антропогенного навантаження. Важливою ознакою є освітньо-просвітницька функція туризму, яка підвищує екологічну культуру відвідувачів і формує відповідальну поведінку. Залучення місцевих громад забезпечує соціальну сталість, сприяє економічній вигоді населення та зменшує конфлікти інтересів. Важливим є збереження культурної автентичності регіонів, що виступає складовою туристичної привабливості та інструментом охорони нематеріальної спадщини. Ефективність сталого туризму залежить від обґрунтованості управлінських рішень, які базуються на моніторингу, наукових даних та екологічній оцінці, а також від інтегрованого підходу, що поєднує дії природоохоронних органів, туристичного бізнесу та громад [9]. Усі ці риси об'єднує орієнтація на довгострокову перспективу, яка гарантує можливість використання туристичного потенціалу без шкоди для майбутніх поколінь.

Світовий досвід забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях може бути ефективно імplementований в Україні шляхом адаптації провідних практик управління, зонування та регулювання туристичного навантаження до національних природно-географічних і соціально-економічних умов. Доцільно запроваджувати підходи IUCN та мережі Natura 2000 щодо оцінки екологічної місткості, диференційованого доступу та розроблення чітких планів управління для кожної природоохоронної території. Досвід Коста-Рики та європейських країн підтверджує ефективність механізмів співуправління з місцевими громадами, що в українських умовах може стати визначальним фактором до підвищення відповідальності населення та розвитку локальної економіки, особливо у сільських і гірських регіонах. Інтеграція міжнародних сертифікацій (зокрема «European Charter for Sustainable Tourism», «Green Destinations»), розвиток інтерпретаційних центрів, впровадження цифрових систем

моніторингу відвідуваності та створення мережі екологічно орієнтованих туристичних продуктів дозволять підвищити конкурентоспроможність українських природоохоронних територій. Доцільно також розширювати використання міжнародних інструментів фінансування та партнерських програм («Interreg», «Horizon Europe»), що сприятиме модернізації інфраструктури, збереженню біорізноманіття та відновленню екосистем у післявоєнний період.

**Висновки.** Світовий досвід сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях формує комплексну багаторівневу модель, у центрі якої є баланс між охороною довкілля, соціальною відповідальністю та економічною ефективністю. Аналіз кращих світових практик та інноваційних підходів країн, що розвиваються, доводить, що успіх забезпечується наявністю чітких механізмів планування, контролю туристичного навантаження, справедливої участі громад у прийнятті рішень, а також широкого використання інструментів екопросвіти і систематичного моніторингу. Світові тенденції свідчать про поступовий перехід від концепції традиційного екотуризму до регенеративних моделей, орієнтованих на збереження та відновлення природних екосистем і зміцнення кліматичної стійкості.

Для України імплементація світового досвіду відкриває значний потенціал для модернізації управління природоохоронними територіями та формування конкурентоспроможних туристичних продуктів на глобальному ринку. В умовах післявоєнного відновлення особливо актуальним стає застосування механізмів інтегрованого управління, залучення місцевих громад, міжнародної сертифікації, цифрових систем моніторингу та екологічної освіти. Використання міжнародних фінансових інструментів і програм технічної допомоги може прискорити відновлення та розвиток інфраструктури, а впровадження принципів сталості – забезпечити довгостроковий баланс між зростанням туристичної

активності та охороною природної спадщини. Таким чином, адаптація світових практик до українських реалій є важливою передумовою ефективного розвитку природоохоронного туризму та зміцнення екологічної безпеки держави.

### **Список бібліографічного опису**

1. Єрко І.В. (2023) Сталий та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Підприємництво та інновації*. № 29. С. 7-14.
2. Атаманчук З.А. (2020) Глобальні тенденції розвитку міжнародного туризму в структурі світового ринку послуг. *Бізнес Інформ*. № 4. С. 21-27.
3. Мамотенко Д.Ю., Гресь-Євреїнова С.В., Шелемєтьєва Т.В. (2022) Система моніторингу світового ринку туристичних послуг. *Інфраструктура ринку*. № 66. С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure66-4>.
4. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzsm\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzsm_2022.pdf).
5. Алієва А.Ю. (2020) Формування стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ. № 3. 2020. С. 44-51.
6. Матвійчук Л.Ю., Дацук Ю.Є. (2022) Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.
7. Миронов Ю. (2024). Досвід країн західної Європи у розвитку туризму на природоохоронних територіях. *Підприємництво і торгівля*, № 43, С. 60-67.
8. Дутчак О.В. (2021) Управління розвитком туристично-рекреаційного комплексу в умовах децентралізації: монографія. Івано-Франківськ: НАІР. 210 с.
9. Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Жадько О.А. (2023) Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності України в сучасних умовах. *Товарознавчий вісник*, 1 (16), 255-262.

### **References**

1. Yerko I. (2023) Stalyi ta bezpechnyi rozvytok turyzmu yak odyin z kryteriiv transformatsii konkurentnoho potentsialu subiektiv turystychnoi indusirii. [Sustainable and safe development of tourism as one of the criteria for transforming the competitive potential of tourism industry entities]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. (29). 7-14.
2. Atamanchuk Z. (2020) Hlobalni tendentsii rozvytku mizhnarodnoho turyzmu v strukturi svitovoho rynku posluh [Global trends in the development of



international tourism in the structure of the global services market]. *Biznes Inform.* (4). 21-27.

3. Mamotenko D., Hres-Yevreinova S., Shelemetieva T. (2022) Systema monitorynhu svitovoho rynku turystychnykh posluh [Global tourism market monitoring system. Market infrastructure]. *Infrastruktura rynku.* (66). 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-4>

4. Pavlikha N., Tsymbaliuk I., Savchuk A. Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektyvy dlia Ukrainy: monohrafiia [Sustainable development of tourism and recreation: current challenges and prospects for Ukraine]. Lutsk: Vezha-Druk, 2022. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruz\\_m\\_2022.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruz_m_2022.pdf).

5. Aliieva A. (2020) Formuvannia stratehichnykh prioritetiv staloho rozvytku turystychno-rekreatsiinoi sfery na zasadakh inkluzyvnoho zrostannia [Formation of strategic priorities for sustainable development of the tourism and recreation sector on the basis of inclusive growth]. *Ekonomichnyi forum.* Lutsk: LNTU. (3). 2020. 44-51.

6. Matviichuk L., Dashchuk Yu. (2022) Yevropeyskyi vektor staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [European vector of sustainable development of the Ukrainian hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo.* (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.

7. Myronov Yu. (2024). Dosvid krain zakhidnoi Yevropy u rozvytku turyzmu na pryrodookhoronnykh terytoriakh [Experience of Western European countries in developing tourism in protected areas]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia,* (43). 60-67.

8. Dutchak O. (2021) Upravlinnia rozvytkom turystychno-rekreatsiinoho kompleksu v umovakh detsentralizatsii: monohrafiia [Management of the development of a tourist and recreational complex in the context of decentralization]. Ivano-Frankivsk: NAIR. 210.

9. Matviichuk L., Lepkyi M., Zhadko O. (2023) Intehratsiini protsesy subiektiv industrii hostynnosti Ukrainy v suchasnykh umovakh [Integration processes of Ukrainian hospitality industry entities in modern conditions]. *Tovaroznavchyi visnyk,* 1 (16), 255-262.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-9](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-9)

## **УДК 322.122**

Жилиук І.С., аспірант

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0004-7489-5481>

e-mail: Ivan.zhvliuk@gmail.com

Zhyliuk Ivan, Ph.D. student

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0004-7489-5481>

e-mail: Ivan.zhvliuk@gmail.com

Отримано: 14.11.2025. Прорецензовано: 17.11.2025. До друку: 20.11.2025.

## **КОГЕРЕНТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЙ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ**

У статті обґрунтовано об'єктивну доцільність і синергетичний ефект когерентності концепцій фінансового забезпечення регіону та конкурентоспроможності регіону. Запропоновано авторське визначення фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону з урахуванням аспектів цілеспрямованості, системності, диверсифікованості джерел та ефективності управлінських дій. Визначено систему й послідовність дій цієї поліаспектної дефініції. Обґрунтовано мету фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону відповідно до рівнів формування і реалізації фінансової політики, через яку воно проявляється й елементом якої є. Конкретизовано часткові фінансові, економічні, соціальні, екологічні та політичні цілі фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону.

**Ключові слова:** фінансове забезпечення, конкурентоспроможність, регіон, фінансові ресурси регіону, фінансове забезпечення конкурентоспроможності регіону.

## **COHERENCE OF THE CONCEPTS OF FINANCIAL PROVISION AND REGIONAL COMPETITIVENESS**

The article is devoted to substantiating the theoretical basis of financial provision for regional competitiveness. The concepts of financial provision and regional competitiveness are key and strategically important concepts of regional development in any period. The coherence of these concepts provides a synergistic effect and serves as the basis for the long-term development of the state's regions. Especially today, amid prolonged and serious challenges provoked by the full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine, timely and progressive mechanisms of financial provision focused on increasing the competitiveness of territories will allow the nation to resist the aggressor, ensure

protection and defense, and subsequently accelerate postwar recovery.

The methodological foundation of the research comprises modern achievements of financial and economic science concerning the financial provision of the region and its competitiveness. To achieve the goals of the article, a set of general scientific methods was used: induction, deduction, synthesis, contextual analysis, comparison, generalization, and abstraction.

The article proposes the author's definition of financial provision for regional competitiveness, taking into account the aspects of goal-orientation (or purposefulness), systematic nature, diversification of sources, and effectiveness of managerial actions. The system and sequence of actions for this multi-aspect definition are identified. The objective of financial provision for regional competitiveness is substantiated in accordance with the levels of formation and implementation of financial policy, through which it manifests and of which it is an element. The partial financial, economic, social, environmental, and political goals of financial provision for regional competitiveness are specified. Further research should focus on the theoretical and applied principles of forming and implementing mechanisms for financial provision for regional competitiveness.

**Keywords:** financial provision, competitiveness, region, financial resources of the region, financial provision for competitiveness of the region.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Концепції фінансового забезпечення та конкурентоспроможності регіону є ключовими і стратегічно важливими концепціями регіонального розвитку у будь-який період. Когерентність означених концепцій забезпечує синергетичний ефект та слугує базисом довгострокового розвитку регіонів держави. Та й загалом фінансове забезпечення конкурентоспроможності регіону є передумовою формування фінансово-економічної і політичної стабільності держави й інструментом вирішення практично усіх проблемних моментів і викликів розвитку регіональних соціально-економічних систем. Більше того, своєчасність й масштаби фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіонів визначають і параметри та швидкість його соціально-економічного й екологічного розвитку. Особливо сьогодні в умовах тривалих і серйозних викликів, спровокованих повномасштабною воєнною агресією РФ проти України, коли наша держава та її регіони зіткнулись із безліччю проблем, зазнають фінансово-економічних і соціальних втрат, руйнувань інфраструктури, відчувають фінансову недостатність, значні фінансові деформації, інвестиційну непривабливість, посилення регіональних диспропорцій, саме своєчасні й прогресивні механізми фінансового забезпечення зорієнтованого на підвищення

конкурентоспроможності територій дозволять протистояти агресору, забезпечити захист й оборону, врахувати інші сучасні виклики, а в подальшому прискорити післявоєнне відновлення. Без розробки й імплементації науково обґрунтованої системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності, регіони України ризикують залишитись у стані фінансової залежності й структурної депресії, що є прямою загрозою як для них самих так і для економічної безпеки держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню і розвитку теоретико-методичних засад й різноманітних прикладних аспектів проблематики фінансового забезпечення та проблематики конкурентоспроможності на рівні регіону завжди приділялась посилена увага як вітчизняних, так і іноземних науковців й практиків. Вагомий доробок у розвиток обох досліджуваних проблемних питань у їх тісному взаємозв'язку, а також у висвітлення фінансового аспекту забезпечення конкурентоспроможності регіону здійснили Білик Р. (Білик, 2014), Дорошенко Г. (Дорошенко, 2012), Захарченко С. і Захарченко В. (Захарченко і Захарченко, 2015), Ковальська Л. (Ковальська, 2013), Коваленко О. (Коваленко, 2017), Коренюк Л. (Коренюк, 2018), Ніколенко Г. (Ніколенко, 2025), Подзізей О. і Коробчук Т. (Подзізей і Коробчук, 2023), Цимбалюк І. і Павліха Н. (Цимбалюк та ін., 2023) та інші. Попри значний науковий доробок довкола різноманітних фінансових питань забезпечення регіонального розвитку та формування конкурентних переваг регіону, існує об'єктивна необхідність оновлення як теоретико-методичного базису фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону так і модернізації прикладних підходів і механізмів до їх реалізації із урахуванням нинішніх викликів, впливу сучасних факторів, динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища та потреб повоєнного періоду.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження сутності та важливості фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На основі попередньо проведених досліджень категорій «фінансове забезпечення регіону» і «конкурентоспроможність регіону»,

сформулюємо авторське визначення фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону. При цьому, вважаємо, що дефініція фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону повинна враховувати такі ключові моменти:

– *цілеспрямованість*: процес фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону комплексно зорієнтований на підвищення рівня його фінансової- і конкурентоспроможності, активізацію інноваційно-інвестиційного розвитку, забезпечення фінансово-економічного розвитку, покращення якості життя населення тощо;

– *системність*: процес фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону не є одиничним і тимчасовим явищем, а системою послідовних і безупинних дій з досягнення визначених цілей;

– *диверсифікованість джерел* (процес фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону потребує залучення фінансових ресурсів з усіх можливих і доступних джерел, а саме бюджетних коштів різних рівнів, фінансових ресурсів суб'єктів господарювання і населення, інвестицій, банківських кредитів, коштів міжнародних фінансових організацій тощо);

– *ефективність управління фінансовими ресурсами* (процес фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону базується і результат його визначається за ефективністю наскрізного управління фінансовими ресурсами від моменту їх пошуку, формування і акумуляції до подальшого розподілу та використання).

Розвиваючи теоретичні засади піднятої проблематики, пропонуємо *фінансове забезпечення конкурентоспроможності регіону* трактувати як цілеспрямовану послідовно-циклічну діяльність за напрямками формування (пошук і акумуляція), розподілу та використання фінансових ресурсів, що водночас супроводжуються наскрізними процесами планування, організування, аналізу, оцінки, регулювання і контролю фінансових потоків й системно враховує стратегічні пріоритети регіону та формує його стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Систему дій поліаспектної дефініції фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону та їх

послідовність ілюструє схематична модель, відображена на рисунку 1.



Рисунок 1. – Система й послідовність дій поліаспектної дефініції фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону

\* авторська розробка.

Фінансове забезпечення конкурентоспроможності регіону, як елемент фінансової політики реалізовуваної на різних рівнях, на кожному з них переслідує дещо іншу мету, зокрема:

– на національному рівні – державне фінансове забезпечення конкурентоспроможності регіону, як елемент державної регіональної фінансової політики – орієнтується на конвергенцію регіонів держави за рівнями їх фінансового потенціалу соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності;

– на регіональному рівні – як елемент внутрішньої фінансової політики регіону – орієнтується на фінансування

– індивідуальних потреб регіону зі зміцнення його конкурентоспроможності;

– на місцевому рівні – як елемент фінансової політики певної території регіону – орієнтується на формування сталих конкурентних переваг території через фінансове забезпечення високої якості життя населення.

Мета фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону деталізується у її цілях, що можуть мати фінансовий, економічний, соціальний, екологічний та/чи політичний характер (рис. 2).

Відповідно до цілей, фінансове забезпечення може мати фінансовий, економічний, екологічний, соціальний, політичний аспекти, кожен із яких корелює із конкурентоспроможністю регіону. Предметніше розкриття контексту цих аспектів наступне:

1) фінансовий аспект – розглядає фінансове забезпечення як елемент фінансового механізму регіону і стосується безпосередньо управління фінансовими ресурсами регіону, визначає різні відповідні механізми фінансового управління. Належне фінансове забезпечення регіону, його стабільне фінансове становище є ознаками привабливості регіону для інвесторів, адже сигналізують про надійність і високий рівень передбачуваності ситуації. Також у таких умовах наявні широкі можливості доступу до фінансових ринків. Доступність інвестиційних і кредитних фінансових ресурсів дозволяє фінансувати масштабні інфраструктурні проекти регіону і на цій основі додатково формувати ще конкурентні переваги;

2) економічний аспект – сфокусований на ролі й значенні фінансового забезпечення для розвитку економіки регіону. Зокрема, фінансове забезпечення є інструментом стимулювання

3) економічного розвитку через фінансову підтримку ключових видів економічної діяльності, фінансування розвитку інновацій та інфраструктури і підвищення конкурентоспроможності соціально-економічної системи регіону. Водночас розвинена економічна система регіону, його інноваційно-інвестиційна активність, капіталізація і модернізація приваблюють і кваліфіковану робочу силу, і бізнес, і інвесторів;

| Цілі фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтегральна (загальна) ціль (відповідно до внутрішньої політики регіону):                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| створення фінансової основи для стабільного конкурентоспроможного економічного, соціального й екологічного розвитку регіону |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Часткові (конкретні) цілі:                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| фінансові                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• раціональне формування фінансових ресурсів необхідних достатніх для розвитку регіону;</li> <li>• зміцнення фінансової (бюджетної) достатності регіону;</li> <li>• підвищення фінансової самостійності регіону;</li> <li>• раціональне й ефективне фінансування соціально-економічного та екологічного розвитку регіону;</li> <li>• нарощування фінансових ресурсів регіону і, передусім, власних;</li> <li>• формування фінансових інструментів забезпечення розвитку регіону;</li> </ul> |
| економічні                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• задоволення економічний потреб і інтересів регіону;</li> <li>• створення умов для економічного зростання;</li> <li>• модернізація і розвиток інфраструктури;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| соціальні                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення якості життя і добробуту населення;</li> <li>• розвиток людського капіталу;</li> <li>• забезпечення соціальної справедливості;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| екологічні                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансування збереження природних ресурсів і середовища;</li> <li>• забезпечення екологічної безпеки;</li> <li>• фінансування «зеленої» інфраструктури (інвестування у сонячні та вітрові електростанції, системи очищення води й управління відходами);</li> <li>• стимулювання екологічно чистих технологій;</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| політичні                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення фіскальної децентралізації;</li> <li>• забезпечення бюджетної самодостатності регіону.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Рисунок 2. – Систематизація цілей фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону

\* авторська розробка.

4) соціальний аспект – розкриває необхідність і



значення фінансового забезпечення регіону для його соціального розвитку. Так, фінансове забезпечення є інструментом покращення якості життя, розвитку людського капіталу, вдосконалення соціальної інфраструктури, гарантування соціальної справедливості та надання рівних можливостей для населення регіону в доступі до якісної освіти й соціальних послуг (охорони здоров'я, соціального захисту, культури) тощо. При цьому соціальний розвиток регіону визначає його рівень привабливості для життя, дозволяє утримувати й залучати висококваліфікованих фахівців, формуючи потужний інтелектуальний і людський потенціали;

5) екологічний аспект – акцентує увагу на ролі й вагомості фінансового забезпечення регіону для його екологічного розвитку. Очевидно, що фінансове забезпечення конкурентоспроможності регіону є інструментом збереження природного середовища та екологічного розвитку. Регіони з високим рівнем екологічного розвитку та розвиненою «зеленою» інфраструктурою мають конкурентну перевагу, пов'язану з їх вищою привабливістю для залучення інвестицій та для проживання;

6) політичний аспект – визначає фінансове забезпечення не як іманентне явище, а як інструмент фінансової політики регіону, яка його і обумовлює. Фінансове забезпечення на рівні держави / регіону / території, обумовлене політичними процесами на всіх рівнях влади, політичними викликами, державними і регіональними стратегіями, ефективністю управління і прозорістю й транспарентністю фінансових процесів. Ці моменти визначають пріоритети, джерела й напрями фінансового забезпечення регіону. При цьому транспарентність органів влади підвищує довіру і населення, і бізнесу, і інвесторів. Зауважимо, що процеси фіскальної децентралізації останніх років підвищили самостійність регіонів щодо прийняття рішень за напрямами використання їх

7) фінансових ресурсів, тим самими підвищивши і ефективність.

Комбінація усіх розглянутих вище аспектів поглиблює розуміння фінансового забезпечення конкурентоспроможності регіону в різних контекстах.

**Висновки.** Когерентність концепцій фінансового забезпечення регіону та конкурентоспроможності регіону, що заснована на їх паралельному існуванні, тісній інтеграції і кореляції, забезпечує взаємне посилення результативності механізмів фінансового забезпечення та інструментів формування конкурентних переваг регіону. Синергетичний ефект когерентності концепції фінансового забезпечення регіону й концепції конкурентоспроможності регіону проявляється у зміцненні його фінансової спроможності регіону, підвищенні інвестиційної привабливості, прискоренні розвитку соціальної інфраструктури, створенні нових робочих місць, нарощенні дохідної частини бюджетів регіону.

#### **Список бібліографічного опису**

1. Білик Р. Фінансові інструменти зміцнення регіональної конкурентоспроможності України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. № 1 (154). С. 43–49.
2. Дорошенко Г. О. Інвестиційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку економіки регіону на основі інновацій. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2012. № 3. С. 144–151.
3. Захарченко С., і Захарченко В. Фінансове забезпечення бізнесу як чинник міжнародної конкурентоспроможності України та її регіонів. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 42. Ч. 1. С. 11–18.
4. Ковальська Л. Л. Фінансове забезпечення конкурентоспроможності регіону. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2013. Випуск 10(5). С. 80–88.
5. Коваленко О. М. Організаційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності регіону. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 2/1. С. 33–38.
6. Коренюк Л. В. Фінансові чинники конкурентоспроможності регіону у контексті децентралізації. *REPORTER OF THE PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY. Section: Economic sciences*. 2018. Issue 35. P. 130–140.
7. Ніколенко Г. Б. Роль фінансової спроможності у забезпеченні конкурентоспроможності територіальних громад Причорноморського економічного району в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 477–481.

8. Подзізей О. О., Коробчук Т. І. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115> (дата звернення: 20.10.2025).

9. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Корнелюк О. А. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2937/2858> (дата звернення: 20.10.2025).

## References

1. Bilyk R. Finansovi instrumenty zmitsnennia rehionalnoi konkurentospromozhnosti Ukrainy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. 2014. No 1 (154). P. 43–49. [in Ukrainian]

2. Doroshenko H. O. Investytsiine zabezpechennia konkurentospromozhnogo rozvytku ekonomiky rehionu na osnovi innovatsii. *Zovnishnia torhivlia: pravo, ekonomika, finansy*. 2012. No 3. P. 144–151. [in Ukrainian]

3. Zakharchenko S., i Zakharchenko V. Finansove zabezpechennia biznesu yak chynnyk mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti Ukrainy ta yii rehioniv. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky*. 2015. No 42. Vol. 1. P. 11–18. [in Ukrainian]

4. Kovalska L. L. Finansove zabezpechennia konkurentospromozhnosti rehionu. *Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy*. 2013. No 10(5). P. 80–88. [in Ukrainian]

5. Kovalenko O. M. Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty zabezpechennia konkurentospromozhnosti rehionu. *Ekonomika, finansy, pravo*. 2017. No 2/1. P. 33–38. [in Ukrainian]

6. Koreniuk L. V. Finansovi chynnyky konkurentnospromozhnosti rehionu u konteksti detsentralizatsii. *REPORTER OF THE PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY. Section: Economic sciences*. 2018. No 35. P. 130–140. [in Ukrainian]

7. Nikolenko H. B. Rol finansovoi spromozhnosti u zabezpechenni konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad Prychornomorskoho ekonomichnoho raionu v umovakh viiny. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2025. № 3 (54). P. 477–481. [in Ukrainian]

8. Podzizei O. O., Korobchuk T. I. Finansove zabezpechennia vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. No 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2188/2115> (data zvernennia: 20.10.2025). [in Ukrainian]

9. Tymbaliuk I. O., Pavlikha N. V., Korneliuk O. A. Mistsevi biudzhety yak osnova finansovoi samostiinosti ta konkurentospromozhnosti terytorii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2937/2858> (data zvernennia: 20.10.2025). [in Ukrainian]

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-10](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-10)

## **UDC 336.5**

Ishchuk Lesia, Ph.D. in Economics, Associate Profecor

Lutsk National Technical University, Ukraine

e-mail: [L.Ishchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:L.Ishchuk@lutsk-ntu.com.ua)

ORCID ID: 0000-0002-1724-0292

Feshchuk Anastasia, master

Lutsk National Technical University, Ukraine

e-mail: [anastasia2022001@gmail.com](mailto:anastasia2022001@gmail.com)

Ішук Л.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

e-mail: [L.Ishchuk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:L.Ishchuk@lutsk-ntu.com.ua)

ORCID ID: 0000-0002-1724-0292

Фещук А. Ю., магістр

Луцький національний технічний університет, Україна

e-mail: [anastasia2022001@gmail.com](mailto:anastasia2022001@gmail.com)

## **TRANSFORMATION OF HEALTHCARE FINANCING ORGANIZATION: INTERNATIONAL EXPERIENCE**

The article examines the process of transforming the organizational principles of healthcare financing in the context of global trends and international experience. The effectiveness of the financial provision of the healthcare system directly affects the quality of life, social stability and people-centered values of society. Global challenges - full-scale war, pandemics, demographic aging, rising costs of medical services require the transformation of traditional financial approaches and the formation of a sustainable policy focused on people, their safety and well-being. A comparative analysis of key financing models, in particular budgetary, insurance and mixed, as well as the mechanisms of their interaction in conditions of limited resources, is carried out. Particular attention is paid to the analysis of the experience of the European Union, Great Britain and Scandinavian countries, whose healthcare systems are characterized by a high level of efficiency due to the combination of state regulation with market mechanisms and principles of social responsibility.

Each state forms its own strategy for the development of the health care system in accordance with national priorities, socio-economic conditions and historical aspects. Therefore, there is a fairly significant variety of models of its organization in the world. At the same time, the establishment of most such systems was accompanied by the search for the optimal mechanism for financing the medical

sphere in conditions of limited resources, which required a combination of high social orientation with economic rationality.

For Ukraine, the priority task is to form a balanced financing model that combines state guarantees and elements of insurance medicine, which is aimed at the efficient use of resources and increasing citizens' trust in the healthcare system. The Ukrainian healthcare system is in a transformation stage: it is trying to preserve the best features of the socially-oriented model while simultaneously increasing the level of efficiency, openness and patient orientation.

This process is taking place gradually, focusing on creating a stable and flexible medical system that meets social needs and modern challenges.

**Keywords:** financing, healthcare, state budget, local budgets, international experience.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

У статті досліджено процес трансформації організаційних засад фінансування сфери охорони здоров'я в контексті світових тенденцій та міжнародного досвіду. Зазначено необхідність подальшого удосконалення національної системи охорони здоров'я з урахуванням орієнтації на пацієнта, прозорості та фінансової стійкості.

**Ключові слова:** фінансування, охорона здоров'я, державний бюджет, місцеві бюджети, міжнародний досвід.

**Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.** The relevance of the topic is undeniable, because the level of financing determines not only the accessibility of medical services, but also the guarantee of every person's right to health, dignity and a safe life. The current state of the healthcare system is characterized by systemic transformations, which are caused by both socio-economic changes and global challenges - the pandemic, the growing needs of the population for quality medical care, demographic aging, the increase in the cost of medical services, as well as the consequences of a full-scale war, which significantly affected the accessibility and financial sustainability of the medical sector.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** The conceptual foundations of healthcare

financing were studied by such scholars as A.A. Duke (A.A. Duke, 2018), B. Malinyak (B. Malinyak, 2021), E.S. Ovsyannikov (E.S. Ovsyannikov, 2017), V.A. Smiyarov (V.A. Smiyarov, 2020) and others. In their works, they consider the issues of healthcare financing through the prism of economic efficiency, social justice, institutional capacity, and orientation of state policy to human needs. The researchers pay special attention to finding ways to improve the mechanisms for financing the industry.

**Objectives of the article:** The main objective of the article is to conduct a comprehensive study of the process of transformation of the healthcare financing system in modern conditions and the possibilities of applying international experience in the national system.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.**

Military actions have significantly changed the priorities of state policy in the field of health care, in particular in terms of the distribution of financial resources, the organization of medical care and the provision of human resources. There is a need to form more flexible and sustainable financing mechanisms that can respond quickly to emergencies, restore infrastructure and guarantee the continuity of medical services even in crisis conditions. Therefore, the analysis of international financing models that demonstrate different levels of efficiency and social orientation is important in view of the possibility of their adaptation to Ukrainian realities.

From a scientific point of view, the following approaches (models) to organizing healthcare financing can be identified:

1. The Bismarck model, which was developed during the industrialization of Europe in the 19th century. Its author, Otto von Bismarck, viewed people through the prism of their labor and social utility to the state. Therefore, the model is based on compulsory state insurance against risks associated with loss of health and working capacity. In its original form, this system was aimed at financing only the most common and important areas of healthcare. This model

began to develop and found its reflection in countries such as Germany, France, the Netherlands, Belgium, Luxembourg, and Turkey.

2. The Beveridge model, which appeared in 1942 based on Beveridge's thesis "the rich for the poor, the healthy for the sick." Thus, this model is similar to a system of circular guarantee in healthcare financing. The main thesis of such a system is to preserve the health of the nation, where significant attention is paid to prevention rather than treatment. At the same time, the difficulty of implementing such principles in practice has led to the creation of a stable and inflexible healthcare organizational system, insufficient flexibility of mechanisms, and the impossibility for patients to choose a specific healthcare provider. This model began to develop and found its reflection in countries such as Great Britain, Iceland, Ireland, and the Scandinavian countries.

3. Semashko N. model, which represents general budget financing. This model exists within the framework of total financing of the sphere through taxes. At the same time, a parallel principle of this model is universal access to medical services. This model originated in the former USSR and has spread in post-Soviet countries, including Ukraine. The characteristic features of this system are its strong regulation, the absence of significant incentives for development, and a number of strict restrictions.

4. The market model, which is a solidarity-based principle of financing medical care, mainly implemented through voluntary health insurance for citizens. The state provides only additional subsidized financing. This system is characterized by high quality and cost of medical services, significant development of the private sector of the healthcare system, and the development of targeted charitable foundations. This system is typical of modern states with market economies and a high level of economic development [Smiyanov and Smiyanova, 2020].

The above models should be considered only from the point of view of theoretical systematization, since each country is free to

develop its own policy. Such policies are developed taking into account national identity, principles and approaches, historical background, and the economic well-being of the population and the state as a whole. Therefore, each country has its own characteristics and nuances in the development of its healthcare system and its financing.

The healthcare system of Ukraine is characterized by a mixed system, which is a symbiosis of the Semashko model and the market model. This is due to the fact that our state received a "Soviet legacy" in the form of an outdated, backward compared to European countries and problematic in terms of financing healthcare system (since it is financed from the budget in conditions of its deficit). However, the modern transformation policy of the medical system has borrowed some aspects of insurance medicine, creating a state insurer - the National Health Service of Ukraine. Along with this, the Ukrainian healthcare system continues to change, and therefore is on a constant path of development in search of its own model.

Article 49 of the Constitution of Ukraine regulates a number of fundamental statements in the field of healthcare:

- «Everyone shall have the right to health protection, medical care and medical insurance;

- Health protection shall be ensured through state funding of the relevant programs.

- The state is responsible for providing effective and accessible medical care to all citizens;

- State and communal health protection institutions shall render medical care free of charge;

- The network of healthcare facilities shall not be reduced;

- State policy is aimed at developing healthcare institutions of all forms of ownership» [Constitution, 1996].

Financial analysis of the healthcare system is impossible without studying its organizational structure. This is due to the fact that within the framework of the decentralization reform there is a clear division of subordination of certain medical institutions to the



relevant department and its budget. Therefore, the organizational structure of the healthcare system in Ukraine consists of four levels:

1. The national level, represented by the relevant ministry (the Ministry of Health of Ukraine), state-owned institutions subordinate to it, research institutes and higher educational institutions. This system also includes the above-mentioned institutions subordinate to the National Academy of Medical Sciences of Ukraine.

2. The regional level, represented by the Ministry of Health of the Autonomous Republic of Crimea, health departments under regional state administrations, state health institutions subordinate to them, and those that are jointly owned by territorial communities (regional hospitals, diagnostic centers).

3. The local level, represented by local government bodies and municipally owned health care institutions subordinate to them.

4. Special level, represented by healthcare facilities of individual institutions, organizations, and enterprises (for example, the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the Ministry of Defense of Ukraine, JSC "Ukrainian Railways").

5. The private level, represented by healthcare institutions based on private ownership.

In recent years, Ukraine has undergone two large-scale reforms: decentralization and healthcare, each of which has had a huge impact on the topic under study. The decentralization reform has given local public authorities a wide range of powers and new sources of financing. Such powers have also been granted to local authorities in the field of healthcare. As for the healthcare reform, it has created a qualitatively new, more transparent relationship between the patient and the healthcare institution, and most importantly, it has established clear rules for financing such institutions.

In 2024, healthcare expenditures amounted to UAH 238.7 billion, an increase of 9.8% over the year (Fig. 1). State budget expenditures (including transfers) also increased by 12.3%, reflecting the strengthening of the role of state financing of the sector and

allowing citizens to receive the necessary medical care. The Medical Guarantees Program remains an important direction in 2024, and its funding increased by UAH 17.9 billion.

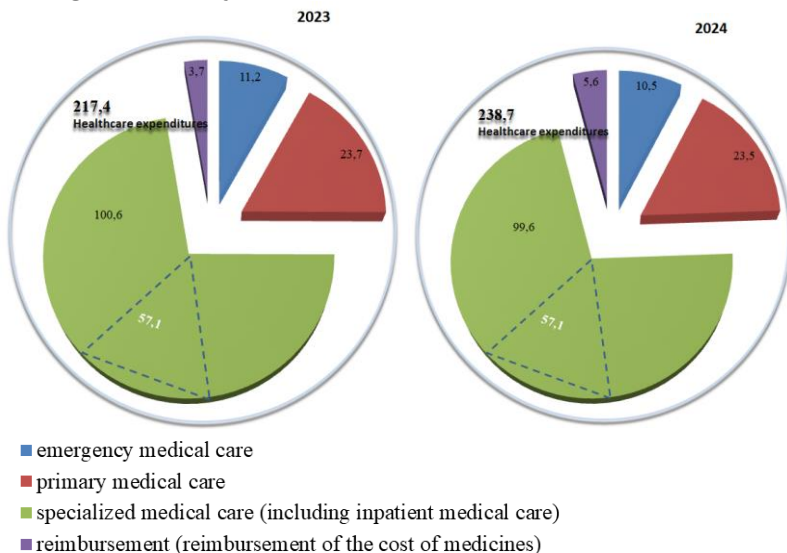


Fig. 1. Healthcare expenditures, billion UAH [Ministry of Finance of Ukraine].

The positive trend of increased funding for reimbursement programs indicates expanded access to medicines program for the population. Analysis of data from the Ministry of Finance of Ukraine indicates a gradual strengthening of state health policy to increase the availability of medicines and support priority areas of medical services.

**Conclusions.** Analysis of the main models of financing the health sector shows that they have their own advantages, limitations and specifics of application, depending on the socio-economic development of the state. This international experience is important for Ukraine, as it provides an opportunity to develop a nationally coordinated financial system. The main goal of healthcare financing

reform in Ukraine should be to build a people-centered system that guarantees everyone's right to health, dignity, and a safe life.

### **Список бібліографічного опису**

1. Сміянов В.А., Сміянова О.І. Основні моделі систем охорони здоров'я. Суми: Сумський державний університет, 2020. 70 с.
2. Конституція України Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#top> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Ishchuk L., Feshchuk A. Financial aspects of providing health care. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 21(83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2024. С. 31-42 URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/issue/view/7/10](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/issue/view/7/10)
4. Міністерство Фінансів України. Офіційний веб-сайт URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_u\\_2024\\_rotsi\\_vidatki\\_na\\_okhoronu\\_zdorovia\\_st\\_anovili\\_2387\\_mlrd\\_griven-4999](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_st_anovili_2387_mlrd_griven-4999) (дата звернення: 10.09.2025).

### **References**

1. Smiianov V.A., Smiianova O.I. Osnovni modeli system okhorony zdorovia. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2020. 70 s.
2. Konstytutsiia Ukrainy Verkhovna Rada Ukrainy; Konstytutsiia Ukrainy, Konstytutsiia, Zakon vid 28.06.1996 № 254k/96-VR URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#top> (data zvernennia: 10.09.2025).
3. Ishchuk L., Feshchuk A. Financial aspects of providing health care. Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia “Rehionalna ekonomika”. Vypusk 21(83). Redkol.: vidp. red. d.e.n., profesor L.L. Kovalska. Lutsk: VIP LNTU, 2024. S. 31-42 URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/issue/view/7/10](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/issue/view/7/10)
4. Ministerstvo Finansiv Ukrainy. Ofitsiinyi veb-sait URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_u\\_2024\\_rotsi\\_vidatki\\_na\\_okhoronu\\_zdorovia\\_st\\_anovili\\_2387\\_mlrd\\_griven-4999](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_st_anovili_2387_mlrd_griven-4999) (data zvernennia: 10.09.2025).

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-11](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-11)

**УДК 331.5-058.65**

Карась О.Р. здобувач PhD рівня  
спеціальності С1 Економіка та  
міжнародні економічні відносини  
Луцький національний технічний університет  
olegkaras04@gmail.com  
ORCID: 0009-0005-9998-3530  
Фесіна Ю.Г., к.е.н., доцент  
кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцький національний технічний університет  
y.fesina@lntu.edu.ua  
ORCID 0000-0003-3366-6071

Oleh Karas, PhD student  
Specialization C1 Economics and  
International Economic Relations  
Lutsk National Technical University  
olegkaras04@gmail.com  
ORCID: 0009-0005-9998-3530  
Yurii Fesina, PhD in Economics, Associate Professor  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics  
Lutsk National Technical University  
y.fesina@lntu.edu.ua  
ORCID 0000-0003-3366-6071

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 22.11.2025. До друку: 23.11.2025.

**ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕІНТЕГРАЦІЇ  
УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ ДО РИНКУ ПРАЦІ**

Стаття присвячена концептуалізації економічних інструментів реінтеграції учасників бойових дій до ринку праці та обґрунтуванню необхідності їхньої інституційної систематизації. Актуальність дослідження детермінована потребою у забезпеченні стійкого соціально-економічного розвитку та ефективному використанні людського капіталу ветеранів. Метою

роботи є визначення структурно-ієрархічного місця економічних інструментів у механізмі реінтеграції та формулювання пропозицій щодо підвищення їхньої синергетичної ефективності.

**Ключові слова:** учасники бойових дій, реінтеграція, ринок праці, людський капітал, механізм реінтеграції, економічні інструменти, працевлаштування, підприємництво.

## **ECONOMIC TOOLS FOR REINTEGRATING COMBATANTS INTO THE LABOR MARKET**

This article focuses on conceptualising economic instruments for reintegrating combatants into the labour market, and justifies the need for their institutional systematisation. The study's relevance is determined by the need to ensure sustainable socio-economic development and the effective exploitation of veterans' human capital. The work aims to determine the structural and hierarchical position of economic instruments within the reintegration mechanism, and to formulate proposals to increase their synergistic effectiveness.

The mechanism for reintegrating combatants has been identified as a system of interconnected methods, principles and management tools that focus on ensuring decent employment and promoting veterans' self-realisation in entrepreneurship. The mechanism's strategic imperative is to reconcile the socio-economic interests of the state with the personal interests of combatants in employment. The dual focus of economic instruments has been substantiated: supporting hired personnel and stimulating entrepreneurial activity.

Two key categories of economic instrument have been identified. 1. Instruments for investing in human capital, such as short-term, free-of-charge vocational training through the State Employment Service, and support for degree and certification programmes at higher education institutions. 2. Tools to stimulate employers and veteran businesses: compensation payments to employers for hiring veterans; compensation for adapting workplaces for people with disabilities; grant support for businesses; targeted financing; tax preferences for veteran sole proprietors. The key competitive advantages of combatants have been established as leadership, crisis management and technological competencies, creating high potential for employment in IT, cybersecurity and logistics. To form an inclusive employment culture, it is necessary to synchronise economic instruments with organisational measures (recruiting, job fairs) and legal support. It has been determined that overcoming the current low level of veteran entrepreneurship requires the implementation of start-up capital instruments and entrepreneurial skill training. The practical implication is the recommendation to institutionalise social veteran businesses by adopting a specialised regulatory act that would define their specifics and support mechanisms. The effectiveness of reintegration depends on

tools for developing competencies and motivating the business environment functioning in parallel and in a coordinated manner.

**Keywords:** combatants, reintegration, labor market, human capital, reintegration mechanism, economic instruments, employment, entrepreneurship.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Повномасштабна російська агресія проти України спричинила безпрецедентні виклики для національної економіки, серед яких найкритичнішим є деформація структури та втрата людського капіталу. З'явилися проблеми у працевлаштуванні через втрату здоров'я, життєві обставини чи соціальну вразливість. І найбільше це стосується окремих соціальних груп, зокрема, ветеранів війни, людей з інвалідністю тощо. Прогнозується, що після завершення війни чисельність ветеранів разом із членами їхніх сімей може становити значну частину населення країни. Ця соціальна група набуває особливого значення в контексті передбачуваного за наслідками війни дефіциту робочої сили, що посилюється наявним критичним співвідношенням працівників до пенсіонерів.

За цих обставин, ефективна реінтеграція учасників бойових дій набуває певного потенціалу, який може стати ключовим фактором в економічному відновленні країни. Тому нині актуальними є дослідження щодо розробки науково-обґрунтованого механізму трансформації військових компетенцій у продуктивний людський капітал через визнання військового досвіду ветеранів як професійної кваліфікації, створення доступності робочого середовища для ветеранів, котрі отримали інвалідність та в цілому щодо оптимізації економічних інструментів такого механізму.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В Україні, станом на 2024 р., обліковувалося приблизно 936 тис. ветеранів, що становило 3% дорослого населення країни. В гендерному зрізі 89% – це

чоловіки, 63% з яких належали до вікової групи 35-59 років (ДСЗУ, 2024).

Станом на лютий 2024 р. у Державному центрі зайнятості було зареєстровано 101,4 тис. осіб, з яких 1,7 тис. осіб – учасники бойових дій (УБД). Чисельність безробітних УБД, які отримували послуги Державної служби зайнятості за період січень-вересень 2023 р., склала 4,2 тис. осіб, з них, зареєстровані як безробітні – 4,1 тис. осіб. На думку самих ветеранів, основними перешкодами в їх працевлаштуванні є наявні проблеми з фізичним здоров'ям, психоемоційний стан ветеранів, втрата цивільних професійних навичок за час військової служби, конкуренція на ринку праці, що може позначитися на можливостях працевлаштування через брак досвіду та знань, обмежену мобільність. У частині сприяння працевлаштуванню, ветерани очікують від громадянського суспільства створення громадських центрів для ветеранів, громадських платформ із працевлаштування, організації адаптаційних тренінгів, профорієнтаційних заходів, безкоштовних коуч-консультацій, ярмарків вакансій. З точки зору працедавців, ветерани володіють рядом навичок, які сприятимуть їхньому працевлаштуванню. Йдеться про вміння працювати в команді; критичне мислення; відповідальне лідерство; досвід володіння технікою; навички роботи з комп'ютерними системами; навички в інженерії та будівництві, логістиці, управлінні безпілотними літальними апаратами (Яценко Л., 2023).

Безпосередньо у ветеранській спільноті присутня непевність щодо повернення до свого робочого місця після демобілізації, адже частка осіб, котрі планують повернутися до попереднього місця роботи після демобілізації скорочується. Близько 43 % ветеранів припускають ймовірність настання труднощів із доступністю працевлаштування, а 53 % переймаються можливими труднощами в зв'язку з відсутністю інклюзивних просторів та адаптованих робочих місць для осіб з інвалідністю. На цей ризик накладаються можливі проблеми з

фізичним та ментальним здоров'ям, труднощі з отриманням медичної допомоги, страх нерозуміння суспільства та можливі проблеми з оформленням соціальних пільг (Кіріллова Ю., Зновяк В., Доля І., 2023). Питання важливості використання інструменту соціальної відповідальності бізнесу в контексті реадаптації ветеранів до робочих місць, належної практики їх працевлаштування акцентується в доповіді Ю. Фесіні (Фесіна Ю, 2023).

Експертки Центру Разумкова О. Пищуліна та К. Маркевич у своєму аналітичному дослідженні комплексно проаналізували основні тенденції та напрями стабілізації ринку праці, розглянувши вплив війни на зайнятість, доходи населення та необхідність реінтеграції різних груп постраждалих від війни, включно з ветеранами (О. Пищуліна та К. Маркевич, 2022). В частині механізмів та регуляторних інструментів відбудови ринку праці розглядається збільшення рівня зайнятості через імплементацію інтегрованої програми, спрямованої на забезпечення прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, підтримку соціального забезпечення тощо; регулювання перерозподілу робочої сили між секторами економіки; розробка спеціальної Державної програми відновлення економіки з підтримкою місцевих економік.

Аналізуючи досвід реінтеграції ветеранів першої військової кампанії (2014-2021 рр.), Н. Азьмук акцентує увагу на практику створення розривів декларованих пільг та їх фактичним отриманням, а також на складнощі з пошуком роботи, що відповідає потребам ветеранів. Також науковиця виділила базові детермінанти реінтеграції ветеранів (Азьмук Н., 2023).

На застосуванні комплексного підходу щодо розбудова системи реінтеграції ветеранів наголошує С. Єгоричева. Дослідниця розділяє фінансові інструменти підтримки ветеранів, структуруючи їх на централізовані та децентралізовані щодо ресурсного генерування. Централізовані



ресурси проявляються в складі коштів державного і місцевих бюджетів, позабюджетних соціальних фондів: одноразові й регулярні прямі виплати ветеранам, пільги (на оплату комунальних послуг, медичне забезпечення тощо), фінансова підтримка програм професійної й соціальної адаптації, реабілітації, забезпечення санаторно-курортного лікування. У складі децентралізованих ресурсів значну роль відіграють кошти громадських організацій від грантової діяльності та фінансування міжнародних донорів (Єгоричева С., 2024).

Необхідність створення національної системи кар'єрного супроводу ветеранів, розширення державного і приватного партнерства у сфері освіти дорослих, розвиток цифрових платформ дистанційного навчання акцентується в публікації вітчизняних дослідників (Котенко С., Богдан Е., 2025).

**Цілі статті.** Проаналізувати наявні економічні інструменти забезпечення реінтеграції учасників бойових дій до ринку праці та обґрунтувати перспективи їх диференціювання в контексті запитів суб'єктів підтримки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Перш, ніж розглянути економічні інструменти реінтеграції учасників бойових дій, слід з'ясувати їх ієрархічно-структурне місце та роль. Такі інструменти можуть носити розрізнений характер або бути систематизованими в єдиному механізмі. В першому випадку слід вести мову про короткострокові ефекти, які в перспективі не даватимуть стратегічного вирішення проблем. У другому випадку слід вести мову про наявність певного інституту підтримки, який розрахований на досягнення результату в тривалому періоді. Наявність такого механізму дозволить мультиплікувати економічний ефект через створення нових робочих місць, бізнесів. Заробітні плати працевлаштованих ветеранів, доходи ветеранів, котрі відкрили власний бізнес, генеруватимуть споживчий попит на ринках у тих громадах, які сприятимуть імплементації такого механізму.

Окрім цього виникає новий канал отримання прямих надходжень до бюджетів через оподаткування заробітних плат, виникає ефект скорочення соціальних видатків, оскільки працевлаштований ветеран з достойним рівнем оплати праці перестає потребувати допомогу по безробіттю або інших соціальних виплат, окрім підтримки для медико-санаторного лікування чи протезування.

Під механізмом реінтеграції учасників бойових дій до ринку праці будемо розуміти систему взаємопов'язаних методів, принципів, інструментів управління процесами реінтеграції, що визначають порядок дій та застосування економічних інструментів у забезпеченні створення достойних робочих місць та сприяння самореалізації потенціалу ветеранів у сфері підприємницької діяльності. Стратегічна мета формування механізму управління реінтеграцією УБД до ринку праці полягає в узгодженні соціально-економічних інтересів держави та особистих інтересів ветеранів у сфері зайнятості. Таким чином, економічні інструменти підтримки функціонування такого механізму мають мати два вектори спрямованості: один – на підтримку ветеранів, котрі позиціонують себе в цивільному житті з найнятим персоналом, другий – на підтримку тих, хто планує розвивати власну справу.

Слід відмітити, що під час військової служби УБД здобули спектр компетенцій, потенційно цінних для економіки, а саме: уміння ухвалювати рішення під тиском, організовувати командну роботу, керувати процесами, працювати з технікою та цифровими системами. Досвід роботи з безпілотними і навігаційними системами зв'язком дозволяє швидко адаптуватися до цивільних професій, що потребують технологічних навичок. Звідси, потенційно перспективним напрямком працевлаштування, який матиме конкурентне середовище всередині УБД є ІТ сфера. Значний потенціал дотичний до інтенсифікації застосування таких навичок мають галузі аграрного сервісу, логістика, сектор кібербезпеки як

приватних установ, так і установ комунального й державного рівня. Важливо враховувати реальну загрозу від відсутності прямої відповідності військових та цивільних навичок для реалізації професійної діяльності. Відсутність спеціального навчання не сприятиме реалізації можливостей достойного працевлаштування. Відтак, такі УБД потребуватимуть здобуття необхідних компетенцій для застосування на ринку праці цивільних професій.

Ключовими умовами успіху реалізації механізму реінтеграції УБД до ринку праці є інструмент інвестування у розвиток людського капіталу, який важливо підтримувати паралельно з інструментами стимулювання працедавців для формування позитивного ставлення до перспективи найму ветеранів. Економічні інструменти підтримки професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації нині регламентовані в Україні в порядку експерименту з організації професійного навчання УБД та осіб з інвалідністю внаслідок війни в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Державної служби зайнятості. Це короткострокове безоплатне навчання на період до півроку для ветеранів та людей з інвалідністю внаслідок війни, який передбачає покриття витрат на навчання за рахунок коштів Фонду професійного навчання здобувачів освіти. Також існують інструменти підтримки здобуття ветеранами сертифікаційних та ступеневих програм у ЗВО безкоштовно або платно з можливістю отримання пільгових довгострокових кредитів.

Економічними інструментами стимулювання працедавців є компенсаційні виплати за працевлаштування УБД. Так, працедавець може отримати компенсацію в розмір 50 % від фактичних витрат на оплату праці, але не більше розміру мінімальної заробітної плати, за працевлаштування строком не менше, ніж на 1 рік. Також передбачено компенсацію роботодавцю за облаштування робочого місця для ветеранів з інвалідністю, розмір якої варіюється в залежності від групи

інвалідності. Слід підкреслити виняткову роль економічних інструментів, яку вони можуть відігравати для розвитку культури інклюзивного працевлаштування в Україні. Адже спостерігається недостатня активність зі сторони бізнесу щодо найму осіб з інвалідністю загалом та внаслідок війни зокрема. На наш погляд, це обумовлено недостатньою вмотивованістю адаптування під потреби інвалідів робочих місць й інфраструктури та низькою свідомістю щодо можливостей від їх підтримки.

Функціонування економічних інструментів підтримки ветеранів у працевлаштуванні буде дієвим, якщо в механізмі реінтеграції УБД до ринку праці будуть присутні організаційні інструменти. Вони посилюватимуть дію економічного інструментарію. Йдеться про проведення різноманітних ярмарків вакансій, де ветерани можуть мати зустрічі з працедавцями, котрі зацікавлені у наймі ветеранів, розвитку спеціалізації рекрутингових агенцій на пошуку роботи для ветеранів та підборі персоналу з їх числа. Агенції також можуть допомагати ветеранам адаптувати їх військові навички до цивільного ринку праці. Важливі й інструменти правової підтримки. Йдеться про доступ до юридичних послуг із представництва захисту інтересів ветеранів у спірних питаннях, пов'язаних з ринком праці в частині проявів дискримінації або порушення прав.

Ветерани часто мають високий рівень лідерських навичок, які вони розвинули, виконуючи різноманітні завдання під час військової служби. Ці навички є цінними у багатьох ролях, особливо в управлінні та командних позиціях. Також ветерани можуть працювати під тиском, оскільки звикли працювати у високонапружених умовах і можуть ефективно керувати кризовими ситуаціями, що є великою перевагою для будь-якого бізнесу, в тому числі й для організування власної справи. Недостатня активізація ветеранського бізнесу обумовлюється відсутністю підготовки й навичок у сфері організування підприємництва, обмеженим доступом до стартового капіталу.

Тому економічні інструменти повинні орієнтуватися на стимулювання цих напрямів.

Так, у рамках програми «Робота передбачено економічні інструменти започаткування або розвитку вже діючого бізнесу завдяки грантам. Це безповоротні гранти від держави. Грантові можливості передбачені як для ветеранів, так і членів їх сімей. Їх розмір та можливість отримання залежать від того, скільки нових робочих місць передбачено створити бізнесом, в тому числі для ветеранів та осіб з інвалідністю. Також економічним інструментом підтримки розвитку ветеранського бізнесу є програма фінансування від Українського ветеранського фонду «Варто почати власну справу». Окрім цього, для ветеранів, котрі мають бізнес і були мобілізовані чи добровільно рекрутувалися до війська діють і діятимуть упродовж двох років повоєнного відновлення, преференції для фізичних-осіб підприємців щодо нарахування і сплати податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку.

Для посилення дії економічних інструментів підтримки ветеранського бізнесу також важливо синхронізувати їх застосування з організаційними інструментами. Йдеться про сприяння утворенню асоціацій та інших форм об'єднань для координаційного супроводу розвитку та функціонування ветеранського бізнесу та формування єдиної мережі в розрізі регіонів для взаємного обміну досвідом, ідеями, посилення координації та співпраці. Також важливі інструменти підтримки тренінгового навчання підприємницьким навикам у частині навчання основ бізнес-аналізу, складання бізнес-планів, керування проектами, здійснення корпоративного управління. Одним із напрямів підтримки розвитку ветеранського підприємництва може виступати соціальне підприємництво. Вважаємо, що для створення сприятливих умов для започаткування й розвитку ветеранського соціального бізнесу слід прийняти інституційний акт, який б на формальному рівні визнавав специфіку соціального бізнесу та пропонував конкретні механізми його ідентифікації й підтримки.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що ветеранська спільнота володіє значним економічним потенціалом поповнення ринку праці для подолання кадрового дефіциту. Реінтеграція учасників бойових дій до ринку праці вимагає цілісного та комплексного підходу, узгодження між собою інструментів підтримки економічного характеру в частині їх примінення різними інституціями. Створення комплексного механізму підтримки ветеранів є необхідним кроком для забезпечення їх успішної інтеграції у цивільне життя. Він дозволить не лише знизити рівень безробіття серед ветеранів, але й сприятиме їх соціальній та економічній стабільності, паралельно зменшуючи психологічні проблеми та забезпечує захист їх прав. Економічні інструменти такого механізму орієнтовані на успішну інтеграцію ветеранів у цивільне життя та сприяють їх соціально-економічній стабільності, розвитку інклюзивності, яка є ключовим аспектом сучасного бізнесу. Механізм реінтеграції учасників бойових дій до ринку праці вимагає моніторингу результатів його функціонування та оцінки ефективності інструментів для масштабування успішних практик, що є перспективою для подальших досліджень.

### **Список бібліографічного опису**

1. Державна служба зайнятості України. Працевлаштування ветеранів: статистика та тенденції. Офіційний звіт. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-2024-rotsi-sluzhba-zainiatiosti-zabezpechyla-zainiatiisti-330-tys-ukraintsi-v>
2. Яценко Л. Проблеми працевлаштування ветеранів війни : ризики для держави та суспільства. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. 7 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ke\\_pratsevashtuvannya-veteraniv\\_18122023\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ke_pratsevashtuvannya-veteraniv_18122023_0.pdf).
3. Кіріллова Ю., Зновяк В., Доля І. Портрет ветерана. Київ: Український ветеранський фонд, 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/portrait-of-veteran.pdf>.
4. Фесіна Ю.Г. Соціальна відповідальність бізнесу у воєнний та поствоєнний період. Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (18–19 трав. 2023 р.). Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2023. С. 123–125.
5. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Київ: Центр Разумкова,

6. 2022. 20 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>.

7. Азьмук Н.А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. Вісник економічної науки України. 2023. № 2 (45). С. 117–122. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).117-122](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122).

8. Єгоричева С.Б. Фінансово-економічні механізми забезпечення реінтеграції ветеранів війни в Україні. Економіка і регіон: Науковий вісник Національного університету ім. Юрія Кондратюка. 2024. № 3 (94). С. 133–140.

9. Котенко С.І., Богдан Е.І. Інтеграція захисників у ринок праці України: проблеми та перспективи перекваліфікації ветеранів. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25>.

## References

1. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy. Pratsyevlashtuvannia veteraniv: statystyka ta tendentsii. Ofitsiyni zvit. 2024. Available at: [https://www.kmu.gov.ua/news/v-2024-rotsi-sluzhba-zainiatosti-zabezpechyla-zainiatistiu-330-tys-ukraintsiiv\[in Ukrainian\]](https://www.kmu.gov.ua/news/v-2024-rotsi-sluzhba-zainiatosti-zabezpechyla-zainiatistiu-330-tys-ukraintsiiv[in%20Ukrainian]).

2. Iatsenko L. Problemy pratsyevlashtuvannia veteraniv viiny : ryzyky dlia derzhavy ta suspilstva. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 2023. 7 p. Available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ke\\_pratsyevlashtuvannya-veteraniv\\_18122023\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ke_pratsyevlashtuvannya-veteraniv_18122023_0.pdf) [in Ukrainian].

3. Kirillova Yu., Znoviak V., Dolia I. Portret veterana. Kyiv: Ukrainskyi veteranskyi fond, 2023. Available at: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/portrait-of-veteran.pdf> [in Ukrainian].

4. Fesina Yu.H. Sotsialna vidpovidalnist biznesu u voiennyi ta postvoiennyi period. Pidpriemnytstvo ta torhivlia: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (18,19 trav. 2023 r.). Lutsk: VIP LNTU, 2023. P. 123, 125 [in Ukrainian].

5. Pyshchulina O., Markevych K. Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. Analychna zapyska. Kyiv: Tsentrazumkova, 2022. 20 p. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> [in Ukrainian].

6. Azmuk N.A. Sotsialno-ekonomichna ta osvithnia reintehratsiia veteraniv do rynku pratsi: ukrainskyi kontekst. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2023. No 2 (45). P. 117, 122. Available at: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).117-122](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122). [in Ukrainian].

7. Iehorycheva S.B. Finansovo-ekonomichni mekhanizmy zabezpechennia reintehratsii veteraniv viiny v Ukraini. Ekonomika i rehion: Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu im. Yurii Kondratiuka. 2024. No 3 (94). P. 133, 140. [in Ukrainian].

8. Kottenko S.I., Bohdan E.I. Intehratsiia zakhysnykiv u rynek pratsi ukrainy: problemy ta perspektyvy perekvalifikatsii veteraniv. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. Vyp. 78. Available at: <https://doi.org/> [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-12](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-12)

**УДК 658.7:332.1**

Ковальська Л.Л., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-2924-9857>

[l.kovalska@lntu.edu.ua](mailto:l.kovalska@lntu.edu.ua)

Речун О.Ю., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-7932-4769>

[o.rechun@lntu.edu.ua](mailto:o.rechun@lntu.edu.ua)

Kovalska L.L., D.Sc. (Economics), Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0003-2924-9857>  
[l.kovalska@lntu.edu.ua](mailto:l.kovalska@lntu.edu.ua)  
Rechun O.Yu., PhD in Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-7932-4769>  
[o.rechun@lntu.edu.ua](mailto:o.rechun@lntu.edu.ua)

Отримано: 12.11.2025. Прорецензовано: 15.11.2025. До друку: 18.11.2025.

## **СУТНІСТЬ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

У статті проведено дослідження сутнісної характеристики логістизації та визначено її місце в системі регіонального управління. Виділено підходи до трактування поняття логістизації: з позиції бізнес-процесів, з позиції поточкових процесів, з позиції національної економіки та її безпеки. Запропоновано розглядати логістизацію регіонального управління як сукупність принципів, методів, інструментів щодо оптимізації логістичних потоків регіону задля формування інтегрованого ланцюга поставок та забезпечення сталого розвитку регіону. Обґрунтовано, що основною метою логістизації регіонального управління є формування оптимізованої, скоординованої та інтегрованої регіональної системи, результатом функціонування якої є мінімізація витрат на доставку логістичних продуктів та забезпечення економічної ефективності такої системи. Наведено переваги застосування логістизації регіонального управління. Визначено принципи



логістизації регіонального управління: системність, інтегрованість, оптимізація, гнучкість.

**Ключові слова:** логістизація, регіон, регіональне управління, регіональна система, логістичні потоки, оптимізація.

## **THE ESSENCE OF LOGISTICS AND ITS ROLE IN THE REGIONAL MANAGEMENT SYSTEM**

The article substantiates that the transformation processes that occur within regional systems modify all their constituent elements, where regional business entities require the use of new methods, tools and approaches to managing their activities. It is proven that a significant role in the regional management system belongs to logistics, which determines the effectiveness of the functioning of the regional system as a whole. A study of the essential characteristics of logistics was conducted and its place in the regional management system was determined. Approaches to interpreting the concept of logistics are highlighted: from the position of business processes, from the position of flow processes, from the position of the national economy and its security. It is proposed to consider the logistics of regional management as a set of principles, methods, and tools for optimizing the logistics flows of the region in order to form an integrated supply chain and ensure sustainable development of the region. It is substantiated that the main goal of the logistics of regional management is the formation of an optimized, coordinated and integrated regional system, the result of the functioning of which is to minimize the costs of delivering logistics products and ensure the economic efficiency of such a system. It is proven that logistics is a tool that allows to ensure the transformation of flows of logistics business processes within the supply chain. Logistics of regional management is aimed at optimizing flows that flow within the region, creating a powerful logistics infrastructure of the region, planning the movement of goods taking into account regional needs, creating an effective logistics service system, optimizing regional transportation routes, optimizing incoming and outgoing financial flows. The advantages of using logistics of regional management are given: reducing costs at all links of the supply chain, reducing costs at all links of the supply chain, increasing the level of competitiveness of the region, ensuring sustainable development of the region. The principles of regional management logistics are determined: systematicity (the region is considered as a single logistics system), integration (aimed at ensuring coordinated interaction of all stakeholder groups), optimization (reducing costs for the flow of logistics flows and the implementation of logistics business processes while simultaneously maximizing the economic efficiency of the functioning of the regional logistics system), flexibility (logistics processes must be continuous, adapted to changes in the internal and external environments).

**Keywords:** logistics, region, regional management, regional system, logistics flows, optimization

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Трансформаційні процеси, які відбуваються в межах регіональних систем видозмінюють усі їх складові елементи, де регіональні суб'єкти господарювання потребують застосування нових методів, інструментів та підходів до управління їх діяльністю. Вагоме місце в системі регіонального управління належить логістизації (управління логістичними потоками), яка визначає результативність функціонування регіональної системи в цілому. Вторгнення на територію України призвело до руйнування усіх ланцюгів поставок продукції, розірвання усталених контактів із партнерами, що зумовлює необхідність пошуку модерних логістичних технологій та методів управління логістичними потоками, які відповідатимуть умовам воєнного та повоєнного періодів. Національна та регіональна економіки стикаються із проблемами забезпечення конкурентоспроможності, укріплення конкурентних позицій як у внутрішньому, так і глобальному середовищі, де актуалізуються питання логістизації усіх економічних явищ та процесів, які відбуваються у регіональній системі управління.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням процесів логістизації в системі регіонального управління присвячено ряд наукових праць. Окремі із цих досліджень є фрагментарними і не дозволяють комплексно оцінити роль та значення логістизації у забезпеченні регіонального розвитку. Проте, вагомий внесок у розвиток даної проблематики внесли такі науковці: Мельникова Ю. в частині дослідження ролі логістизації у здійсненні підприємницької діяльності (Мельникова, 2018); Котвицька Н., яка зосередила увагу на дослідженні логістизації бізнес-процесів (Котвицька, 2020) Черчата А., де було зосереджено увагу на

логістизації бізнес-процесів (Черчата, 2016); Погребняк А., Гусак Ю., якими визначено роль логістизації у розвитку національної економіки (Погребняк, Гусак, 2014); Судакова О. – обґрунтування ролі логістизації у забезпеченні економічної безпеки підприємства (Судакова, 2008); Даренко О., де автором було зосереджено увагу на логістизації регіонального розвитку (Даренко, 2025). Незважаючи на вагомий внесок дослідників, подальшого наукового пошуку потребують комплексні дослідження логістизації та визначення її місця у регіональному розвитку.

**Метою дослідження** є окреслення сутності логістизації, а також визначення її ролі та значення в системі регіонального управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття логістизації не є досить поширеним та часто вживаним у економічних дослідженнях. Варто відмітити, що думки науковців різняться щодо даного поняття та його застосування на різних рівнях управління. Одні науковці використовують цей термін з позиції логістизації бізнес-процесів підприємств, інші науковці зосереджують увагу на логістизації потокових процесів, які відбуваються в межах регіональної системи; ще інша група науковців це поняття пов'язує із розвитком національної економіки та забезпечення її безпеки. Як зазначає Мельникова Ю. «логістизація – це глобальний процес, який охоплює всі ланки економіки країни» [1].

У сучасній літературі існують такі думки з приводу трактування поняття «логістизація»:

*з позиції бізнес-процесів підприємства:*

- «логістизація бізнес-процесів являє собою комплексний підхід до перетворення традиційної системи управління підприємством на основі логістичних принципів та методів» [2];

- «логістизація – засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку шляхом

- досягнення оптимуму діяльності за рахунок зменшення транспортних витрат» [3];

- «логістизація підприємства визначається як інтегроване управління бізнес-процесами з просування потоків продукції і супутніх потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства» [4];

*з позиції поточкових процесів:*

- «сутність логістизації полягає в інтеграції всіх видів поточкових процесів (матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних) з метою забезпечення синхронності їх функціонування та максимізації загальної ефективності системи» [5];

*З позиції національної економіки та її безпеки:*

- «логістизація національної економіки – спосіб досягнення поставлених Україною цілей та можливість забезпечити економічну безпеку підприємств» [6];

- «логістизація передбачає об'єднання підприємств, які прагнуть досягти економічної безпеки, що включає в себе інформаційний, технологічний, організаційний та економічний аспекти, дає можливість об'єднання підприємств, які представлені технологічним різноманіттям, тобто мають неспоріднені ринкові позиції, метою яких є нівелювання економічних спадів – досягнення економічної безпеки» [7].

Як бачимо, логістизація представляє собою інструмент, який дозволяє забезпечити трансформацію потоків логістичних бізнес-процесів в межах ланцюга поставок. Мова йде про логістизацію процесів постачання матеріальних ресурсів, складування та зберігання логістичних запасів, виробництво та збут логістичного продукту та його транспортування. Ведучи мову про регіональну систему та управління нею, логістизація, перш за все, спрямована на оптимізацію потоків, які протікають всередині регіону, створення потужної логістичної інфраструктури регіону, планування руху товарів із врахуванням

регіональних потреб, створення ефективної системи логістичного сервісу, оптимізацію маршрутів регіональних перевезень, оптимізацію вхідних та вихідних фінансових потоків тощо. «Розвиток логістичної сфери може сприяти стабільному зростанню регіональної економіки, коригуванню промислової структури, забезпечувати підвищення регіональної конкурентоспроможності» [8].

Основною метою логістизації регіонального управління є формування оптимізованої, скоординованої та інтегрованої регіональної системи, результатом функціонування якої є мінімізація витрат на доставку логістичних продуктів та забезпечення економічної ефективності такої системи. Під логістизацією регіонального управління будемо розуміти сукупність принципів, методів, інструментів щодо оптимізації логістичних потоків регіону задля формування інтегрованого ланцюга поставок та забезпечення сталого розвитку регіону.

Слід зауважити, що логістизація в системі регіонального управління має такі переваги:

- зниження витрат на усіх ланках ланцюга поставок. Як відмічає Тридід О. «комплексна логістизація може забезпечити зниження загальних витрат на 15-25%» [9]. Тут можуть зазнати оптимізації бюджет регіону в напрямі зниження витрат; виробничі витрати в процесі виготовлення продукту; розподілення фінансових ресурсів на розвиток регіональної логістичної системи; зменшення витрат на формування, розвиток та функціонування логістичної інфраструктури регіону;
- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, що зумовлено чітким протіканням логістичних потоків, оптимізованим ланцюгом поставок, упорядкуванням процесів взаємодії між різними стейкхолдерами і т.д.;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону, де відкриваються нові можливості для розвитку бізнесу та покращується інвестиційне та підприємницьке середовище, та

- відповідно знижується рівень ризиків ведення підприємницької діяльності для інвесторів завдяки наявним оптимізованим процесам;

- підвищення рівня конкурентоспроможності регіону завдяки ефективному регіональному менеджменту, оптимізованому управлінню логістичними потоками, наявних логістичних інструментів регіонального управління, імплементації регіональної логістичної системи у глобальні ланцюги поставок тощо;

- забезпечення сталого розвитку регіону, де процеси логістизації сприятимуть охороні довкілля (наприклад, завдяки оптимізації маршрутів постачань продукції, зменшення енергоспоживання тощо), підвищенню економічної ефективності (оптимізація протікання логістичних потоків регіону, бюджетних витрат регіону) та соціальному добробуту (проявлятиметься через покращення логістичної інфраструктури регіону, підвищення попиту на фахівців з логістики, створення нових робочих місць, покращення якості проживання).

Логістизація в процесі регіонального управління повинна відбуватися із врахуванням певних правил, тобто системи принципів, серед яких виділимо такі як:

- системність, де регіон розглядається як єдина логістична система в межах якої протікають різні види потоків (інформаційні, транспортні, матеріальні, людські);

- інтегрованість, яка спрямована на забезпечення скоординованої взаємодії усіх груп стейкхолдерів: органів влади, бізнесу, інвесторів (фінансово-кредитних установ), навчальних закладів тощо. Така взаємодія дозволить погодити роботу між усіма учасниками регіональної логістичної системи та вибудувати оптимальний ланцюг поставок;

- оптимізація, завдання якої полягає в зменшенні витрат на протікання логістичних потоків та виконання логістичних бізнес-процесів із одночасною максимізацією економічної

результативності функціонування регіональної логістичної системи;

- гнучкість, де регіональне управління повинне бути маневреним та швидко реагувати на виклики сучасності, а процеси логістизації повинні бути безперервними та адаптованими до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ.

**Висновки.** Таким чином, процеси логістизації сприяють ефективному регіональному управлінню в контексті забезпечення сталого розвитку регіону, підвищенню його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в цілому. Застосування концепції логістизації дозволить знизити бюджетні витрати регіону, оптимізувати ланцюг поставок, підвищити ефективність функціонування логістичної інфраструктури регіону. Як результат, регіональні органи влади отримують оптимізовану, скоординовану та інтегровану регіональну систему із наявним інтегрованим ланцюгом поставок.

### **Список бібліографічного опису:**

1. Мельникова Ю.І. Особливості логістизації підприємницької діяльності в Україні. Економіка, фінанси, право. №10/2. 2018. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f412d269-f950-4dd1-949c-dd70f1765d61/content>
2. Котвицька Н.М. Логістизація бізнес-процесів як чинник формування та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Актуальні питання економічних наук. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/788/780>.
3. Погребняк А.Ю., Гусак Ю.Є. Роль та значення логістизації в національній економіці. №14. 2014. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47028>.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-13](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-13)

**УДК 339.97**

Корольчук Л.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-2821-476X

[l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua](mailto:l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua)

Савош Л.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

ORCID: 0000-0003-0831-201X

[larysa.savosh9@gmail.com](mailto:larysa.savosh9@gmail.com)

Korolchuk L.V., Ph.D., Associate Professor

Lutsk National Technical University

ORCID: 0000-0002-2821-476X

[l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua](mailto:l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua)

Savosh L.V., Ph.D., Associate Professor

Lutsk National Technical University

ORCID: 0000-0003-0831-201X

[larysa.savosh9@gmail.com](mailto:larysa.savosh9@gmail.com)

Отримано: 31.10.2025. Прорецензовано: 06.11.2025. До друку: 07.11.2025.

## **ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ ЄВРОРЕГІОНІВ У ФОРМУВАННІ ТРАНСКОРДОННОЇ ДИПЛОМАТІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У статті представлено теоретико-методологічне обґрунтування інституційної ролі єврорегіонів у формуванні транскордонної дипломатії сталого розвитку в контексті євроінтеграційних процесів України. На основі аналізу сучасних наукових підходів, нормативно-правових документів ЄС та практик програм Interreg, LIFE і Horizon Europe отримано результати, що розкривають особливості участі єврорегіонів у парадипломатичних і транскордонних взаємодіях, механізми адаптації європейських стандартів сталого розвитку на субнаціональному рівні та інституційні форми реалізації принципів «дипломатії знизу». Наукова новизна полягає у концептуалізації поняття транскордонної дипломатії сталого розвитку як інструмента багаторівневого врядування, розробленні концептуальної моделі інституційного розвитку єврорегіонів, а також у визначенні механізмів локалізації Цілей сталого розвитку.



**Ключові слова:** Єврорегіони; транскордонна дипломатія сталого розвитку; парадипломатія; євроінтеграція.

## **THE INSTITUTIONAL ROLE OF EUROREGIONS IN FOSTERING CROSS-BORDER DIPLOMACY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The article substantiates the theoretical and methodological role of Euroregions in shaping cross-border diplomacy for sustainable development within the framework of Ukraine's European integration processes. Based on the analysis of contemporary scientific approaches, EU legal acts, and the practices of the Interreg, LIFE, and Horizon Europe programs, results were obtained that reveal the specifics of Euroregions' participation in paradiplomatic and cross-border interactions, the institutional and functional mechanisms for adapting European sustainable development standards at the subnational level, and the forms of implementing the principles of "bottom-up diplomacy." A conceptual model of the institutional development of Euroregions was developed, built on the study of the evolution of their institutional formation in the European and Ukrainian contexts and the specifics of their involvement in the system of paradiplomatic and cross-border interactions. The scientific novelty lies in conceptualizing cross-border diplomacy for sustainable development as a tool of multilevel governance, integrating the institutional, functional, communicative, and diplomatic dimensions of Euroregions' activities, and identifying mechanisms for localizing the Sustainable Development Goals through networked governance, polycentric interaction, benchmarking of European practices, and activation of interregional coordination. The results of the study are of practical importance for improving the effectiveness of Ukrainian Euroregions' participation in EU programs, as well as for strengthening the institutional capacity of local authorities in implementing the principles of subsidiarity, partnership, and polycentric governance. In the context of war, cross-border diplomacy through Euroregion mechanisms takes on particular importance, facilitating the coordination of humanitarian aid, the development of logistical links, and the strengthening of cooperation with European partners.

**Keywords:** Euroregions; cross-border diplomacy for sustainable development; paradiplomacy; European integration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний розвиток європейського простору характеризується глобалізацією, регіоналізацією та формуванням багаторівневого управління. Сталий розвиток набуває транскордонного виміру, що вимагає нових моделей

просторової взаємодії на засадах субсидіарності, партнерства та спільної відповідальності. Єврорегіони виступають інституційною інновацією поліцентричного врядування, поєднуючи публічну дипломатію, міжрегіональне співробітництво та територіальну інтеграцію. Вони є не лише механізмами координації прикордонної взаємодії, а й носіями транскордонної дипломатії сталого розвитку, поєднуючи локальні, національні та європейські інтереси. Їхній бенчмаркінговий потенціал сприяє адаптації практик ЄС до прикордонних умов, формуванню спільних стандартів якості життя та узгодженості стратегій. Для України єврорегіони є каналами євроінтеграції, платформами відновлення прикордонних територій і зміцнення транскордонної довіри, що має стратегічне значення для стабільності, екологічної безпеки та політичної консолідації.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика інституційної ролі єврорегіонів у забезпеченні сталого розвитку останнім часом привертає значну увагу науковців у контексті багаторівневого врядування та транскордонної співпраці. Дослідження показують, що єврорегіони виконують функції не лише координаційних і управлінських структур, а й слугують платформами локалізації європейських принципів сталості через інституційні, соціальні та культурні практики співробітництва (Wróblewski & Kasperek, 2019; Howaniec & Lis, 2020; Chirodea et al., 2024). Зокрема, наголошується на їхньому потенціалі як посередників між локальними громадами та європейським рівнем прийняття рішень, здатних формувати сталі партнерства, сприяти інтеграції та підтримці соціальної інновації в транскордонних регіонах (Wevers et al., 2025; Korolchuk, 2024).

Окремо слід зазначити, що дипломатія сталого розвитку виступає важливим інструментом побудови транскордонних партнерств і зміцнення соціальної згуртованості, особливо в кризових умовах. Вона забезпечує адаптацію європейських принципів сталого розвитку навіть в умовах війни та сприяє

інтеграції регіонів у спільний європейський простір (Korolchuk & Savosh, 2024).

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та аналіз інституційної ролі єврорегіонів у формуванні транскордонної дипломатії сталого розвитку, а також визначення механізмів і практик, через які вони сприяють реалізації принципів сталого розвитку, ефективності багаторівневого управління та інтеграційній спроможності прикордонних регіонів. Для досягнення мети передбачено: визначити особливості участі єврорегіонів у парадипломатичних і транскордонних взаємодіях; дослідити адаптацію європейських стандартів сталого розвитку на їхньому рівні; розробити концептуальну модель інституційного розвитку єврорегіонів як центрів транскордонної дипломатії в умовах євроінтеграції України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Нині єврорегіони виконують інтеграційну (наближення до європейських стандартів врядування) та дипломатичну (посередництво між громадами, урядами й інституціями ЄС) функції. В умовах війни вони стають платформами гуманітарної й кліматичної дипломатії, сприяючи післявоєнній відбудові та сталому партнерству України з Європейським Союзом.

Парадипломатія трактується як форма зовнішньої діяльності субнаціональних акторів: регіонів, міст і територіальних громад, – спрямована на реалізацію соціально-економічних інтересів поза державними дипломатичними каналами. Вона є складовою багаторівневого врядування, у межах якого поряд із державами діють місцеві органи влади, громадські структури та єврорегіональні інституції. Єврорегіони виступають посередниками між локальним, національним і європейським рівнями управління, забезпечуючи практичну реалізацію принципів «дипломатії знизу» (*bottom-up diplomacy*) та транскордонної співпраці відповідно до політики сусідства ЄС.

Основні форми парадипломатичної активності єврорегіонів (табл. 1) визначено на основі аналізу наукових

підходів, нормативно-правових актів ЄС і практичного досвіду участі у програмах *Interreg*, *LIFE*, *Horizon*. Вони охоплюють п'ять напрямів: інституційно-дипломатичний, економічний, соціокультурний, екологічний і безпеково-гуманітарний, що разом забезпечують розвиток транскордонної співпраці та реалізацію цілей сталого розвитку.

Євро регіони формують мережеву архітектуру парадипломатії, у межах якої транскордонна взаємодія виходить за рамки формальних угод і ґрунтується на постійній комунікації місцевих акторів. Їхня діяльність має багаторівневий характер, поєднуючи локальні ініціативи муніципалітетів, державну координацію та підтримку ЄС через програми *Interreg*, *IPA* і *ENI CBC*.

Таблиця 1. Основні форми парадипломатичної активності євро регіонів

| Форма взаємодії           | Характеристика                                                                                                                                                    | Приклади реалізації                                                                                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційно-дипломатична | Представництво регіонів у європейських структурах (Комітет регіонів, Асоціація європейських прикордонних регіонів, AEBR); участь у консультативних платформах ЄС. | Євро регіони «Буг», «Карпати», «Дністер» беруть участь у програмах INTERREG та ENI CBC.                               |
| Економічна та інноваційна | Розвиток спільних інвестиційних проєктів, створення кластерів, інкубаторів інновацій, просування локальних брендів.                                               | Євро регіон «Карпати» – проєкти сталого туризму та зеленої економіки; «Дністер» – екоінновації та енергоефективність. |
| Соціокультурна            | Формування мереж освітнього, культурного, молодіжного та наукового співробітництва.                                                                               | Програми обміну між університетами та громадами України, Польщі, Словаччини, Румунії.                                 |
| Екологічна та гуманітарна | Реалізація спільних природоохоронних і кризових програм, зміцнення екологічної дипломатії.                                                                        | Транскордонні екоініціативи у басейнах річок Західний Буг і Дністер.                                                  |
| Безпеково-гуманітарна     | Координація реагування на виклики війни, міграції, гуманітарних криз.                                                                                             | Євро регіон «Буг» та «Карпати» – підтримка переміщених осіб, партнерства з польськими та словацькими громадами.       |

В умовах війни в Україні євро регіони виконують функції гуманітарної та кліматичної дипломатії, сприяючи інтеграції прикордонних громад у європейські мережі сталого розвитку. Через участь у спільних платформах вони забезпечують локалізацію Цілей сталого розвитку ООН (SDGs), перетворюючи транскордонну взаємодію на інструмент практичної дипломатії сталого розвитку.

Для систематизації основних напрямів та рівнів залучення євро регіонів до парадипломатичних процесів доцільно розглянути їх участь у різних вимірах взаємодії, що відображено в таблиці 2. У науковій основі узагальнення форм парадипломатичної активності євро регіонів лежать сучасні підходи до багаторівневого врядування, транскордонного регіоналізму та європейських програм співробітництва.

Таблиця 2. Системна участь євро регіонів у парадипломатичних і транскордонних взаємодіях

| Вимір взаємодії | Європейський контекст                                                    | Український контекст                                                              | Роль у транскордонній дипломатії сталого розвитку      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Інституційний   | Євро регіони функціонують як визнані структури міжрегіональної співпраці | Євро регіони діють на основі угод місцевих влад за підтримки державних інституцій | Підсилюють субнаціональний рівень міжнародних відносин |
| Нормативний     | Рамкова конвенція Ради Європи (1980), програми INTERREG, EUSDR           | Закон України «Про транскордонне співробітництво» (2004), програми ENI CBC        | Формують правові засади парадипломатії                 |
| Функціональний  | Координація політик сталого розвитку на кордонах ЄС                      | Участь у спільних європейських проєктах і практиках                               | Реалізація SDGs на місцевому рівні                     |
| Комунікативний  | Мережі AEBR, CoR, CPMR                                                   | Євро регіональні асоціації та робочі групи                                        | Канали публічної дипломатії та діалогу громад          |

У межах європейської просторової політики єврорегіони є інституційними ланками, що локалізують стандарти сталого розвитку через багаторівневе управління, партнерства та мережеве співробітництво. Приклад Euroregion Baltic (ERB) демонструє, що стратегічне планування безпосередньо пов'язане з *Agenda 2030* та програмами ЄС: Interreg, LIFE, Horizon (Euroregion Baltic, 2023a). У рамках цього напрямку діє Task Force з кліматичних змін і зеленої трансформації, зосереджена на відновлюваній енергетиці та адаптації спільнот до кліматичних викликів (Euroregion Baltic, 2023b).

Подібно, Carpathian Euroregion використовує механізми спільних стратегій (Carpathian Horizon 2030) та координаційних структур для транскордонних проєктів, зокрема на польсько-українському кордоні (Centre for Innovation., 2025). Реалізуються мікропроєкти з розвитку туризму, двомовних платформ і рекреаційного потенціалу (Carpathian Euroregion., 2025).

Адаптація стандартів відбувається через: проєктну імплементацію й фінансування; регіональні стратегії, узгоджені з SDG і Зеленим курсом ЄС; інституційне зміцнення через робочі групи й секретаріати; моніторинг і обмін даними. У Carpathian Euroregion статистичні офіси обмінюються даними з туризму, енергетики й ринку праці, формуючи «*Guide to surveys and studies on cross-border areas*» (Rzeszow Statistical., 2024). Таким чином, єврорегіони трансформують загальноєвропейські політики сталого розвитку в конкретні регіональні дії, виступаючи платформами транскордонної дипломатії сталого розвитку.

Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що еволюція інституційного становлення єврорегіонів у європейському та українському контекстах і специфіка їх участі

в системі парадипломатичних та транскордонних взаємодій створюють підґрунтя для розроблення концептуальної моделі

інституційного розвитку єврорегіонів як центрів транскордонної дипломатії сталого розвитку в умовах євроінтеграції України.

Модель інтегрує інституційний, функціональний, комунікативний і дипломатичний аспекти діяльності єврорегіональних структур, відображаючи системну логіку переходу транскордонного співробітництва від координаційно-проектної до дипломатично-інституційної парадигми.

Базовим рівнем моделі виступає середовище функціонування, зумовлене впливом європейської інтеграції як процесу гармонізації політик і стратегій сталого розвитку та глобальних викликів – кліматичних, енергетичних, безпекових і соціальних.

Інституційна архітектура охоплює локальний, національний та європейський рівні багаторівневого врядування та визначає ключові функціональні виміри діяльності єврорегіонів: інтеграційний (економічна, соціальна, культурна взаємодія), інноваційний (технологічний та управлінський розвиток), екологічний (спільна природоохоронна діяльність), соціальний (інклюзія, згуртованість), дипломатичний (зовнішня комунікація та довіра). Реалізація цих напрямів забезпечується операційними механізмами – мережевим управлінням, що ґрунтується на поліцентричній взаємодії акторів, і бенчмаркінгом, який сприяє оцінці ефективності стратегій та обміну кращими практиками. Це формує інституційне навчання, синергію рівнів управління та гармонізацію стратегічних пріоритетів.

Кінцевим результатом функціонування моделі є локалізація Цілей сталого розвитку (SDG localization) – інтеграція, реалізація та моніторинг глобальних цілей на регіональному рівні, що виступає синтетичним результатом взаємодії всіх компонентів. Системна взаємодія елементів моделі формує нову якість транскордонної співпраці –

транскордонну дипломатію сталого розвитку, засновану на принципах багаторівневого врядування, мережевої координації, інституційної довіри та орієнтації на досягнення Цілей сталого розвитку. У цій парадигмі євро регіони постають як інституційні актори нової генерації, здатні забезпечувати європейську згуртованість, територіальну стійкість і конвергенцію України з ЄС.

**Висновки.** Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення механізмів багаторівневого управління та розвитку транскордонного співробітництва в Україні. Запропонована концептуальна модель інституційного розвитку євро регіонів може слугувати аналітичним і методичним інструментом формування політики сталого розвитку прикордонних територій, узгодженої з європейськими рамками Agenda 2030 та European Green Deal. Результати дослідження мають прикладне значення для підвищення ефективності участі українських євро регіонів у програмах ЄС, а також для зміцнення інституційної спроможності місцевих влад у впровадженні принципів субсидіарності, партнерства та поліцентричного врядування. В умовах війни транскордонна дипломатія через механізми євро регіонів набуває особливої ваги, сприяючи координації гуманітарної допомоги, розвитку логістичних зв'язків і посиленню взаємодії з європейськими партнерами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності євро регіонів як акторів європейської політики згуртованості та локалізації Цілей сталого розвитку в умовах кризових і післякризових трансформацій. Доцільним є аналіз потенціалу транскордонної дипломатії для обміну управлінським і технологічним досвідом, адаптації європейських практик відбудови та зеленої трансформації. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення системи індикаторів ефективності транскордонної взаємодії, дослідження цифрових та інноваційних інструментів



управління в євро регіонах, а також гармонізацію національної регіональної політики зі стандартами ЄС у сфері сталого розвитку та інтегрованого просторового планування.

### **Список бібліографічного опису**

1. Wróblewski, Ł., & Kasperek, A. Euroregion as an entity stimulating the sustainable development of the cross-border market for cultural services in a city divided by a border. *Sustainability*, 2019, 11(8), 2232. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11082232>.

2. Howaniec, H., & Lis, M. Euroregions and local and regional development – Local perceptions of cross-border cooperation and Euroregions based on the Euroregion Beskydy. *Sustainability*, 2020, 12(1783). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12178734>.

3. Chirodea, F., Soproni, L., & Marian, M. European Union tools for the sustainable development of border regions. *Sustainability*, 2024, 16(1), 388. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16100388>.

4. Wevers, H. T., Voinea, C. L., & Curseu, P. L. Social entrepreneurial ecosystems in Euroregions: Enabling cross-border social innovation. *Social Enterprise Journal*, 2025, 21(1), 67–90. DOI: <https://doi.org/10.1108/sej-02-2024-0014>.

5. Korolchuk, L. A conceptual approach to the development of the cross-border model of sustainable development of regions in times of war. *Studia Regionalne i Lokalne. Ukrainian Special Issue/2024*, 2024, pp. 61–73. DOI: <https://doi.org/10.7366/15094995S2405>.

6. Korolchuk, L., & Savosh, L. Dyplomacja na rzecz zrównoważonego rozwoju jako forma nowoczesnej dyplomacji w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego w świetle wojny rosyjsko-ukraińskiej. *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, 2024, 18(1), 133–149. DOI: <https://doi.org/10.34862/rbm.2024.1.8>.

7. Euroregion Baltic. ERB Action Plan 2024–2025. 2023. URL: <https://www.eurobalt.org/wp-content/uploads/2008/02/ERB-Action-Plan-2024-2025.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).

8. Euroregion Baltic. Task Force for Climate Change and Green Transition. 2023. URL: <https://www.eurobalt.org/task-force-for-climate-change-and-green-transition/> (дата звернення: 28.10.2025).

9. Centre for Innovation and Advanced Technologies (CIAT). Carpathian Euroregion – Cross-border cooperation for development. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu, n.d. URL: <https://ciat.pwste.edu.pl/carpathianeuroregion/> (дата звернення: 28.10.2025).

10. Carpathian Euroregion Poland. Promotion of the potential of the Carpathians. n.d. URL: <https://www.karpacki.pl/en/own-projects/ended/promotion-of-the-potential-of-the-carpathians/> (дата звернення: 28.10.2025).

11. Rzeszow Statistical Office. International cooperation in the area of cross-border statistics in 2019–2024: Guide to surveys and studies on cross-border areas. Statistics Poland, 2024. URL: <https://rzeszow.stat.gov.pl/en/borderland/international-cooperation-in-the-area-of-cross-border-statistics-in-2019--2024/> (дата звернення: 28.10.2025).

## References

1. Wróblewski, Ł., & Kasperek, A. (2019). Euroregion as an entity stimulating the sustainable development of the cross-border market for cultural services in a city divided by a border. *Sustainability*, 11(8), 2232. <https://doi.org/10.3390/su11082232>
2. Howaniec, H., & Lis, M. (2020). Euroregions and local and regional development-Local perceptions of cross-border cooperation and Euroregions based on the Euroregion Beskydy. *Sustainability*, 12(1783). <https://doi.org/10.3390/su12178734>
3. Chirodea, F., Soproni, L., & Marian, M. (2024). European Union tools for the sustainable development of border regions. *Sustainability*, 16(1), 388. <https://doi.org/10.3390/su16100388>
4. Wevers, H. T., Voinea, C. L., & Curseu, P. L. (2025). Social entrepreneurial ecosystems in Euroregions: Enabling cross-border social innovation. *Social Enterprise Journal*, 21(1), 67–90. <https://doi.org/10.1108/sej-02-2024-0014>
5. Korolchuk L. (2024). A conceptual approach to the development of the cross-border model of sustainable development of regions in times of war. *Studia Regionalne i Lokalne. Ukrainian Special Issue/2024*. P.61-73. <https://doi.org/10.7366/15094995S2405>
6. Korolchuk, L., & Savosh, L. (2024). Dyplomacja na rzecz zrównoważonego rozwoju jako forma nowoczesnej dyplomacji w kontekście bezpieczeństwa międzynarodowego w świetle wojny rosyjsko-ukraińskiej. *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, 18(1), 133–149. <https://doi.org/10.34862/rbm.2024.1.8>
7. Euroregion Baltic. (2023a). ERB Action Plan 2024–2025. Retrieved October 28, 2025, from <https://www.eurobalt.org/wp-content/uploads/2008/02/ERB-Action-Plan-2024-2025.pdf>
8. Euroregion Baltic. (2023b). Task Force for Climate Change and Green Transition. Retrieved October 28, 2025, from <https://www.eurobalt.org/task-force-for-climate-change-and-green-transition/>
9. Centre for Innovation and Advanced Technologies (CIAT). (n.d.). Carpathian Euroregion – Cross-border cooperation for development. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu. Retrieved October 28, 2025, from <https://ciat.pwste.edu.pl/carpathianeuroregion/>
10. Carpathian Euroregion Poland. (n.d.). Promotion of the potential of the Carpathians. Retrieved October 28, 2025, from <https://www.karpacki.pl/en/own-projects/ended/promotion-of-the-potential-of-the-carpathians/>
11. Rzeszow Statistical Office. (2024). International cooperation in the area of cross-border statistics in 2019–2024: Guide to surveys and studies on cross-border areas. Statistics Poland. Retrieved October 28, 2025, from <https://rzeszow.stat.gov.pl/en/borderland/international-cooperation-in-the-area-of-cross-border-statistics-in-2019--2024/>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-14](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-14)

## **УДК 338.2**

Косінський П.М., к.е.н, доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

e-mail: p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua

Малишко С.О., аспірант

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0003-6989-8517>

e-mail: malyshkoserhii91@gmail.com

Kosinskiy Petro, Doctor of Philosophy

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

e-mail: p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua

Malyshko S.O., Postgraduate Student

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0003-6989-8517>

e-mail: malyshkoserhii91@gmail.com

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 20.11.2025. До друку: 21.11.2025.

## **ЕКОНОМІЧНА ПЕРЕОЦІНКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ ПІСЛЯ МАСШТАБНИХ РУЙНУВАНЬ**

У статті здійснено аналіз механізмів фінансування зеленої реконструкції міст та їхню адаптацію до умов української економіки, визначено роль банківського сектору у забезпеченні капіталом проектів екологічно орієнтованої відбудови регіонів. Обґрунтовано критерії економічної переоцінки регіонального потенціалу з урахуванням екологічних та соціальних факторів, систематизовано інструменти мобілізації інвестицій для проектів зеленої трансформації міської інфраструктури. Виявлено необхідність диверсифікації джерел капіталу через впровадження інноваційних інструментів, таких як зелені облігації, спеціалізовані кредитні продукти та механізми державно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** зелена реконструкція, регіональний розвиток, зелене фінансування, банківський сектор, ESG-критерії, енергоефективність, міська

інфраструктура, зелені облігації, зелене кредитування, інвестиційна привабливість.

## **ECONOMIC REVALUATION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF GREEN RECONSTRUCTION OF UKRAINIAN CITIES AFTER LARGE-SCALE DESTRUCTION**

The mechanisms of financing green reconstruction of cities and their adaptation to the conditions of the Ukrainian economy are analyzed, the role of the banking sector in providing capital for environmentally oriented reconstruction projects of regions is determined. The criteria for economic revaluation of regional potential taking into account environmental and social factors are substantiated, tools for mobilizing investments for projects of green transformation of urban infrastructure are systematized. The need to diversify capital sources through the introduction of innovative instruments such as green bonds, specialized credit products and public-private partnership mechanisms has been identified. Ukraine's banking sector demonstrates readiness to integrate green banking principles into its operations, but requires enhanced regulatory support and the formation of a comprehensive system of incentives for the development of environmentally oriented lending. It is proved that the economic revaluation of regional potential requires a revision of traditional approaches to assessing the investment attractiveness of territories with the integration of ESG criteria and environmental performance indicators. Regions that have suffered the greatest destruction have the opportunity to position themselves as centers of green economy, attracting international investment and technical expertise for the implementation of innovative solutions in renewable energy and energy efficiency. Recommendations have been developed regarding the institutional support of green reconstruction processes at the regional level, including strengthening the capacity of local governments in the preparation and support of projects aimed at attracting green financing. The necessity of developing national standards and a certification system for environmentally oriented projects to increase investor confidence in the Ukrainian market of green financial instruments is substantiated.

**Keywords:** green reconstruction, regional development, green finance, banking sector, ESG criteria, energy efficiency, urban infrastructure, green bonds, green lending, investment attractiveness.

**Постановка проблеми.** Масштабні руйнування міської інфраструктури в Україні створили безпрецедентну ситуацію, коли процес відбудови має поєднуватися з трансформацією

регіональної економіки на засадах екологічної відповідальності. Руйнування житлового фонду, промислових об'єктів та комунальних систем відкрила можливість для впровадження принципів зеленої економіки на етапі планування та реалізації відбудови. Економічна переоцінка регіонального потенціалу набуває принципового значення за умов необхідності залучення обмежених фінансових ресурсів для масштабної реконструкції.

Наукове обґрунтування підходів до економічної переоцінки регіонального розвитку в умовах зеленої трансформації має враховувати специфіку українських реалій, включаючи масштаби руйнувань, стан фінансового ринку та інституційну спроможність органів влади різних рівнів.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження Н. Кравчук та О. Луцишин розкривають специфіку функціонування фінансового ринку України під час війни, на основі аналізу інструментів залучення капіталу та адаптації фінансових інституцій до кризових умов (*Кравчук та Луцишин, 2022*). Автори обґрунтували необхідність диверсифікації джерел фінансування регіональної відбудови та впровадження інноваційних механізмів мобілізації інвестиційних ресурсів.

Я. Чайковський, Б. Луців, О. Дзюблюк, Є. Чайковський та П. Луців досліджували банківське зелене кредитування як інструмент екологічної модернізації економіки, визначивши перспективи розвитку спеціалізованих кредитних продуктів для фінансування проєктів відновлюваної енергетики та енергоефективності (*Чайковський та ін., 2025*).

Н. Татарин та Д. Половко ідентифікували загрози та проблеми фінансового ринку України, що перешкоджають ефективному залученню капіталу для регіонального розвитку (*Татарин та Половко, 2023*).

Дослідження І. Акомеа-Фрімпонга, Д. Адеаба, Д. Офосу та Е. Тенаква виявили прогалини у теоретичному обґрунтуванні та емпіричних дослідженнях впливу екологічно орієнтованих фінансових практик на результативність банківської діяльності

(Akotea-Frimpong та ін., 2022).

Дж. Чен, А. Сіддік, Г. Чженг, М. Масукуджаман та С. Бехзод довели позитивний вплив практик зеленого банкінгу на екологічну результативність банків та обсяги зеленого фінансування (Chen та ін., 2022).

**Цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтування підходів до економічної переоцінки регіонального розвитку в умовах зеленої реконструкції українських міст після масштабних руйнувань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформація міського простору після масштабних руйнувань потребує комплексного підходу до фінансування, де економічна переоцінка регіонального розвитку стає відправним пунктом для формування нової парадигми відбудови. Українські міста зіткнулися з безпрецедентними викликами, коли традиційні механізми фінансування виявилися недостатніми для забезпечення не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й впровадження принципів сталого розвитку. Руйнування житлового фонду, промислових об'єктів та комунальної інфраструктури створило унікальну ситуацію, коли відбудова може стати каталізатором переходу до екологічно орієнтованої моделі господарювання. Фінансовий ринок України, попри всі труднощі воєнного часу, демонструє готовність до адаптації інструментів зеленого фінансування, проте масштаби потреб у капіталі значно перевищують наявні ресурси (Кравчук та Луцишин, 2022).

Регіональний Розвиток у контексті зеленої реконструкції передбачає створення нових механізмів залучення інвестицій, які б поєднували економічну доцільність із екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю.

Банківський сектор України поступово інтегрує принципи зеленого банкінгу у свою операційну діяльність, розробляючи спеціалізовані кредитні продукти для фінансування енергоефективних проєктів та відновлюваних джерел енергії.

Зелене кредитування набуває особливого значення у процесі реконструкції міст, оскільки дозволяє спрямувати фінансові потоки на проекти, які відповідають критеріям екологічної стійкості (*Чайковський та ін., 2025*).

Однак впровадження інструментів зеленого банкінгу стикається з низкою перешкод, включаючи обмежену ліквідність банків, високі ризики кредитування у воєнний період недостатня розвиненість нормативно-правової бази для регулювання зелених фінансових операцій. Попри труднощі, окремі банківські установи вже розпочали впровадження ESG-критеріїв у свою кредитну політику, що створює передумови для формування екосистеми зеленого фінансування на регіональному рівні.

Досвід європейських країн демонструє ефективність зелених облігацій як механізму мобілізації приватного капіталу для публічних проєктів, проте адаптація таких інструментів до українських реалій потребує врахування специфіки національного фінансового ринку (*Гатаулліна, 2022*).

Інвестори виявляють зростаючий інтерес до проєктів, які поєднують відновлення зруйнованої інфраструктури з впровадженням енергоефективних технологій та систем альтернативної енергетики. Регіональні органи влади отримують можливість залучити довгострокові інвестиції під конкретні проєкти зеленої реконструкції, забезпечуючи при цьому прозорість використання коштів та вимірність екологічних ефектів.

Економічна переоцінка регіонального потенціалу в умовах зеленої трансформації вимагає перегляду підходів до оцінки інвестиційної привабливості територій (табл. 1). Традиційні показники економічної ефективності мають бути доповнені критеріями екологічної результативності та соціального впливу проєктів відбудови. Інтеграція ESG-факторів у процес прийняття інвестиційних рішень змінює ландшафт регіонального розвитку, спонукаючи місцеві органи влади до

формування комплексних стратегій, які враховують довгострокові наслідки господарської діяльності для довкілля (Шульга та Омеленчук, 2024).

Таблиця 1  
Порівняльна характеристика підходів до фінансування  
регіонального розвитку

| Критерій оцінки          | Традиційне фінансування                   | Зелене фінансування                                          |
|--------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Джерела капіталу         | Бюджетні кошти, комерційні кредити        | Зелені облігації, кліматичні фонди, ESG-інвестиції           |
| Горизонт планування      | 3-5 років                                 | 10-25 років                                                  |
| Критерії оцінки проєктів | Економічна ефективність, термін окупності | Екологічний вплив, соціальні ефекти, довгострокова стійкість |
| Вартість капіталу        | Ринкові ставки                            | Пільгові умови, державна підтримка                           |
| Моніторинг результатів   | Фінансова звітність                       | Екологічна та соціальна звітність, ESG-метрики               |
| Ризики                   | Фінансові, ринкові                        | Кліматичні, репутаційні, регуляторні                         |

\*Побудовано авторами на основі (Шкварук і Дончак, 2024). (Desalegn G. та Tangl, 2022).

Міста, які зазнали значних руйнувань, мають унікальну можливість переосмислити свою економічну модель, позиціонуючи себе як центри зеленої економіки з розвиненою інфраструктурою відновлюваної енергетики та енергоефективним житловим фондом.

Фінансування зеленої реконструкції міст стикається з проблемою оцінки ризиків та очікуваної прибутковості інвестицій у контексті невизначеності воєнного стану. Інвестори потребують чітких сигналів щодо довгострокової життєздатності проєктів та механізмів захисту капіталу від політичних і економічних потрясінь (Татарин та Половко, 2023).

Регіональна специфіка зеленої реконструкції визначається



масштабами руйнувань, наявною інфраструктурою та економічним потенціалом окремих територій. Східні регіони, які зазнали найбільших руйнувань, потребують комплексного підходу до відбудови, де економічна переоцінка включає не лише відновлення виробничих потужностей, але й створення нових секторів економіки, орієнтованих на зелені технології (*Шкварук і Дончак, 2024*). Південні регіони мають потенціал для розвитку сонячної енергетики та впровадження технологій опріснення води, що відкриває нові можливості для залучення спеціалізованих інвестицій.

Інституційне середовище зеленого фінансування в Україні перебуває на стадії формування, що створює як можливості, так і виклики для регіонального розвитку. Національний банк України поступово інтегрує екологічні критерії у свою регуляторну політику, проте комплексна система стимулів для банків, які займаються зеленим кредитуванням, ще не сформована (*Худолій і Кулинич, 2024*).

Регуляторні вимоги щодо розкриття інформації про екологічні ризики та вплив банківської діяльності на довкілля мають бути посилені для забезпечення прозорості та підзвітності фінансових інституцій.

Виклики зеленої реконструкції включають необхідність балансування між терміновістю відбудови зруйнованої інфраструктури та довгостроковими цілями екологічної трансформації. Політичний тиск щодо швидких результатів може призвести до відтворення застарілих технологій та підходів, які не відповідають принципам сталого розвитку (*Шпакова, 2019*).

Економічна переоцінка регіонального потенціалу має враховувати не лише поточні потреби у відновленні, але й довгострокові тенденції глобальної економіки, де конкурентоспроможність територій дедалі більше визначається їхньою екологічною стійкістю та здатністю адаптуватися до кліматичних змін.

**Висновки.** Економічна переоцінка регіонального потенціалу вимагає перегляду традиційних підходів до оцінки інвестиційної привабливості територій з інтеграцією ESG-критеріїв та показників екологічної результативності.

Регіони, які зазнали найбільших руйнувань, мають можливість позиціонувати себе як центри зеленої економіки, залучаючи міжнародні інвестиції та технічну експертизу для впровадження інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективності. Інституційне забезпечення процесів зеленої реконструкції потребує посилення спроможності органів місцевого самоврядування у підготовці та супроводі проєктів, орієнтованих на залучення зеленого фінансування, а також розробки національних стандартів та системи сертифікації екологічно орієнтованих проєктів. Роль центральних банків у просуванні зелених фінансів має бути посилена через впровадження інструментів монетарної політики, які стимулюють зелене кредитування та інтегрують кліматичні ризики у систему банківського нагляду.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою детальних методик оцінки екологічної та соціальної ефективності проєктів зеленої реконструкції, аналізом міжнародного досвіду фінансування сталого міського розвитку та обґрунтуванням оптимальних моделей державно-приватного партнерства для залучення капіталу у проєкти відбудови української економіки на засадах екологічної відповідальності.

### **Список бібліографічного опису**

1. Кравчук Н., Луцишин О. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. Світ фінансів. 2022. № 4(73). С. 112-128. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.112>
2. Чайковський Я., Луців Б., Дзюблук О., Чайковський Є., Луців П. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. Фінансова та кредитна діяльність: проблеми теорії практики. 2025. № 2(61). С. 54-72. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.61.2025.4651>
3. Татарин Н. Б., Половко Д. М. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. Галицький економічний

вісник. 2023. № 83(4). С. 78-88. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.078](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.078)

4. Akomea-Frimpong I., Adeabah D., Ofosu D., Tenakwah E. J. A review of studies on green finance of banks, research gaps and future directions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. № 12(4). P. 1241-1264.

5. Chen J., Siddik A. B., Zheng G. W., Masukujjaman M., Bekhzod S. The effect of green banking practices on banks' environmental performance and green financing: An empirical study. *Energies*. 2022. № 15(4). P. 1292.

6. Гатауліна Е. Проблематика розвитку фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-21>

7. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризиків банків. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. 2024. № 2. С. 101-119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

8. Шкварук Д., Дончак Л. Зелені фінанси: теоретичний аспект та особливості функціонування в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 326(1). С. 123-127. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-21>

9. Desalegn G., Tangl A. Enhancing green finance for inclusive green growth: A systematic approach. *Sustainability*. 2022. № 14(12).

10. Худолій Ю., Кулинич А. Green banking та його розвиток в Україні. *Гроші, фінанси і кредит*. 2024. № 4(95). С. 162-170. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3622](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3622)

11. Шпакова Г. «Зелені» фінанси як інструмент гарантування природо-техногенної та екологічної безпеки в контексті сталого розвитку територій. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 112-116. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.18>

## References

1. Kravchuk, N., & Lutsyshyn, O. (2022). Finansovy rynek Ukrainy pid chasviiny: realii funktsionuvannya [Financial market of Ukraine during the war: realities of functioning]. *Svit finansiv*. No. 4(73), 112-128. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.112>. [in Ukrainian].

2. Chaikovskiy, Ya., Lutsiv, B., Dziubliuk, O., Chaikovskiy, Ye., & Lutsiv, P. (2025). Bankivske zelene kredytuvannya yak kliuchovy instrumentekologichnoi modernizatsii ekonomiky [Bank green lending as a key tool forecological modernization of the economy]. *Finanova ta kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. No. 2(61) P. 54-72. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651>. [in Ukrainian].

3. Tataryn, N. B., & Polovko, D. M. (2023). Finansovy rynek Ukrainy: analizsushasnoho stanu, zahrozy, problemy ta perspektyvy [Financial market of Ukraine: analysis of the current state, threats, problems and prospects]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*. No. 83(4). P. 78-88. DOI:

4. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.078](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.078). [in Ukrainian].
5. Akomea-Frimpong, I., Adeabah, D., Ofori, D., & Tenakwah, E. J.
6. (2022). A review of studies on green finance of banks, research gaps and future directions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. No. 12(4). P. 1241-1264.
7. Chen, J., Siddik, A. B., Zheng, G. W., Masukujjaman, M., & Bekhzod, S. (2022). The effect of green banking practices on banks' environmental performance and green financing: An empirical study. *Energies*. No. 15(4). P. 1292.
8. Hataullina, E. (2023). Problematyka rozvytku finansovoho rynku Ukrainy [Problems of financial market development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-21>. [in Ukrainian].
9. Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG-ryzyky bankiv [ESG-risks of banks]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Serii. Ekonomichni nauky*. No. 2. P. 101-119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06). [in Ukrainian].
10. Shkvaruk, D., & Donchak, L. (2024). Zeleni finansy: teoretychnyi aspekt ta osoblyvosti funktsionuvannia v Ukraini [Green finance: theoretical aspect and peculiarities of functioning in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 326(1). P. 123-127. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-21>. [in Ukrainian].
11. Desalegn, G., & Tangl, A. (2022). Enhancing green finance for inclusive greengrowth: A systematic approach. *Sustainability*, 14(12).
12. Khudolii, Yu., & Kulynych, A. (2024). Green banking ta yoho rozvytok v Ukraini [Green banking and its development in Ukraine]. *Hroshi, finansy i kredyt*. No. 4(95). P. 162-170. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3622](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3622). [in Ukrainian].
13. Shpakova, H. (2019). "Zeleni" finansy yak instrument harantuvannia pryrodo-tekhnohennoi ta ekolohichnoi bezpeky v konteksti staloho rozvytku terytorii ["Green" finance as a tool for guaranteeing natural-technogenic and environmental safety in the context of sustainable development of territories]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. No. 9. P. 112-116. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.18>. [in Ukrainian].

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-15](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-15)*

## **УДК 338.1**

Кошій О.В., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

Koshchii Oksana, Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 24.11.2025. До друку: 28.11.2025.

## **СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ**

У статті розглянуто питання забезпечення успішного розвитку сучасних організацій завдяки організаційному проектуванню. Наголошено на необхідності формування та/чи удосконалення організаційної структури відповідно до стратегії організації. Обґрунтовано необхідність трансформації підходів сучасних організацій до організаційного проектування. Виявлено, що вітчизняні організації змінюють свої організаційні структури для: підвищення стійкості і гнучкості в умовах війни; впровадження нових технологій; зниження ризиків зумовлених соціальними викликами; пристосування до глобальних стандартів і законодавства.

**Ключові слова:** організація, стратегія, організаційне проектування, організаційна структура, редизайн.

## **STRATEGY AS A BASIS FOR ORGANIZATIONAL DESIGN**

The article considers the issue of ensuring the successful development of modern organizations through organizational design. It is emphasized that thoughtful organizational design should help the organization adapt to changes in the external and internal environment, contribute to the achievement of strategic goals and increase the flexibility and efficiency of activities. The need to form and/or improve the organizational structure in accordance with the organization's strategy and adhere to the principle of "strategy determines structure" is emphasized. The need to transform the approaches of modern organizations to organizational design is

substantiated. It is revealed that the largest changes in organizational structures are currently experienced by domestic organizations operating in the following sectors: technology companies and e-commerce, financial, pharmaceutical and medical, manufacturing, retail, and the service sector. It is revealed that domestic organizations are changing their organizational structures to: increase resilience and flexibility in war conditions; introduce new technologies; reduce risks caused by social challenges; adapt to global standards and legislation. It was found that modern business organizations are characterized by the following trends in the field of organizational structure transformation: orientation towards creating a horizontal structure; orientation towards creating a mobile, flexible structure. The main problems in the field of organizational design for domestic organizations during strategic changes are: increasing security to protect confidential information; changes in demand that require changes in strategy and business processes; limited resources; changes in legislation, regulatory environment in wartime; restrictions on the delivery of goods, which is reflected in the logistics chain, problems with market accessibility; instability of the external environment, risks, stress among employees, which requires effective management of team relations; shortage of employees, loss of employees.

**Keywords:** organization, strategy, organizational design, organizational structure, redesign.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах загострення конкуренції організації активно шукають шляхи підвищення ефективності функціонування на ринку, пришвидшення пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мінливе зовнішнє середовище потребує постійних змін сучасних організацій. 45% керівників організацій Східної та Центральної Європи і 40% у всьому світі переконані, що їхні підприємства втратять свою життєздатність через 10 років, якщо вони не будуть змінюватись. При цьому зміни повинні носити комплексний характер. Вони стосуються стратегічних цілей організацій, їх стратегій, організаційних структур тощо.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми організаційного проектування присвятили праці Баценко Л., Голей Ю., Горбась І., Кошельник В., Кошиль А., Сакун Л., Синюк С., Сухомлин Л., Шишлова Ю. тощо. Проте часто організації підходять до організаційного проектування по шаблону, без врахування

особливостей своєї діяльності, цілей, які вони перед собою ставлять, стану зовнішнього середовища.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення організаційного проектування. Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Організаційна структура може позитивно впливати на стратегічний розвиток організації або ж може його гальмувати (Баценко і Кошиль, 2019). Продумане організаційне проектування має допомагати організації пристосуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, сприяти досягненню стратегічних цілей і підвищенню гнучкості та ефективності діяльності. Організаційне проектування передбачає розробку оптимальної організаційної структури для вибору якої вивчається стан організації, її місія, цілі, стратегія, процеси управління, розподіл відповідальності, координація і співпраця тощо (Сакун та ін., 2025).

Основні чинники, що впливають на вибір організаційної структури можна поділити на три групи (рис. 1):

- внутрішні;
- зовнішні;
- спеціальні.

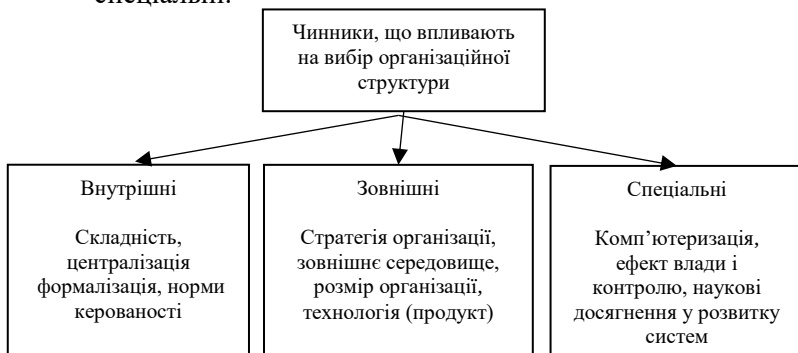


Рис. 1. Чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління. Джерело: (Кошельник, 2009).

Процес організаційного проектування розпочинається з визначення стратегічних цілей та стратегії організації (рис. 2).

Науковці наголошують на необхідності формування та/чи удосконалення організаційної структури відповідно до стратегії організації. Вперше на цьому наголосив Чандлер А., який свого часу розробив принцип, який наголошував на тому, що стратегія визначає структуру (Баценко і Кошиль, 2019).

Для узгодження організаційної структури зі стратегією організації Баценко Л.М., Кошиль А.О. радять визначити основні види діяльності та ключові ланки ланцюжка цінностей, які вирішальним чином впливають на успішність реалізації стратегії. Далі їх потрібно віднести до елементів організаційної структури, а стратегічно важливі види діяльності слід віддати у підпорядкування одного менеджера.



Рис. 2. Етапи моделювання організаційної структури  
Джерело: (Голей, 2025).

У разі виникнення труднощів із реалізацією вищенаведених рекомендацій, науковці рекомендують налагодити чіткі зв'язки та координацію діяльності між підрозділами, котрим делегуватиметься виконання наступних робіт:



– визначити повноваження, потрібні для управління кожною організаційною одиницею. При цьому необхідно дотримуватись ефективного балансу між перевагами централізації та децентралізації;

– виявити неосновні види діяльності, виконання яких можна передати іншим організаціям. Основою прийняття управлінського рішення щодо їх передачі має виступати оцінка ефективності виконання діяльності самою організацією та сторонньою.

Для досягнення стратегічних цілей і зростання ефективності діяльності організації можуть використовувати редизайн бізнес-процесів, впровадження нових технологій. Це передбачає різні варіанти структурування організації, серед яких можна виділити мережеві, віртуальні та інші структури. Можна активно використовувати переваги аутсорсингу.

Для проведення редизайну організаційних структур можна використовувати наступні популярні методи: аналогій, експертний, структуризації цілей (*Горбась і Синюк, 2022*).

Згідно статистичних даних, найбільших змін в організаційних структурах зазнають вітчизняні організації, які функціонують у наступних секторах: технологічні компанії та е-commerce, фінансові, фармацевтичні та медичні, виробничі, роздрібна торгівля, сфера послуг.

Українські організації змінюють свої організаційні структури для:

- підвищення стійкості і гнучкості в умовах війни;
- впровадження нових технологій;
- зниження ризиків зумовлених соціальними викликами;
- пристосування до глобальних стандартів і законодавства.

Для сучасних бізнес-організацій характерні наступні тенденції у сфері трансформації організаційних структур (*Володькіна, 2019*):

1. Орієнтація на створення горизонтальної структури для

якої характерна:

- орієнтація на максимальне задоволення потреб замовників;

- мінімізація рівнів ієрархії з виділенням самостійних комплексних груп, спроможних вирішувати широкий спектр завдань замовника;

- наявність розвинутої інформаційної системи, яка дозволяє автоматизувати поточні завдання управління і зосередитись менеджерам на основних, важливих завданнях;

- трансформація критеріїв оцінки роботи менеджерів з орієнтацією на те, що ініціатори є ціннішими за виконавців.

2. Орієнтація на створення рухомої, гнучкої структури, для якої характерне:

- використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- максимальне пристосування до змін зовнішнього середовища, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища;

- максимальна гнучкість структури;

- схильність до самореорганізації;

- гнучкі форми конкуренції з використанням кооперації і співпраці.

Українські організації при стратегічних змінах можуть стикатися з наступними проблемами у сфері організаційного проектування (Сагун та ін., 2025):

- підвищення безпеки для захисту конфіденційної інформації;

- зміни попиту, які потребують зміни стратегії і бізнес-процесів;

- обмеженість ресурсів;

- зміни законодавства, регуляторного середовища в умовах війни;

- обмеження у доставці товарів, що відображається на логістичному ланцюгу, проблеми з доступністю ринків;

– нестабільність зовнішнього середовища, ризику, стрес у працівників, що потребує ефективного управління командними відносинами;

– нестача працівників, втрата працівників.

Все це потребує використання стратегічного підходу до організаційного проектування, який наперед дозволить обрати оптимальну організаційну структуру та передбачити і уникнути (знижити) ризику у даній сфері.

**Висновки.** Таким чином, сучасні організації функціонують у мінливому середовищі і вимушені постійно пристосовуватись до його змін. Для належного пристосування та забезпечення високої гнучкості вони постійно удосконалюють свої організаційні структури, а базою для їх удосконалення виступають їх стратегічні цілі та стратегія.

Зміни організаційних структур сучасних організацій переважно враховують тенденцію до активізації застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, перехід до гнучких і децентралізованих структур.

### **Список бібліографічного опису**

1. Баценко Л.М., Кошиль А.О. Зв'язок між структурою та стратегією розвитку організації. 2019. URL: [https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/29-2.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/29-2.pdf?utm_source=chatgpt.com)
2. Сақун Л., Сухомлин Л., Шишлова Ю. Інноваційні стратегії організаційного проступання в умовах змін. 2025. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/505>
3. Кошельник В.М. Особливості формування і розвитку організаційних структур управління підприємством у ринкових умовах. 2009. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3be26ae9-f84e-4fd6-b6f0-2818229ca544/content?utm\\_source=chatgpt.com](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3be26ae9-f84e-4fd6-b6f0-2818229ca544/content?utm_source=chatgpt.com)
4. Голей Ю.М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. Економіка: реалії часу. 2025. № 1(77). С. 80-91.
5. Горбась І.М., Синюк С.Б. Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства. 2022. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/87.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/87.pdf)
6. Володькіна М.В. Тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій. 2019. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bbdc84a-62a0-40bd-a599-3c7ec7f30124/content>

## References

1. Batsenko, L.M., & Koshyl, A.O. (2019). Zviazok mizh strukturoiu ta stratehiieiu rozvytku orhanizatsii. Retrieved from: [https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/29-2.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/29-2.pdf?utm_source=chatgpt.com) [in Ukrainian].
2. Sakun, L., Sukhomlyn, L., & Shyshlova, Yu. (2025). Innovatsiini stratehii orhanizatsiinoho proietuvannia v umovakh zmin. Retrieved from: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/505> [in Ukrainian].
3. Koshelnyk, V.M. (2009). Osoblyvosti formuvannia i rozvytku orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvom u rynkovykh umovakh. Retrieved from: [https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3be26ae9-f84e-4fd6-b6f0-2818229ca544/content?utm\\_source=chatgpt.com](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3be26ae9-f84e-4fd6-b6f0-2818229ca544/content?utm_source=chatgpt.com) [in Ukrainian].
4. Holei, Yu.M. (2025). Suchasni aspekty orhanizatsiinoho modeliuvannia: svitovi tendentsii ta natsionalnyi dosvid Ukrainy. *Ekonomika: realii chasu*, No. 1(77), p. 80-91 [in Ukrainian].
5. Horbas, I.M., & Syniuk, C.B. (2022). Orhanizatsiinyi redyzain yak instrument rozvytku pidpriemstva. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/87.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/87.pdf) [in Ukrainian].
6. Volodkina, M.V. (2019). Tendentsii transformatsii orhanizatsiinykh struktur suchasnykh biznes-orhanizatsii. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bbdc84a-62a0-40bd-a599-3c7ec7f30124/content> [in Ukrainian].

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-16](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-16)*

**УДК 330/339.138**

Кошій О.В., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

Хомицький М.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

[aspirant\\_khomyts'koho@lntu.edu.ua](mailto:aspirant_khomyts'koho@lntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0009-0004-4205-7010>

Koshchii Oksana, Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

Khomytskyi Mykhailo, PhD student

Lutsk National Technical University

[aspirant\\_khomyts'koho@lntu.edu.ua](mailto:aspirant_khomyts'koho@lntu.edu.ua)

<https://orcid.org/0009-0004-4205-7010>

Отримано: 18.11.2025. Прорецензовано: 22.11.2025. До друку: 28.11.2025.

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

У статті розглянуто питання підтримання високої конкурентоспроможності та ефективності функціонування сучасних організацій на ринку. Обґрунтовано, що в умовах динамічного науково-технічного прогресу і мінливого зовнішнього середовища, організації вимушені постійно удосконалюватись і трансформуватись. Наголошено на необхідності проведення техніко-технологічної і цифрової трансформацій вітчизняних підприємств відповідно до концепції Індустрія 4.0.

**Ключові слова:** організація, трансформація, технологія, техніко-технологічна трансформація, цифрова трансформація, Індустрія 4.0, Індустрія 5.0.

## **STRATEGIC DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF MODERN ORGANIZATIONS**

The article examines the issue of maintaining high competitiveness and operational efficiency of modern organizations in the market. It is substantiated that in the conditions of dynamic scientific and technological progress and a rapidly changing external environment, organizations are compelled to continuously improve and transform. To adapt to environmental changes, organizations may undergo transformations in various domains, including digital, organizational and managerial, techno-technological, and human resource and cultural spheres. It has been identified that most Ukrainian enterprises currently operate within the framework of the Industry 3.0 concept, which involves automation, the use of electronics, and local IT solutions, resulting in their significant lag in the techno-technological and digital spheres. Emphasis is placed on the necessity of implementing techno-technological and digital transformations of domestic enterprises in accordance with the Industry 4.0 concept. The use of artificial intelligence technologies, the Internet of Things, big data analytics, Industrial IoT (IIoT), digital ecosystems, augmented/virtual reality (AR/VR), blockchain, autonomous robotics, cloud technologies, and digital twin solutions is proposed. Proposals have been developed for the development of domestic smart enterprises that can become growth poles and catalysts of change, spreading their impact through the multiplication effect to other enterprises, which in turn will have a positive impact on all domestic organizations. To ensure long-term competitiveness and efficiency of Ukrainian enterprises in the market, it is necessary to start preparing today to meet the requirements of the Industry 5.0 concept.

**Keywords:** organization, transformation, technology, techno-technological transformation, digital transformation, Industry 4.0, Industry 5.0.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Багато організацій стикаються з проблемою зниження конкурентоспроможності та ефективності своєї діяльності через неспроможність гнучко і швидко пристосуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо ускладнює їх пристосування мінливість і непередбачуваність дії зовнішніх чинників.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблемі трансформації організацій присвятили праці Білоус-Сергєєва С., Дуляба Н., Зубкова А., Князєв С., Майгурова Д., Місюня Р. тощо. Трансформація сучасних організацій носить постійний характер, що зумовлено

безперервними і динамічними зміни зовнішнього середовища.

Для забезпечення успішного пристосування до зовнішнього середовища організацій важливу роль відіграє завчасне передбачення можливих його змін.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у розробці рекомендацій щодо успішної трансформації сучасних організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Трансформація сучасних організацій може охоплювати різні сфери діяльності, зокрема цифрову, організаційно-управлінську, техніко-технологічну, кадрово-культурну тощо.

В умовах прискореного науково-технічного прогресу особливої актуальності набувають техніко-технологічна та цифрова трансформації, оскільки саме вони відкривають можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств та зростання ефективності їх діяльності. У цьому контексті зростає значення концепції Індустрії 4.0. Особливістю Індустрії 4.0 є автоматизація виробництва і управління у режимі реального часу з урахуванням зміни зовнішнього середовища, використання інтернет-технологій, виробництво продукції до вимог індивідуального замовника (Зубкова та ін., 2023). Концепція Індустрії 4.0 потребує від сучасних організацій активізації використання цілого ряду технологій (Дуляба, 2025): штучний інтелект; інтернет речей; аналітика великих даних; промисловий IoT (ПоТ); цифрові екосистеми; доповнена/віртуальна реальність (AR/VR); блокчейн; автономні роботи; хмарні технології; цифровий двійник. Використання всіх вищеперелічених технологій дозволяє отримати організаціям наступні переваги:

- штучний інтелект: прогнозування і аналітика, автоматизація рутинних процесів, зростання продуктивності;
- інтернет речей: використання нових бізнес-моделей, зростання ефективності операцій;
- аналітика великих даних: виявлення закономірностей, підтримка прийняття рішень, оптимізація процесів;

- промисловий IoT (ПоТ): автоматизація, оптимізація виробництва;
- цифрові екосистеми: співпраця між організаціями, централізація даних, гнучкість;
- доповнена/віртуальна реальність (AR/VR): технічна візуалізація, інтерактивне навчання, взаємодія з продуктами;
- блокчейн: зростання довіри, прозорі транзакції, децентралізація;
- автономні роботи: безперервне виробництво, успішна робота в шкідливих (ризикових) умовах;
- хмарні технології: скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру, швидкий і гнучкий доступ до даних;
- цифровий двійник: оптимізація обслуговування, моделювання та тестування віртуальних сценаріїв, зменшення витрат та збоїв.

Сучасним організаціям потрібно не лише трансформуватися і активно впроваджувати технології Індустрії 4.0, але і готуватися до впровадження технологій Індустрії 5.0, яка зосереджена на знаннях і навичках працівників співпрацювати з машинами і роботами, гнучкості виробничих процесів, впливові на довкілля (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння зміни технологій Індустрії 4.0 і Індустрії 5.0

| Фокус            | Індустрія 4.0                            | Індустрія 5.0                                                     |
|------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Технології       | Робототехніка, AI, IoT, big data         | Advanced robotics, IoE, AI, людина і машина                       |
| Основні драйвери | Зменшення витрат, зростання ефективності | Соціальна і екологічна сталість                                   |
| Продукти         | Стандартизований, масове виробництво     | Персоналізований                                                  |
| Роль людини      | Зменшення участі                         | Покращення можливостей людини і її участі                         |
| Сталий розвиток  | Не пріоритетний                          | Пріоритетний, орієнтація на сталість і соціальну відповідальність |

Джерело: (Зубкова та ін., 2023)

Особливо гостро стоїть проблема техніко-технологічної та



цифрової трансформації для вітчизняних підприємств. Згідно даних UNIDO вітчизняні промислові підприємства в основному використовують технології низького і середнього рівнів та технології пов'язані з видобуванням ресурсів. Використання сучасних високих технологій вітчизняними підприємствами становить орієнтовно 3,7 %, що є низьким показником (Князєв, 2020).

Більшість українських підприємств нині працюють у рамках Індустрії 3.0, яка передбачає автоматизацію, використання електроніки і локальних ІТ-рішення. Біля 42% вітчизняних підприємств відчують нестачу ІТ-інфраструктури, необхідної для впровадження цифрових платформ, 35% підприємств застосовують суттєво морально застаріле обладнання (Пронько, 2025). Це обмежує потенціал переходу до Індустрії 4.0 та цифрової економіки загалом. Мають місце точкові спроби інтегрувати елементи Індустрії 4.0. Однак цього замало для підтримання високої конкурентоспроможності на світовому ринку та ефективної діяльності.

Позитивним є те, що керівництво вітчизняних організацій усвідомлює важливість і необхідність проведення техніко-технологічної і цифрової трансформації. Згідно даних BRDO, більше 70% українських організацій вважають цифровізацію стратегічним пріоритетом розвитку (Пронько, 2025). Біля 68% з них планують зростання інвестицій у цифрові технології протягом найближчих 3 років.

Існує потреба у суттєвій техніко-технологічній та цифровій трансформації вітчизняних підприємств. Для цього корисним буде розвиток смартпідприємств, які можуть стати полюсами росту для інших (Князєв, 2020). Смартпідприємства можуть стати каталізаторами змін, а інші вітчизняні підприємства будуть переймати їх досвід, наслідувати їх, створюючи ефект мультиплікації.

На вітчизняних підприємствах різних галузей можуть використовуватися різні технології розумної промисловості, а

саме (Білоус-Сергеева, 2023):

- Медицина. Використання технології Інтернету речей для відслідковування стану здоров'я, лікування пацієнтів дистанційно.

- Енергетика. Використання датчиків для відслідковування стану електроенергетичних мереж, зменшення витрат енергії.

- Автомобільна промисловість. Використання роботів для виробництва автомобілів, створення функції розумного управління автомобілем, аналізу даних.

- Фармацевтична промисловість. Використання технології Інтернету речей для відслідковування умов зберігання ліків, зменшення відходів на виробництві.

- Хімічна промисловість. Автоматизація процесу виробництва, зменшення відходів, підвищення безпеки промислових процесів.

- Транспорт і логістика. Використання GPS і датчиків планування і відслідковування маршрутів, покращення логістики, зменшення витрат на паливе.

- Харчова промисловість. Використання датчиків і систем інформаційних технологій з метою підвищення якості і безпеки продуктів, зростання ефективності виробництва, зменшення відходів.

- Будівництво. Використання автоматичних систем управління і контролю за будівництвом, підвищення безпеки і ефективності.

- Сільське господарство. Використання датчиків для спостереження за різноманітними процесами (полив, внесення добрив).

Представники вітчизняного бізнесу очікують на наступні технологічні виклики у майбутньому: фінансові ризики, операційні труднощі, політична і військова нестабільність, коливання ринку, технологічні трансформації (Як технології впливали, 2024).

Основними перешкодами для проведення техніко-технологічної та цифрової трансформації українських підприємств є: нестача коштів (38 %); нестача кваліфікованих працівників (35 %); брак експертизи (31 %); висока вартість інвестицій (28 %); (Кнут та ін., 2021).

**Висновки.** Таким чином, перед вітчизняними підприємствами стоїть нагальна проблема проведення техніко-технологічної і цифрової трансформацій згідно вимог Індустрії 4.0. Крім того, для забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування на ринку у довгостроковій перспективі потрібно готуватися до врахування вимог концепції Індустрія 5.0. Подібні трансформації повинні носити ґрунтовний, комплексний характер, передбачати паралельне проведення змін у організаційно-управлінській, кадрово-культурній та інших сферах.

### Список бібліографічного опису

1. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the Development of Economic Systems Modeling the Development of Economic Systems*. 2023. №2. С. 120-130.
2. Дуляба Н.І. Основні напрями технологічних трансформацій в 4D-індустрії. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. №1(31). С. 96-103.
3. Князев С.І. Становлення смарт-промисловості в Україні в умовах четвертої промислової революції: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2020. 514 с.
4. Пронько Л.М. Діджиталізація бізнес-процесів українських підприємств: стан, тенденції та бар'єри розвитку. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6277>
5. Білоус-Сергеева С.О. Розумна промисловість: інновації та виклики на шляху до ефективного виробництва. *ScientificWorldJournal*. 2023. №18. С. 121-131.
6. Як технології впливали на український бізнес у 2024 році. 2024. URL: [https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczni-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub?utm\\_source=chatgpt.com](https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczni-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub?utm_source=chatgpt.com)
7. Кнут О., Саха Д., Полушкін Г. Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні. 2021. URL: <https://www.german-economic->

## References

1. Zubkova, A., Maihurova, D., & Misiunia, R. (2023). Upravlinnia proiektamy tsyfrovoy transformatsii mizhnarodnykh pidpriemstv: kliuchovi vidminnosti Industrii 4.0 ta 5.0. Modeling the Development of Economic Systems Modeling the Development of Economic Systems, No. 2, p. 120-130 [in Ukrainian].
2. Duliaba, N.I. (2025). Osnovni napriamy tekhnolohichnykh transformatsii v 4D-industrii. Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, No. 1(31), p. 96-103 [in Ukrainian].
3. Kniaziev, S.I. (2020). Stanovlennia smart-promyslovosti v Ukraini v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii (Doctoral dissertation). Kyiv. 514 p. [in Ukrainian].
4. Pronko, L.M. (2025). Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv ukrainskykh pidpriemstv: stan, tendentsii ta bariery ryzvytku. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6277> [in Ukrainian].
5. Bilous-Serheieva, S.O. (2023). Rozumna promyslovist: innovatsii ta vyklyky na shliakhu do efektyvnoho vyrobnytstva. ScientificWorldJournal, No. 18, p. 121-131[in Ukrainian].
6. Yak tekhnolohii vplyvaly na ukrainskyi biznes u 2024 rotsi. 2024. Retrieved from: [https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczii-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub?utm\\_source=chatgpt.com](https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczii-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub?utm_source=chatgpt.com) [in Ukrainian].
7. Knut, O., Sakha, D., & Polushkin, H. (2021). Prohres ta vyklyky tsyfrovoy transformatsii biznesu v Ukraini. Retrieved from: [https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET\\_UKR\\_PB\\_11\\_2021\\_UKR.pdf?utm\\_source= chatgpt.com](https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PB_11_2021_UKR.pdf?utm_source= chatgpt.com) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-17](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-17)

**УДК 005.8:656.025.4**

Кравчук І.М., доктор філософії, доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>  
[iryna.salivonchyk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:iryna.salivonchyk@lutsk-ntu.com.ua)

Kravchuk Iryna., Doctor of Philosophy  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-8291-3943>  
[iryna.salivonchyk@lutsk-ntu.com.ua](mailto:iryna.salivonchyk@lutsk-ntu.com.ua)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ СТІЙКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ**

У статті досліджено роль організаційного проєктування у формуванні стійкості логістичних ланцюгів за умов сучасних ризиків і нестабільності. Систематизовано теоретичні підходи до побудови організаційних моделей логістичних систем, розкрито взаємозв'язок між організаційною структурою, цифровою інтеграцією та здатністю системи адаптуватися до кризових змін. Обґрунтовано, що стійкість логістичного ланцюга залежить від моделі управління, рівня децентралізації, розподілу ризиків між вузлами мережі та цифрової зрілості операційних процесів. Розглянуто практичні приклади вітчизняних логістичних трансформацій в умовах воєнного стану. Проаналізовано мережеві, модульні та гібридні організаційні форми, які забезпечують здатність логістичних систем перебудовуватись без втрати функціональної цілісності. Запропоновано концептуальне бачення логістичної екосистеми як адаптивного середовища, що забезпечує життєздатність ланцюгів поставок.

**Ключові слова:** логістичний ланцюг, організаційне проєктування, стійкість, організаційна структура, децентралізація, цифрова інтеграція, мережеві моделі.

## **ORGANIZATIONAL DESIGN IN ENHANCING THE RESILIENCE OF LOGISTICS CHAINS**

The article explores the role of organizational design in building the resilience of logistics chains in the context of modern risks and instability. Theoretical approaches to constructing organizational models of logistics systems

are systematized, revealing the relationship between organizational structure, digital integration, and the system's ability to adapt to crisis changes. It is argued that the resilience of a logistics chain depends on the management model, degree of decentralization, distribution of risks among network nodes, and the digital maturity of operational processes. Practical examples of Ukrainian logistics transformations in wartime are considered. Network, modular, and hybrid organizational forms that enable logistics systems to reconfigure without losing functional integrity are analyzed. A conceptual vision of the logistics ecosystem as an adaptive environment ensuring supply chain viability is proposed.

**Keywords:** logistics chain, organizational design, resilience, organizational structure, decentralization, digital integration, network models.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок з важливими практичними науковими завданнями.**

Логістичні системи функціонують у середовищі, що характеризується постійними збоями: перебої в постачанні, деструкція інфраструктури, геополітичні конфлікти, цінові шоки, дефіцит ресурсів, технологічна невизначеність. У таких умовах традиційні ієрархічні підходи до організації логістики демонструють низьку гнучкість та нездатність швидко реагувати на зміни. Будь-який локальний збій у вузлі стає системним ризиком, що формує каскадний ефект затримок. Під час війни в Україні більшість логістичних мереж були змушені відмовитися від домінуючих морських коридорів, створювати сухі порти, перевантажувальні зони та локалізовані кластери на західному кордоні. Це показало, що стійкість не є властивістю оперативного рівня, а є результатом організаційного проектування, тобто системної здатності до перебудови архітектури потоків.

Завданням науки є аналіз ідентифікації таких організаційних конфігурацій, які не лише реагують на розриви, а й передбачають їх. Стійка логістика не означає «зберегти форму за будь-яку ціну», а означає «зберегти функцію навіть ціною зміни форми». Саме організаційні рішення визначають можливість локальної автономії, швидкого перерозподілу ресурсів та створення альтернативних маршрутів.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Українська наукова традиція у сфері логістичного менеджменту розглядає стійкість як науково-практичний феномен. У дослідженні Бондаренка (2022) показано, що системи логістики в умовах криз змінюють конфігурації складів, використовують альтернативні транспортні коридори та цифрові інформаційні платформи, формуючи практику багатоканального доступу до потоків. Васишин (2020) обґрунтовує мережеві організаційні моделі, які забезпечують горизонтальну взаємодію постачальників і перевізників без бюрократичної централізації. Науковець підкреслює синергію як організаційний ресурс: партнерська взаємодія створює ефект, який неможливо досягти на рівні ізольованих учасників.

Макаров (2019) аналізує логістичні структури через призму адаптивності. Автор доводить, що вертикальні ієрархії не здатні підтримувати стабільність у середовищах високої турбулентності, оскільки вони функціонують у режимі реактивності. Натомість гнучкі форми організації — мережеві, кластерні, гібридні — забезпечують здатність до проактивного реагування, коли система не очікує на директиву, а ініціює локальні рішення.

Кришталь (2023) висвітлює практичний вимір стійкості логістичних ланцюгів через створення мультимодальних коридорів на заході України. Автор доводить, що організаційні рішення щодо перенесення вузлових операцій з морських портів до залізничних переходів дозволили відновити експортні потоки у період блокади. Дослідження Череп і Глушака (2021) додатково акцентує на інтеграційних процесах у логістиці підприємства: стандартизація, цифрова трасування, інформаційна прозорість та оптимізація документообігу створюють основу для стійких ланцюгів поставок.

**Мета дослідження.** Метою статті є теоретичне та практичне обґрунтування значення організаційного проєктування у підвищенні стійкості логістичних ланцюгів та визначення

організаційних підходів, здатних забезпечити адаптивність і життєздатність логістичних систем в умовах нестабільності.

### **Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

Організаційне проектування в логістиці передбачає свідоме формування структури системи, розподіл функцій між її елементами та визначення механізмів управління і координації. Логістичний ланцюг складається з взаємопов'язаних вузлів — складів, транспортних підсистем, інформаційних інтерфейсів і партнерських контрактів. В умовах нестабільності стійкість такої системи залежить не від окремих елементів, а від способу організаційної взаємодії між ними. Центральною проблемою централізованих систем є вразливість до локальних збоїв: зупинка одного елемента паралізує весь ланцюг. Децентралізовані моделі дають змогу розосередити операційні ризики, дозволяють регіональним вузлам приймати самостійні рішення, а не чекати команди з центру. У кризовий період українські підприємства формували автономні логістичні кластери в західних областях, що забезпечило оперативність доставки, можливість перенаправлення потоків і доступ до альтернативних транспортних коридорів.

Суттєву роль у формуванні стійкості відіграє модульність логістичних ланцюгів. Її суть полягає у тому, що кожна операційна ланка може бути замінена без руйнування загальної архітектури. Модульний підхід дозволяє швидко перебудовувати маршрути, змінювати перевізників, делегувати складські функції 3PL-провайдерам чи переключатися на альтернативні канали поставок. У цифрово інтегрованих логістичних мережах така адаптивність посилюється завдяки інформаційній синхронізації учасників. Використання TMS, WMS, ERP, блокчейн-платформ та IoT-сенсорів забезпечує прозорість руху вантажу, своєчасне виявлення затримок і прогнозування вузьких місць. Взаємна видимість потоків



зменшує транзакційні витрати і дозволяє швидко змінювати конфігурацію ланцюга.

Мережеві організаційні моделі формують стійкість завдяки горизонтальній взаємодії партнерів. На відміну від лінійних структур вони дають можливість постачальникам, перевізникам, логістичним операторам і клієнтам обмінюватися ресурсами без жорсткої інституційної інтеграції. Такі неоплатформні форми співпраці стали ключовим механізмом виживання малих логістичних компаній в Україні під час війни. Мережевість дозволяє швидко формувати тимчасові зв'язки, використовувати спільні складські площі, забезпечувати доступ до транспортних потужностей партнерів і створювати «живі» ланцюги постачання, що адаптуються у реальному часі.

Цифрова зрілість є інтегральним показником рівня організаційного проектування. Сучасні логістичні системи неможливо описати без урахування цифрових технологій, оскільки саме вони дозволяють поєднати децентралізацію, модульність і мережевість у єдину організаційну модель. Підприємства, що використовують цифрові платформи не лише для внутрішнього обліку, але й для комунікацій із партнерами, демонструють вищу здатність до відновлення після криз. Саме тому організаційний дизайн логістичних систем має базуватися на синтезі управлінських підходів і технологічних рішень, що створюють умови для життєздатності логістичних ланцюгів.

**Висновки.** Організаційне проектування є ключовим чинником підвищення стійкості логістичних ланцюгів в умовах невизначеності. Вибір архітектури логістичної системи впливає на здатність мереж реагувати на ризики, забезпечувати автономність регіональних вузлів, мінімізувати наслідки локальних збоїв і формувати оптимальні маршрути поставок. Децентралізовані, модульні і мережеві організаційні моделі підтвердили свою ефективність у кризових умовах України, особливо при інтеграції з цифровими системами управління.

Поєднання організаційних рішень і технологій формує логістичні мережі нового типу, які здатні не лише зберігати працездатність, а й адаптуватися до змін і розширювати можливості розвитку.

### **Список бібліографічного опису:**

1. Бондаренко, А. (2022). Стійкість логістичних ланцюгів у кризових умовах. *Логістика та управління ланцюгами поставок*, 5(2), 17–25. <https://doi.org/10.32843/2663-5240.2022.5.2.03>
2. Василюшин, В. (2020). Організаційні моделі мережевої логістики. *Економіка підприємства*, 3(1), 41–50. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2020.3.41>
3. Кришталь, О. (2023). Формування мультимодальних логістичних коридорів у західному регіоні України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*, 1(61), 66–73. <https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1.66>
4. Макаров, І. (2019). Організаційні структури логістичних систем: адаптація до нестабільності. *Економічний вісник НГУ*, 4, 125–133. <https://doi.org/10.33271/evngu/2019-4/125>
5. Череп, А., & Глушак, Н. (2021). Інтеграційні процеси в системах логістики підприємства: проблеми та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 73, 98–105. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i73.245588>

### **References**

1. Bondarenko, A. (2022). Resilience of logistics chains in crisis conditions. *Logistics and Supply Chain Management*, 5(2), 17–25. <https://doi.org/10.32843/2663-5240.2022.5.2.03>
2. Vasylyshyn, V. (2020). Organizational models of network logistics. *Enterprise Economics*, 3(1), 41–50. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2020.3.41>
3. Kryshstal, O. (2023). Formation of multimodal logistics corridors in the western region of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics Series*, 1(61), 66–73. <https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1.66>
4. Makarov, I. (2019). Organizational structures of logistics systems: Adaptation to instability. *Economic Bulletin of NSU*, 4, 125–133. <https://doi.org/10.33271/evngu/2019-4/125>
5. Cherep, A., & Hlushak, N. (2021). Integration processes in enterprise logistics systems: Problems and prospects. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, 73, 98–105. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i73.245588>

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-18](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-18)*

**УДК 339.5:005.93**

Кривов'язюк І.В., к.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[krivovyazukigor@gmail.com](mailto:krivovyazukigor@gmail.com)  
Kryvovyazyuk I.V., Candidate of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[krivovyazukigor@gmail.com](mailto:krivovyazukigor@gmail.com)

Шульга М.С., аспірант  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0009-0002-8766-2391>  
[marynashulga23@gmail.com](mailto:marynashulga23@gmail.com)  
Shulha M.S., postgraduate  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0009-0002-8766-2391>  
[marynashulga23@gmail.com](mailto:marynashulga23@gmail.com)

Отримано: 01.11.2025. Прорецензовано: 06.11.2025. До друку: 16.11.2025.

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено систему факторів, що впливають на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємств в умовах сучасних глобальних і національних викликів. Критичний аналіз наукових джерел засвідчив фрагментарність існуючих підходів до класифікації факторів впливу та відсутність їх узагальненої системної моделі, що ускладнює формування ефективної логістичної політики підприємств. Визначено трансформаційні зміни логістичного забезпечення під впливом воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, цифровізації, нестачі технологічних компетентностей та глобальних тенденцій розвитку логістичних мереж. Узагальнено та систематизовано внутрішні та зовнішні (національного й глобального вимірів) фактори впливу на логістичні процеси у сфері експорту, а також виокремлено комплексні фактори, що формують синергійний ефект взаємодії логістичної

системи різних рівнів управління. Запропоновано механізм взаємодії факторів впливу на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємств.

**Ключові слова:** логістичне забезпечення, експортна діяльність, фактори впливу, воєнні ризики, логістична інфраструктура, глобальні тенденції.

## **FACTORS INFLUENCING THE LOGISTICAL SUPPORT OF AN ENTERPRISE'S EXPORT ACTIVITIES**

The purpose of the research in this work is the substantiation and systematization of the factors influencing the logistical support of an enterprise's export activity in conditions of contemporary challenges.

The current state of export activity of enterprises is characterized by a profound transformation of the paradigm of strategic development, which is caused by a radical change in the external conditions of economic activity. Under conditions of military risk, long-term planning loses its effectiveness and gives way to operational management decisions focused on ensuring the continuity of export flows and minimizing threats. Under such conditions, logistical support becomes a critical factor in the reproduction and realization of enterprises' export potential.

Logistical support reflects the state of export activity, since, as a factor of development, it is shaped by the specifics of enterprise operations, global logistics trends, national infrastructure capabilities, and the characteristics of the regulatory environment. At the same time, at the scientific level, there is a lack of an established and universal system of factors influencing logistical support, since the dynamics of transformations outpace the development of theoretical and methodological approaches for their generalization. This prompts the conduct of research employing a systematic approach, integrating theoretical analysis and empirical assessment of the key factors influencing the logistical support of export activities.

Accordingly, a scientific and practical problem arises in identifying, systematizing, and classifying the factors influencing the logistical support of enterprises' export activities, taking into account contemporary conditions, including military challenges, the digital transformation of logistics, changes in the structure of export flows, and the requirements of the international market. Its resolution is crucial for shaping an effective logistical policy of enterprises, enhancing the resilience of their export potential, developing effective management decisions in the field of foreign trade, and restoring the competitiveness of the national economy.

Thus, a comprehensive theoretical justification of the factors influencing the logistical support of export activities represents an important scientific task and a practical prerequisite for the stabilization and development of foreign economic processes under contemporary conditions.

**Keywords:** logistical support, export activity, influencing factors, military risks, logistics infrastructure, global trends.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Сучасний стан експортної діяльності українських підприємств характеризується глибинною трансформацією парадигми стратегічного розвитку, що зумовлено кардинальною зміною зовнішніх умов господарювання. В умовах воєнних ризиків довгострокове планування втрачає ефективність і поступається оперативним управлінським рішенням (Шульга, 2024), спрямованим на забезпечення безперервності експортних потоків та мінімізацію загроз. Масштабні руйнування промислової та логістичної інфраструктури суттєво звужують експортні можливості, спричиняючи зміщення товарної структури експорту в бік сировинної продукції та нівелюючи перспективи розвитку інноваційно-індустріального напрямку. За таких умов логістичне забезпечення стає критичним чинником відтворення та реалізації експортного потенціалу промислових підприємств.

Водночас логістичне забезпечення відчутно реагує на стан експортної діяльності, що потребує наукового осмислення впливу чинників, які формуються на глобальному, національному та внутрішньому рівнях. Усвідомлення цього впливу є важливим як для теорії – з огляду на необхідність уточнення підходів до оцінювання логістичних умов, так і для практики – оскільки від здатності підприємств адаптувати логістичні процеси залежить їхня експортна активність, конкурентоспроможність та стійкість у кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Методологія вирішення проблем експортно-імпортної діяльності підприємств (Круvoyazyuk та ін., 2020) визначає науковий напрям досліджень авторів сучасності в контексті визначення факторів впливу на логістичні процеси та експортну діяльність

підприємств. Так, групою українських вчених виокремлено наступні фактори впливу: відмову від накопичення й зберігання товарних запасів, різкі та часті зміни умов зберігання, ускладнення логістичних операцій та проблеми із закупівлею продукції (Волохова та ін., 2022). Хоча аналіз цих факторів у контексті нинішньої кризи є важливим і дає цінний практичний досвід, визначення подальших напрямів розвитку потребує ґрунтовного наукового підходу. Серед інших праць дослідників, що вивчали чинники впливу на логістичне забезпечення, доцільно виділити підхід до кластеризації факторів – за суспільними групами: зовнішні (політичні, нормативно-правові, економічні, соціальні, екологічні, міжнародні) та внутрішні (управлінські, стратегічні, виробничі, технологічні, транспортні) (Смерічевська і Тимошенко, 2016); за системою показників результативності: рівнем цифровізації, фінансовими параметрами та оцінкою ризиків (Ковбатюк, 2024); за ступенем контролюваності: контрольовані (вибір ринків постачання та збуту, визначення цілей логістичного забезпечення, часові параметри логістичних операцій, якість послуг, рівень логістичних витрат) та неконтрольовані (конкурентне середовище, технологічні зміни, поведінка споживачів, економічно-політична ситуація, законодавство, незалежні медіа) (Андрушкевич та ін., 2024).

Поділяємо позицію таких учених, які зазначають, що система ключових факторів, що визначають логістичні процеси у зовнішньоекономічній діяльності, перебуває на етапі формування, оскільки темпи її розроблення, організації та адаптації до сучасних умов залишаються недостатніми. Їх підхід до класифікації факторів охоплює виробничі, збутові та чинники використання персоналу (Halona та ін., 2023). Проте, такий підхід є доволі вузьким і не охоплює, наприклад, глобальних чинників. Інші економісти підкреслювали значення цифрової трансформації для виявлення «вузьких місць» у матеріальних потоках та зниження перевантаженості портів (Körösí та ін.,

2022), рівня торговельної активності та інвестиційної привабливості (Luttermann та ін., 2020), проаналізували розвиток логістичного забезпечення враховуючи обсяг логістичних перевезень, рівень економічного розвитку, наявність логістичної інфраструктури та кадровий потенціал (Tian і Zhang, 2019). Авторами уточнено, що переважна більшість логістичних операцій здійснюється на умовах аутсорсингу, а логістичні оператори виступають головними конструкторами цифрових трансформацій галузі. Проте, активному їх здійсненню заважають нестача технологічних знань, повільні темпи цифрових трансформацій та складність інтеграції інновацій у міжнародному середовищі (Cichosz та ін., 2020). Заслужують на увагу й альтернативні підходи (Smerichevskyi та ін., 2023).

Відтак, постає науково-практична проблема визначення, систематизації та класифікації факторів впливу на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємств з урахуванням сучасних умов, включно з воєнними викликами, цифровою трансформацією логістики, зміною структури експортних потоків та вимогами міжнародного ринку.

**Цілі статті.** Метою дослідження в даній роботі є обґрунтування та систематизація факторів впливу на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасні умови функціонування українських підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності характеризуються різкою трансформацією логістичного середовища, що ускладнює забезпечення стійких та передбачуваних експортних операцій. Порушення транспортних маршрутів, зниження пропускної спроможності інфраструктури, зміна державних регуляторних підходів, зростання глобальної волатильності світових ринків призводять до істотної невизначеності щодо ефективності та надійності логістичних процесів.

У таких умовах традиційні підходи до оцінювання логістичного забезпечення втрачають релевантність, оскільки не враховують динамічної взаємодії внутрішніх, національних і глобальних факторів, що формують параметри зовнішньоекономічної діяльності. Відсутність цілісного підходу до систематизації цих факторів зумовлює фрагментарність наукових підходів і управлінських рішень, ускладнюючи розроблення ефективних моделей адаптації підприємств до нових логістичних реалій. Тому науково-практичним завданням стає формування узагальненої концептуальної основи, яка дозволяє виокремити ключові групи чинників впливу та визначити механізми їх взаємодії в системі логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечить можливість подальшого поглибленого аналізу та розроблення стійких управлінських рішень у нестабільному середовищі.

Відтак, пропонуємо класифікацію факторів подати через систему комплексного впливу більш узагальнених категорій на логістичне забезпечення (рис. 1).

Класифікація факторів впливу на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства виходить як з традиційних уявлень про їх розподіл (на внутрішні та зовнішні), так і враховує тенденції та фактори, що формують глобальний та національний виміри. Внутрішні фактори визначаються контрольованими процесами всередині підприємства та його організаційною структурою, яка забезпечує управління логістичними операціями в контексті покращення експортної діяльності. Система зовнішніх факторів національного рівня відповідає умовам, сформованим на державному рівні, тоді як глобальні зовнішні фактори відображають логістичні умови світового ринку. Запропоноване нами розмежування за національним і глобальним вимірами дозволяє більш чітко окреслити та розподілити площину відповідальності між цими групами, але водночас, демонструє їх тісний взаємозв'язок. До виокремлених груп факторів нами додано комплексні фактори впливу на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. Такі фактори не мають однозначної прив'язки до певної групи, оскільки поєднують спільні їх риси.



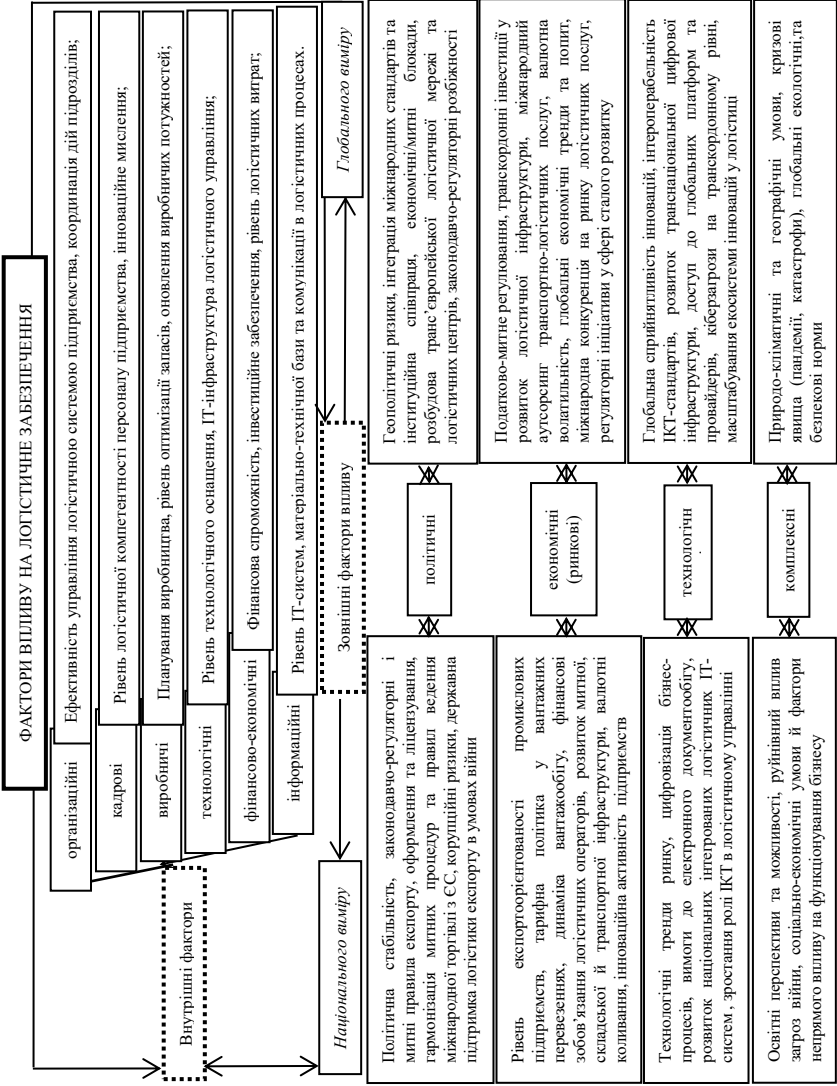


Рис. 1. Фактори впливу на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства Джерело: побудовано авторами

Так, глобалізація як комплексний чинник глобального рівня не може бути віднесена до конкретного джерела виникнення, але вона всебічно впливає на логістичне забезпечення: від посилення значущості мультимодальних та інтермодальних схем транспортування до формування уніфікованих логістичних концепцій управління.

Комплексним фактором відносно національного рівня слід відзначити умови воєнного стану, які суттєво дестабілізували логістичну систему експортної діяльності на всіх рівнях управління.

Якщо конкретизувати механізм впливу факторів на логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства в межах окреслених їх груп, то він функціонуватиме так: глобальні фактори визначають умови логістичного забезпечення експортних операцій на зовнішньому, менш контрольованому ринку, тоді як національні характеризують сукупний результат дії регуляторних інструментів та стану інфраструктурної бази. Виділені групи факторів є взаємозалежними та взаємно доповнюючими. Водночас, їхня взаємодія визначає характер впливу внутрішніх факторів, що відображатиметься у прийнятті управлінських рішень щодо логістичного забезпечення. Як приклад, демонстрацією такого взаємозв'язку є ситуація, коли задля підтримки українського експорту та стабілізації ринкової кон'юнктури було скасовано спеціальні дозволи для перетину кордону транспортними засобами. Загалом такі дії суттєво спростили процедури митного контролю, прискорюючи рух матеріальних потоків. Як наслідок, було здійснено трансформацію як зовнішніх, так і внутрішніх груп факторів за принципом синергічної взаємодії в логістичній системі.

**Висновки.** У роботі встановлено, що логістичне забезпечення експортної діяльності підприємств перебуває під впливом складної системи факторів, посилених сучасними викликами воєнного стану. Руйнування промислових та логістичних об'єктів, зміна структури експортної пропозиції та

нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовищ суттєво трансформують умови здійснення логістичних операцій та знижують експортні можливості підприємств.

Аналіз наукових підходів показав фрагментарність існуючих класифікацій факторів впливу, що обумовлює потребу у комплексному та системному науковому баченні даної проблеми. Узагальнення результатів дослідження засвідчило, що фактори логістичного забезпечення доцільно розглядати за внутрішнім, національним і глобальним вимірами, а також у вигляді комплексних чинників, вплив яких проявляється через взаємодію різних рівнів логістичної системи. Такий підхід відображає реальні процеси у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де вплив факторів має синергійний та взаємозалежний характер.

Поглиблені теоретичні положення підтверджують важливість подальшого дослідження механізму впливу факторів на логістичне забезпечення та формують основу для аналізу й оцінювання логістичних процесів підприємств в умовах сучасних викликів.

### **Список бібліографічного опису**

1. Андрушкевич Н. В., Іськів О. Є., Гук С. В. Фактори впливу стратегії управління логістично-постачальницькою діяльністю на розвиток ресурсного потенціалу підприємства. *Розвиток міста*. 2024. Випуск 2 (02). С. 7–12.
2. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 106–111.
3. Ковбатиюк Г. О. Система управління процесами інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-50>.
4. Смерічевська С. В., Тимошенко А. О. Концептуальні основи управління логістичною активністю підприємства в умовах неоекономіки. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 березня 2016 р.): у 2 ч.* Київ : КНЕУ, 2016. Ч. 2. С. 73–79.
5. Шульга М. С. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах війни. *Економіка підприємства*:

теорія та практика: Матеріали XIII Всеукр. студент. наук.-практ. Інтернет-конф. (19 бер. 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 44–46.

6. Cichosz M., Wallenburg C. M., Knemeyer A. M. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31. No. 2. PP. 209–238.

7. Halona I., Sokhatska O., Sokhatskyi O., Levchenko I., Chaplinskyi V. War as an Influencing Factor on the Logistics Management Processes of Foreign Economic Activity of Enterprises. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 661–668.

8. Körösi L., Duchoň F., Lukáč P. Open Platform for Innovation in Logistics–Agent Optimization. *Cybernetics and Informatics*. 2022. PP. 1–5.

9. Kryvovyazyuk I., Vakhovych I., Kaminska I., Dorosh V. Managerial innovations in methodology of solving export-import activity problems and ensuring international corporations business excellence. *Quality – Access to Success*. 2020. Vol. 21(178). P. 50–55.

10. Luttermann S., Kotzab H. and Halaszovich T. The impact of logistics performance on exports, imports and foreign direct investment. *World Review of Intermodal Transportation Research*. 2020. Vol. 9. № 1. P. 27–46.

11. Smerichevskyi S., Mykhalchenko O., Poberezhna Z., Kryvovyazyuk I. (2023). Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Vol. 3 (13(123)). P. 6–18.

12. Tian X., Zhang M. Research on Spatial Correlations and Influencing Factors of Logistics Industry Development Level. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(5). 1356. <https://doi.org/10.3390/su11051356>.

## References

1. Andrushkevych, N. V., Iskiv, O. Ye., Huk, S. V. (2024). Faktory vplyvu stratehii upravlinnia lohistychno-postachalnyt'skoiu diialnistiu na rozvytok resursnoho potentsialu pidpryemstva. *Rozvytok mista*, 2 (02), 7–12 [in Ukrainian].

2. Volokhova, I. V., Volokhov, V. A., Lukianova, O. M. (2022). Faktory vplyvu na lohistychno zabezpechennia Ukrainy v umovakh viiny. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 80, 106–111 [in Ukrainian].

3. Kovbatiuk, H. O. (2024). Systema upravlinnia protsesamy informatsiino-innovatsiinoho zabezpechennia zovnishnotorhovelnoi diialnosti pidpryemstv v umovakh staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-50> [in Ukrainian].

4. Smerichevska, S. V., Tymoshenko, A. O. (2016). Kontseptualni osnovy upravlinnia lohistychnoiu aktyvnistiu pidpryemstva v umovakh neoeconomiky. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: Zbirnyk materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (17–18 bereznia 2016 r., Kyiv)*, 73–79 [in Ukrainian].

5. Shulha, M. S. (2024). Rozvytok zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpryemstv Ukrainy v umovakh viiny. *Ekonomika pidpryemstva:*

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

*teorii ta praktyka: Materialy XIII Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. (19 ber. 2024 r., Lutsk), 44–46 [in Ukrainian].*

6. Cichosz, M., Wallenburg, C. M., Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209–238.

7. Halona, I., Sokhatska, O., Sokhatskyi, O., Levchenko, I., Chaplinskyi, V. (2023). War as an Influencing Factor on the Logistics Management Processes of Foreign Economic Activity of Enterprises. *Review of Economics and Finance*, 21, 661–668.

8. Körösi, L., Duchoň, F., Lukáč, P. (2022). Open Platform for Innovation in Logistics–Agent Optimization. *Cybernetics and Informatics*, 1–5.

9. Kryvovyazyuk, I., Vakhovych, I., Kaminska, I., Dorosh, V. (2020). Managerial innovations in methodology of solving export-import activity problems and ensuring international corporations business excellence. *Quality – Access to Success*, 21(178), 50–55.

10. Luttermann, S., Kotzab, H. and Halaszovich, T. (2020). The impact of logistics performance on exports, imports and foreign direct investment. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 9(1), 27–46.

11. Smerichevskyi, S., Mykhalchenko, O., Poberezhna, Z., Kryvovyazyuk, I. (2023). Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13(123)), 6–18.

12. Tian, X., Zhang, M. (2019). Research on Spatial Correlations and Influencing Factors of Logistics Industry Development Level. *Sustainability*, 11(5), 1356.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-19](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-19)*

**УДК 339.92**

Кузьмак О.М., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Kuzmak O.M., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Кузьмак О.І., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1950-8416>

[oleh\\_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:oleh_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Kuzmak O.I., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[oleh\\_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:oleh_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Отримано: 03.11.2025. Прорецензовано: 08.11.2025. До друку: 11.11.2025.

## **FINANCIAL COMPLIANCE IN UKRAINE: EUROPEAN STANDARDS AND CHALLENGES**

The article examines the transformation of financial compliance in Ukraine under martial law and its alignment with European standards amid ongoing war-related challenges. It highlights how martial law and Russian aggression have exposed vulnerabilities in Ukraine's financial system, increasing the risks of money laundering, fraud, and corruption. The research analyzes the regulatory framework governing financial compliance, including recent reforms by the National Bank of Ukraine (NBU) and the introduction of open banking and virtual asset regulation. Drawing on international experience and reports from organizations such as UNODC, OECD, and PwC, the paper identifies the potential of Regulatory Technology (RegTech) to strengthen financial oversight, enhance transparency, and ensure economic security. The research concludes that effective financial compliance requires a comprehensive integration of digital tools, AI-based monitoring systems, and international cooperation to achieve sustainable economic resilience and facilitate Ukraine's integration into the EU financial architecture.

**Keywords:** financial compliance, RegTech, financial security, anti-money laundering (AML), fintech, sanctions, European integration, National Bank of Ukraine, post-war recovery, governance.

## **ФІНАНСОВИЙ КОМПЛАСНС В УКРАЇНІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ**

У статті досліджено сучасний стан і трансформацію системи фінансового компласнсу в Україні в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Розкрито вплив війни, санкційної політики та цифровізації на посилення регуляторних механізмів у фінансовому секторі. Особлива увага приділена діяльності Національного банку України, Державної служби фінансового моніторингу та впровадженню міжнародних стандартів боротьби з відмиванням коштів (AML) і фінансуванням тероризму (CFT). У статті проаналізовано нормативно-правову базу, зокрема закони України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів», а також сучасні ініціативи з удосконалення регуляторного середовища.

У дослідженні підкреслюється, що фінансовий компласнс стає ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності, довіри до фінансових інститутів та відновлення економіки у післявоєнний період. У контексті глобальної цифровізації та розвитку фінансових технологій особливого значення набувають RegTech-рішення (Regulatory Technology), які автоматизують процеси контролю, моніторингу транзакцій і управління ризиками. Інтеграція таких інструментів у діяльність банків та небанківських установ дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити ефективність перевірок і своєчасно виявляти підозрілі операції.

Стаття також розглядає роль публічно-приватного партнерства у зміцненні системи фінансового нагляду, підвищенні прозорості та розвитку антикорупційної культури. Автор обґрунтовує необхідність гармонізації українських підходів із європейськими стандартами, посилення міжнародної співпраці та використання аналітики великих даних і штучного інтелекту в процесах фінансового моніторингу.

Зроблено висновок, що ефективна система фінансового компласнсу є важливою складовою стійкого розвитку держави, запорукою її фінансової безпеки та ключовим чинником інтеграції України до єдиного європейського економічного простору.

**Ключові слова:** фінансовий компласнс, фінансова безпека, RegTech, фінансовий моніторинг, відмивання коштів, санкції, цифровізація, банківський сектор, НБУ, євроінтеграція.

### **General statement of the problem and its connection with important scientific and practical tasks.**

The issue of financial compliance under martial law in Ukraine has attracted researchers' attention since 2022, when the full-scale Russian aggression began, leading to the introduction of martial law and significant challenges for the financial system.

In the context of Russia's ongoing aggression against Ukraine, which began in 2022, martial law continues to affect the financial system's stability, increasing vulnerability to external shocks, such as currency fluctuations, rising loan defaults, and restrictions on capital movements. An important aspect is the analysis of international experience in regulating financial compliance in crises, which can contribute to strengthening Ukraine's economic security and integrating its financial system with European standards, especially given the prospect of joining the EU (Keatinge, T., & Redlowska, K., 2025).

In Ukraine, financial compliance is regulated by several legislative acts, in particular the Law of Ukraine "On Financial Services and Financial Companies" and the Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to the Legalization (Laundering) of Proceeds of Crime, Financing of Terrorism and Financing of the Proliferation of Weapons of Mass Destruction". In 2023–2025, the National Bank of Ukraine (NBU) introduced several updates to regulatory norms adapted to the conditions of martial law, including the easing of currency restrictions, the introduction of open banking from August 1, 2025, and new regulations of virtual asset markets aimed at increasing transparency and combating financial crimes. These changes are aimed at ensuring the stability of the financial system, but at the same time require enhanced compliance to avoid risks associated with sanctions and external debt.

**Analysis of recent research and publications that have initiated a solution to the problem.** Researching financial compliance under martial law is critically important for identifying key risks facing the banking sector, enterprises, and government



institutions of Ukraine, as well as for developing effective adaptation mechanisms aimed at minimizing financial threats. Kolisnyk, A., & Landina, A. (2023) focus on the challenges of implementing contractual obligations during martial law, noting the increase in financial crimes, fraud, and corruption related to the misuse of humanitarian aid. The authors highlight the chaotic environment that facilitates illegal operations and propose legislative changes to strengthen accountability, which initiates solutions through a focus on preventive mechanisms, but does not detail technological tools. Similarly, Abikoye (2024) explores the role of Regulatory Technology (RegTech) in simplifying regulatory oversight, proposing the integration of artificial intelligence for effective oversight in the fintech sector, which is relevant to Ukraine as a developing country. It initiates solutions through recommendations for compliance automation, but the emphasis on experience requires adaptation to military realities. Keatinge, T., & Moiseienko, A. (2025) emphasize the centrality of combating financial crime for Ukraine's future, recommending stronger regulation of virtual assets, PPPs, and technologies such as AI for transaction monitoring. The study initiates solutions through a focus on FATF and EU standards, but points to structural weaknesses similar to those in EU countries such as Cyprus or Slovakia.

**The purpose of the article.** The purpose of the study is to analyze financial compliance under martial law in Ukraine in order to identify key risks facing the banking sector, enterprises, and government institutions.

**Presentation of the main research material with a full justification of the scientific results obtained.** Particularly relevant is the study of the challenges of financial compliance in martial law, where the chaotic environment contributes to the growth of financial crimes, fraud, and corruption. According to UNODC data for 2025, the war transformed the criminal landscape of Ukraine, leading to a tripling of online fraud and scams in 2023 compared to previous periods, with estimated illegal proceeds in billions of dollars. In

2024, almost 65 thousand fraud cases were registered, exceeding the pre-war level, with a focus on online transactions (52.7%) and phishing (18.6%) (UNODC, 2025). The PwC Global Economic Crime Survey 2024 for Ukraine indicates that 32% of organizations have encountered fraud, corruption, or other economic crimes, with an emphasis on violations in supply chains and export controls (PwC, 2024). International experience, in particular the application of Regulatory Technology (RegTech), demonstrates the potential to simplify regulatory oversight and increase the effectiveness of control in crisis conditions. Abikoye (2024) highlights the role of RegTech in revolutionizing compliance through the integration of artificial intelligence and automation, which is especially relevant for the fintech sector in developing countries, such as Ukraine. In the context of Ukraine, the NBU published a "Green Paper" in 2025 on the development of RegTech in the financial market, aimed at improving regulatory compliance and adapting to military challenges, which is consistent with the European experience of integrating financial standards to enhance resilience. Thus, the adaptation of these mechanisms can significantly reduce risks and contribute to the recovery of the Ukrainian financial system. The CFI (2025) proposes strategies for financial resilience, including a PPP for pilot projects against virtual assets and human trafficking, improved supervision of DNFBPs, and methodological recommendations for financial investigations. The integration of technology, such as specialized software for detecting suspicious transactions, and international cooperation with models such as Singapore's COSMIC, initiates solutions, focusing on the effectiveness of FATF recommendations, but emphasizing the need to overcome budgetary constraints. The Global Initiative (2025) projects the growth of organized crime after martial law, with risks of corruption in reconstruction and money laundering in construction, proposing preventive strategies based on the experience of the Balkans and Latin America. It initiates solutions through the analysis of vulnerabilities, such as the recruitment of veterans into

criminal networks, but requires increased compliance to monitor reconstruction funds. The OECD Integrity and Anti-Corruption Review (2025) recommends strengthening the legal framework for a culture of integrity, but details on financial compliance are limited, focusing on general reforms. HRW (2025) criticizes new laws that undermine the independence of anti-corruption agencies, suggesting stronger oversight for EU integration. Overall, this research make a start on addressing the problem through risk identification and recommendations for RegTech, PPPs, and regulations, but they reveal gaps in comprehensive adaptation mechanisms for martial law, such as integrating AI with national laws and assessing effectiveness in real time. This highlights the need for further research to develop integrated strategies that combine international experience with Ukrainian realities. In the first 8 months of 2023, the National Bank of Ukraine imposed 96 fines totaling UAH 292 million on banks and other financial institutions for violating financial monitoring and currency legislation. The largest fine of almost UAH 74 million was imposed on a financial company, while one of the banks received a fine of UAH 64.6 million.

task will be to strengthen control over international financial flows and digital assets.

In the digital age, financial compliance is undergoing significant transformations under the influence of technological innovations that increase the effectiveness of control, reduce the risks of fraud, and strengthen financial security. Automated compliance tools are becoming an integral part of a modern risk management system, ensuring the consistency of business processes and minimizing the human factor in decision-making.

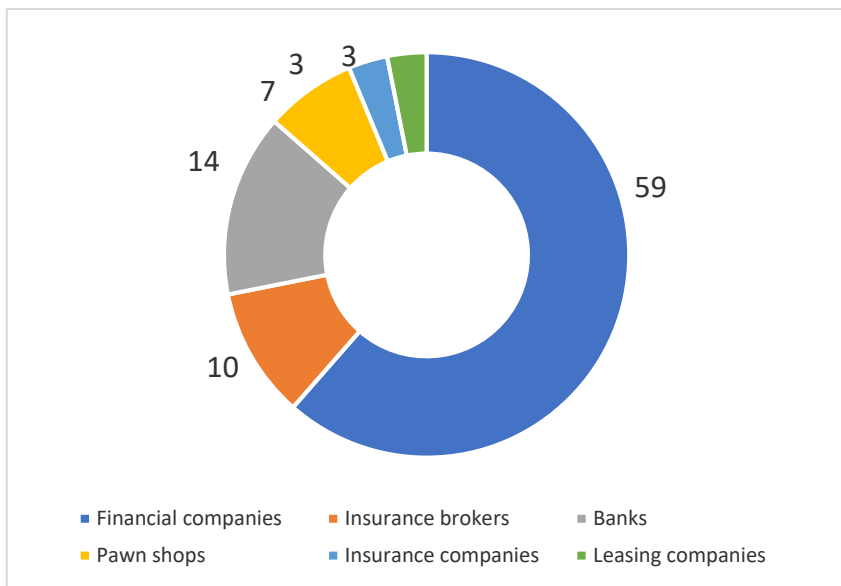


Fig. 2. Distribution of the number of NBU fines by type of financial institution for 8 months of 2023. \*

\* Built according to NBU data (NBU, 2023)

A detailed breakdown of the 96 fines shows that some of the primary financial monitoring entities (PFMs) received them for violating currency legislation. The majority of fines fell on financial companies (59 fines). Financial companies are a heterogeneous segment that includes both microfinance institutions and payment systems (Finmonitoring, 2024).

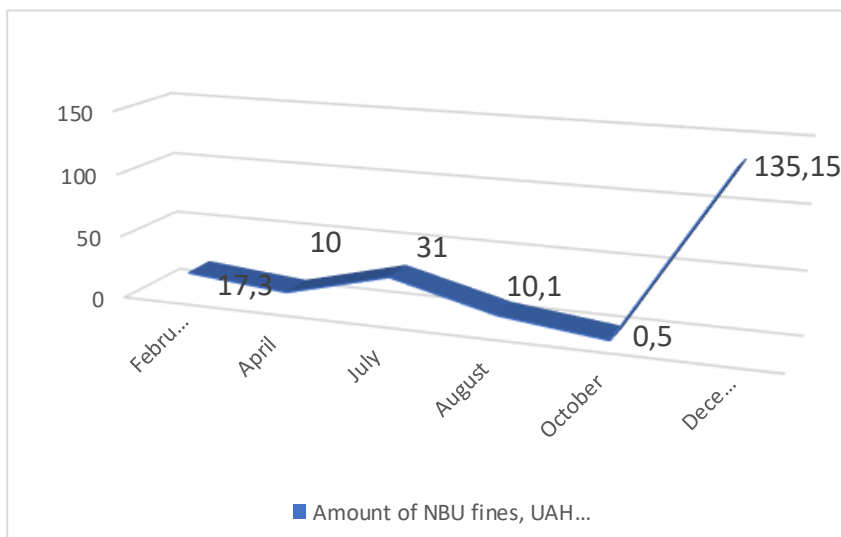


Fig. 3. Dynamics of NBU fines, UAH million, 2024

\* built by the author according to NBU data (NBU, 2024)

In addition, Ukraine has implemented international sanctions and created its own mechanisms:

- Activities of the Interagency Working Group under the National Security and Defense Council (NSDC) on financial sanctions against persons associated with the Russian Federation.
- Implementation of FATF standards in the field of combating money laundering and terrorist financing.
- Blocking of assets of Russian residents in Ukraine.

### **Conclusions**

Financial compliance in Ukraine during the war is on the verge of increased control, and the need to maintain economic activity. The state is gradually implementing international standards, adapting financial regulation to the conditions of the crisis, and developing FinTech solutions to maintain stability. In the future, an important

Integration of compliance systems with financial monitoring, risk management, and information security creates a single control mechanism that allows for early detection of threats and taking preventive measures. Among the most common digital solutions are Policy Management Systems, Transaction Monitoring Systems, and Risk Management Solutions. The use of RegTech technologies allows you to quickly respond to changes in legislation, reducing the risks of violations and reputational losses.

Artificial intelligence, machine learning, and big data analytics are significantly changing the approach to compliance, especially in the field of anti-money laundering (AML) and counter-terrorism financing (CFT). Such technologies allow financial institutions not only to respond to known fraudulent schemes but also to predict new risks, increasing the level of financial security.

Therefore, financial compliance is becoming a key component of the sustainable development of enterprises, ensuring their stability, transparency of financial flows, investor confidence and competitiveness in the global market.

### References

1. Keatinge, T., & Redlowska, K. (2025). *Fighting financial crime is central to Ukraine's future*. Royal United Services Institute. <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/fighting-financial-crime-central-ukraines-future>
2. Верховна Рада України. (2021). Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" (№ 1953-IX, зі змінами станом на 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> [in Ukraine]
3. Верховна Рада України. (2019). Закон України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" (№ 361-IX, зі змінами станом на 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/go/361-20> [in Ukraine]
4. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2025, July 18). *War transforming Ukraine's criminal landscape, causing economic and social damage*. [https://www.unodc.org/unodc/press/releases/2025/July/unodc\\_war-transforming-ukraines-criminal-landscape--causing-economic-and-social-damage.html](https://www.unodc.org/unodc/press/releases/2025/July/unodc_war-transforming-ukraines-criminal-landscape--causing-economic-and-social-damage.html)
5. PwC. (2024). *Global Economic Crime Survey 2024*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

6. Abikoye, B. (2024). Regulatory compliance and efficiency in financial technologies: Challenges and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(1), 1–15. <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-2174.pdf>

7. Kolisnyk, A., & Landina, A. (2023). Fulfillment of contractual obligations in Ukraine: Problems of legislative provision in the conditions of martial law. *Visnyk of the Institute of Financial Law*, (1), 1–10. <https://visnyk.iful.edu.ua/en/issue-%25E2%2584%2596-1426/kolisnyk-a-landina-a-fulfillment-of-contractual-obligations-in-ukraine-problems-of-legislative-provision-in-the-conditions-of-martial-law/>

8. Keatinge, T., & Moiseienko, A. (2025). *Public-private partnerships and virtual assets: Lessons for Ukraine's financial crime response*. Royal United Services Institute. <https://static.rusi.org/ukraine-ppps-taskforce-second-report-august-2025.pdf>

9. Center for Financial Inclusion (CFI). (2025). *2025: Financial Inclusion Entering a New Era*. <https://www.centerforfinancialinclusion.org/2025-financial-inclusion-entering-a-new-era/>

10. Global Initiative Against Transnational Organized Crime. (2025). *Crime and Peace: The Future of Organized Crime Beyond the Russo-Ukrainian War*. <https://globalinitiative.net/analysis/the-future-of-organized-crime-beyond-the-russo-ukrainian-war/>

11. Human Rights Watch (HRW). (2025, July 24). *Ukraine: New Law Undercuts Independence of Anti-Corruption Bodies*. <https://www.hrw.org/news/2025/07/24/ukraine-new-law-undercuts-independence-of-anti-corruption-bodies>

12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *Integrity and anti-corruption review of Ukraine 2025*. <https://www.oecd.org/governance/ethics/ukraine-integrity-anti-corruption-review-2025.pdf>

13. National Bank of Ukraine (NBU). (n.d.). *Official website*. Retrieved 2025, from <https://www.bank.gov.ua> [in Ukraine]

14. State Financial Monitoring Service of Ukraine (SFMS). (n.d.). *Official website*. Retrieved 2025, from <https://www.sdfm.gov.ua> [in Ukraine]

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-20](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-20)

**УДК 339.138:658.8:159.9**

Кузьмак О.І., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1950-8416>

[oleh\\_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:oleh_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Kuzmak O.I., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1950-8416>

[oleh\\_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:oleh_kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Кузьмак О.М., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Kuzmak O.M., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>

[o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua](mailto:o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua)

Отримано: 03.11.2025. Прорецензовано: 08.11.2025. До друку: 11.11.2025.

## **BEHAVIORAL INTERPRETATION OF THE SERVICE MARKETING GAPS MODEL: TRIGGERS, SERVICE DESIGN, AND ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

This article proposes an expanded behavioral interpretation of the classical GAP model by incorporating cognitive and emotional mechanisms that shape customer expectations, information processing, and evaluations of service quality. The study demonstrates that service gaps arise not only from organizational or procedural inconsistencies but also from systematic psychological biases, such as framing effects, availability heuristics, cognitive load, contrast effects, and the peak end rule, which influence how customers perceive, interpret, and recall service interactions. The proposed BE GAP model integrates these behavioral triggers with core principles of service design, enabling a more comprehensive explanation of how deviations between expected, delivered, and perceived service emerge across different stages of the customer journey. Particular attention is paid to the interaction between behavioral mechanisms and managerial decisions, communication



practices, and operational processes. The model highlights how customer journey mapping, prototyping, choice architecture, emotional curve design, and harmonized communication can serve as targeted interventions to reduce behavioral gaps and strengthen experiential coherence. The comparative scheme presented in the article illustrates how specific design tools mitigate each of the five service gaps by aligning expectations, standards, delivery sequences, and subjective evaluation patterns. The findings form a conceptual basis for a behaviorally informed approach to service quality management and show that the integration of behavioral insights with service design not only reduces the likelihood of service gaps but also enhances competitiveness by creating predictable, cognitively accessible, and emotionally consistent customer experiences. The study outlines further research directions related to the assessment of behavioral service gaps and the empirical testing of the BE GAP model in various service contexts.

**Keywords.** Service quality, behavioral triggers, service design, GAP model, BE GAP model, customer experience, competitiveness.

## **ПОВЕДІНКОВА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ МОДЕЛІ РОЗРИВІВ В МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ: ТРИГЕРИ, СЕРВІС-ДИЗАЙН І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена поведінковому переосмисленню класичної GAP-моделі сервісного маркетингу з урахуванням сучасних психологічних механізмів формування очікувань і сприйняття якості послуг. Обґрунтовано, що сервісні розриви мають виразну когнітивно-емоційну природу, яка посилюється впливом фреймінгу, евристики доступності, когнітивного навантаження та правила піку і кінцевого моменту. Запропонована BE-GAP модель інтегрує поведінкові тригери з елементами сервіс-дизайну, що дозволяє пояснити джерела виникнення розривів і визначити інструменти їх мінімізації. Показано, що побудова маршруту клієнта, архітектура вибору, прототипування, узгоджені комунікації та узгодження сервісних сценаріїв забезпечують зменшення неузгодженостей на різних етапах взаємодії. Результати дослідження формують теоретичну основу для стратегічного управління сервісною якістю та демонструють можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі поведінково орієнтованого сервіс-дизайну.

**Ключові слова.** Сервісна якість, поведінкова економіка, GAP-модель, сервіс-дизайн, клієнтський досвід, BE-GAP модель, конкурентоспроможність.

**Problem Statement and Its Relation to Important Scientific and Practical Tasks.** In the current socio-economic

environment, the service sector has become a key driver of competitive advantage. Global transformations, digitalization, the growing significance of the service economy, and rising customer expectations necessitate a reevaluation of approaches to service quality management. Despite the expansion of the service sector, consumer satisfaction remains unstable, indicating the existence of profound discrepancies between expected and actual service quality.

This situation is explained by the fact that prevailing service quality management models still rely heavily on technical and functional parameters and insufficiently account for the behavioral nature of customer expectations, perceptions, reactions, and decision-making. In many organizations, the service delivery process remains fragmented, service standards are overly formalized, and communications are misaligned with the actual customer experience. As a result, inconsistencies between promised and delivered service quality continue to widen, even in the face of investments in technological modernization and business process optimization.

Under conditions of global competition, the value of services is determined not so much by their functional characteristics as by the quality of interaction and the emotional experience that customers have. Therefore, any misalignment between customer expectations and the actual service creates "gaps" that undermine trust and reduce satisfaction.

This underscores the need for an updated scientific framework that integrates classical conceptions of service quality with the perspectives of behavioral economics and service design. Such an approach enables a deeper explanation of the mechanisms through which expectations and quality perceptions are formed and provides tools for reducing behaviorally driven service gaps. Consequently, the study of the interpretation and behavioral extension of the GAP model acquires significant theoretical and practical relevance.

**Analysis of Recent Research and Publications Addressing the Problem.** The classical GAP model proposed by A. Parasuraman, V. Zeithaml, and L. Berry serves as a fundamental

theoretical basis for analyzing service quality. It conceptualizes service quality as the difference between customer expectations and the service actually received and formed the foundation of the SERVQUAL methodology, one of the most widely used instruments for assessing service performance (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985; Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1988).

Subsequent research adapted the GAP model to various sectors, including education, transportation, healthcare, banking, and digital platforms (Cronin and Taylor, 1992; Ladhari, 2009; Akter, D'Ambra, and Ray, 2010). Studies of digital services have revealed the emergence of additional gaps caused by technological mediation and omnichannel user interaction, which the classical model does not fully account for. In multichannel digital environments and in services employing robotic interfaces, new quality gaps arise that negatively affect service perception and customer trust (Walke, 2024; Walke, 2025; Zhang et al., 2022).

Parallel to this, service design has evolved as an approach to designing customer experiences. It enables organizations to identify problematic points and align internal processes with customer expectations, thereby improving service quality (Tax, McCutcheon, and Wilkinson, 2013).

Behavioral economics also plays an important role in contemporary research on service quality. Foundational works (Thaler and Sunstein, 2008; Kahneman, 2011) demonstrate that customer evaluations of service quality are shaped by cognitive biases such as framing, heuristics, the peak end rule, and default effects. Further studies show that various behavioral interventions can significantly influence service perception and mitigate specific quality gaps (Weinmann, Schneider, and vom Brocke, 2016; Mirsch, Lehrer, and Jung, 2017).

Digital nudging in service interfaces allows organizations to adjust expectations and perceptions by modifying the order of options, the format of information presentation, and the inclusion of navigational cues, thereby reducing gaps between expected and

experience (Weinmann, Schneider, and vom Brocke, 2016; Mirsch, Lehrer, and Jung, 2017).

The scientific literature increasingly emphasizes the need to update classical service quality models by incorporating behavioral factors and service design principles, since a behaviorally oriented interpretation of the GAP model capable of explaining service gap formation and offering tools for its reduction is still lacking.

**Purpose and Objectives of the Article.** The purpose of this study is to theoretically substantiate and conceptually extend the classical GAP model of service marketing by integrating insights from behavioral economics and service design. This approach makes it possible to reconsider the underlying causes of discrepancies between expected and actual service quality and to identify effective tools for reducing these gaps. To achieve this purpose, the study clarifies the theoretical foundations of expectation formation and quality perception, examines behavioral factors that generate service gaps, and substantiates the role of service design as a mechanism for harmonizing service interactions.

**Main Research Findings and Substantiation of the Obtained Scientific Results.** Service quality management has traditionally been based on the assumption that customers evaluate service by comparing their expectations with the experience actually received. One of the most influential concepts explaining the nature of such discrepancies is the GAP model in service marketing. This model identifies five key elements of the service system, namely customer expectations, managerial perceptions of those expectations, service standards, actual service delivery, and the organization's external communications, and posits that misalignment among these elements results in five corresponding service gaps.

The first gap reflects the discrepancy between customer expectations and managerial perceptions of those expectations. The second gap represents the misalignment between managerial understanding of quality and the formally established service standards. The third gap concerns the inconsistency between defined

service standards and the actual performance of frontline employees. The fourth gap emerges when the real level of service does not correspond to the organization's external communications that shape customer expectations. The fifth, integrative gap describes the difference between expected and perceived service quality, which ultimately determines overall customer satisfaction.

The classical GAP model has proven to be an effective diagnostic tool for identifying service deficiencies. It helps to uncover the main sources of customer dissatisfaction, assess the consistency of service processes, and improve the alignment of managerial, operational, and communication decisions. However, despite its substantial contribution to service marketing theory, the model has several limitations that weaken its explanatory power under contemporary market conditions.

First, the GAP model was developed in a predominantly offline service environment characterized by linear interactions between companies and customers. Modern services function within digital omnichannel ecosystems, where customers simultaneously interact with frontline employees, automated systems, and digital interfaces. Digital nudges, micro-interactions, and personalized system responses significantly influence customer perceptions in such environments but are not captured by the classical model. As a result, new types of service gaps arise that fall outside its original logic.

Second, the classical model assumes rational customers who are capable of forming stable expectations. Behavioral economics research demonstrates that expectations, perceptions, and satisfaction are shaped by cognitive biases, emotional responses, framing effects, sequencing, and memory. These psychological mechanisms are not incorporated into the Parasuraman–Zeithaml–Berry framework.

Third, the model does not treat service delivery as a design task and overlooks the importance of choice architecture, visual cues, interaction sequences, and the structure of service scenarios. In modern service contexts, service design determines how customers

move through the service journey, where additional effort, delays, or frustrations arise, and where positive emotions are formed. The classical model captures only the outcomes of these dynamics but does not explain the mechanisms underlying them.

Taken together, these limitations indicate the need to modernize the GAP model by integrating behavioral determinants, service design principles, and mechanisms of digital interaction. This creates the foundation for developing a behaviorally informed reinterpretation of the GAP model.

Behavioral mechanisms have a substantial impact on the formation of service gaps and explain many of the discrepancies between customer expectations and perceived service quality. Traditional interpretations of service gaps in marketing typically associate them with informational or organizational shortcomings, yet contemporary research shows that a significant share of these gaps has a psychological origin. Customers evaluate service not only based on actual interactions but also under the influence of cognitive biases, emotional reactions, mental schemas, and social context.

One of the key explanations is Daniel Kahneman's peak-end rule. The final evaluation of a service is shaped primarily by the most emotionally intense moments and the final stage of the interaction rather than by the average quality of the entire process. This means that even a single negative episode can substantially distort the overall impression, creating an additional gap between expected and perceived quality.

Framing effects also exert considerable influence, shaping initial expectations even before a customer encounters the actual service. The way an organization presents information determines the reference point for evaluation, and an excessively emotional tone in communications raises expectations and increases the likelihood of dissatisfaction.

The availability heuristic explains why customers tend to overestimate the importance of specific negative episodes, particularly those that spread widely on social media. Even an isolated incident can create a distorted perception of service quality

among a broad audience, thereby deepening the first gap between the actual needs of customers and managerial perceptions of those needs.

Default effects arise in situations involving the choice of tariffs, conditions, or interaction schemes. Customers prefer options that require minimal effort. When interfaces or service logic fail to account for this mechanism, additional cognitive load emerges, which can generate new gaps, especially in digital services.

Service evaluation is also influenced by anchoring and the contrast effect. Previous experiences with other services form mental patterns that customers use as reference points when evaluating new interactions. Consequently, service gaps may arise not only from objective service characteristics but also from the contextual framework in which the evaluation takes place.

The behavioral extension of the GAP model assumes that each service gap is shaped not only by organizational factors but also by psychological mechanisms that determine how customers perceive and evaluate their interactions. The proposed BE GAP model combines the traditional logic of gaps with the influence of cognitive effects and elements of service design, enabling a more comprehensive explanation of the causes of inconsistencies between expected and actual service experiences. By acknowledging that customers evaluate services through a mixture of memory, emotions, contextual cues, and heuristics, the model extends the explanatory power of the classical framework and reflects the complexity of contemporary service environments.

Each gap in the BE GAP model has an additional behavioral dimension. The first gap is intensified by the influence of social norms, framing effects, and the information environment, which generate different expectations even among similar customer groups. The second gap is driven by managerial biases that emerge when perceptions of service are transformed into formal standards. The third gap arises from characteristics of employee behavior, including cognitive load, fatigue, and interaction context. The fourth gap is linked to discrepancies between the emotional tone of an

organization's communications and the customer's experience. The fifth gap results from how customers interpret key moments of the service journey, the final interaction point, and the overall emotional impact. Taken together, these behavioral drivers demonstrate that gaps do not exist in isolation; rather, they accumulate across the service process and reinforce one another, shaping the final assessment of service quality.

Service design complements the behavioral logic of the model because it provides tools for reducing each of the gaps. Customer journey mapping, identification of pain points, the design of intuitive interaction scenarios, and the reduction of cognitive load make service processes more coherent and predictable. In addition, service design brings a structured perspective to the sequencing of interactions, helping organizations identify where expectations are formed, where confusion is likely to occur, and which moments carry the strongest emotional weight. The integration of behavioral economics and service design forms the basis for creating service systems that are better aligned with the expectations of modern consumers and more resilient to behavioral distortions that occur throughout the interaction cycle.

To summarize the key elements of the BE GAP model, its structure is presented in Figure 1. The figure serves not only as a visual representation but also as a conceptual map that highlights how different categories of factors converge to form service outcomes. Figure 1 provides a systemic representation of the model and illustrates the interaction between behavioral drivers, internal organizational processes, and service design instruments. The left section reflects the psychological mechanisms influencing expectation formation and experience interpretation. The central section represents managerial decisions and the execution of service processes. The right section highlights service design tools aimed at eliminating identified inconsistencies and improving experience evaluation, illustrating how coordinated design interventions can systematically reduce service gaps.



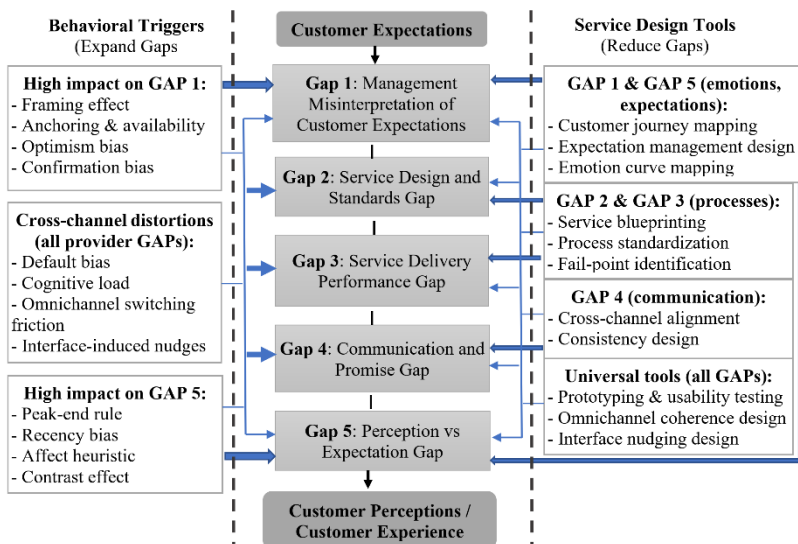


Figure 1. BE-GAP Model – Integrative behavioral and service-design framework for identifying and narrowing service quality gaps

*Source: developed by the authors.*

The integration of these components makes it possible to view service quality as a dynamic process shaped by psychological, organizational, and communication factors. As a result, the BE GAP model offers a comprehensive explanation of service gaps and provides tools for their effective mitigation.

Service design plays a critical role in minimizing behaviorally driven service gaps, as it enables the integration of rational elements of the service process with the psychological characteristics of customer perception. Unlike traditional standardization procedures, service design constructs the customer experience as a coherent system that incorporates motivational, emotional, and cognitive mechanisms. This allows organizations not only to optimize

operational processes but also to create conditions that reduce the influence of behavioral triggers on service evaluation.

Customer journey mapping provides a structured view of interactions and helps identify moments in which cognitive overload, uncertainty, or negative emotions arise. Addressing these points reduces the third gap by aligning service standards with the actual execution of processes. The creation of intuitive interaction scenarios and predictable event sequences helps eliminate inconsistencies between organizational operations and the way customers actually experience the service.

Service design also contributes to minimizing the fourth gap by aligning an organization's communication promises with the customer's experience. Optimizing the final stages of interaction, including the emotionally balanced final touchpoint, reduces the influence of the peak end rule and fosters stable positive impressions. This is one of the most effective ways to narrow the integrative gap between expected and perceived service quality.

Customer research tools such as observation, shadowing, emotion mapping, and co-design enable organizations to gain deeper insights into customers' real motivations and expectations. This helps reduce the first gap because managers obtain more accurate and less biased information about customer behavior.

In digital services, choice architecture is particularly significant. It determines the way options, messages, and navigational elements are presented and directly influences customer behavior. The combination of service design with digital nudging mechanisms helps reduce behavioral errors that arise in omnichannel environments and mitigates new types of service gaps specific to digital interactions.

Thus, service design fulfills both corrective and preventive functions, as it not only alleviates the consequences of behavioral distortions but also eliminates their sources by appropriately designing the choice environment and the logic of the customer

journey. The relationships between behavioral triggers and service design tools are summarized in Table 1.

The aggregated data in the table show that each service gap has its own behavioral origin but can be reduced through targeted intervention at the corresponding stage of the customer journey. The influence of behavioral triggers is mitigated through service design tools such as empathy methods, co-design, service mapping, prototyping, scenario standardization, harmonized communication, and coordination of the journey.

Table 1

Integration of Behavioral Mechanisms and Service Design within the  
BE GAP Model and the Customer Journey

| Gap in the BE-GAP Model                                                                   | Key Behavioral Triggers             | Service Design Instruments            | Customer Journey Stage    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| <b>Gap 1</b> Misalignment between managerial perception and customer expectations         | Framing; availability heuristic     | Empathy tools; co design              | Awareness                 |
| <b>Gap 2</b> Misalignment between customer expectations and established service standards | Overconfidence; planning fallacy    | Service blueprint; standardization    | Expectation setting       |
| <b>Gap 3</b> Misalignment between service standards and actual service delivery           | Cognitive load; fatigue             | Prototyping; checklists               | Delivery                  |
| <b>Gap 4</b> Misalignment between external communications and actual service quality      | Expectation effect; contrast effect | Harmonized communication              | Multi channel interaction |
| <b>Gap 5</b> Misalignment between customer expectations and perceived service             | Peak end rule; recency bias         | Journey coordination; emotional curve | Post experience           |

*Source: developed by the authors.*

The integration of these instruments makes it possible not only to diagnose the causes of service gaps but also to develop preventive mechanisms that enhance the predictability and emotional consistency of the customer experience. This approach creates a conceptual foundation for the further development of the BE GAP model as a comprehensive tool for managing service quality and organizational competitiveness.

**Conclusions.** The study has substantiated the necessity of a behavioral extension of the classical GAP model and developed a theoretical basis for comprehensive service quality management under contemporary conditions. The analysis revealed that traditional approaches to evaluating service interactions insufficiently account for the psychological mechanisms shaping customer expectations and perceptions, which contributes to the deepening of service gaps, especially within digital and omnichannel environments.

The behavioral interpretation of the gaps demonstrated that each of them possesses a distinctive cognitive-emotional nature that determines how customers interpret information, evaluate service scenarios, and form their final impressions. The proposed BE GAP model provides a holistic explanation of gap formation and links it to specific behavioral triggers, such as framing, information overload, availability heuristics, the peak-end rule, and other psychological effects.

The integration of service design into the BE GAP model demonstrated that designing the customer journey, interfaces, interaction scenarios, and choice architecture are key instruments for minimizing service gaps. Service design tools create behavioral conditions that reduce the influence of cognitive distortions and ensure an emotionally coherent customer experience. The comparative analysis of behavioral triggers and the corresponding corrective tools presented in Table 1 confirms the effectiveness of this approach.

The results obtained in this study enable the formation of a new framework for strategic service quality management that

integrates behavioral regularities, managerial decisions, and the logic of service design. Such a framework supports the transition from reactive correction of deficiencies to preventive design of service systems that align with customer expectations, reduce the probability of gap formation, and strengthen organizational competitiveness.

Prospects for further research include the in-depth study of digital behavioral interventions, the development of indicators for assessing behavioral service gaps, and the empirical testing of the BE GAP model in various service sectors in order to verify its effectiveness quantitatively. Applying this approach opens new opportunities for creating service solutions based on a deep understanding of the customer and capable of generating sustainable competitive advantages in the market.

## References

- 1.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- 2.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. URL: <https://www.researchgate.net/publication/225083670>
- 3.Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- 4.Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality*, 19(3), 308-331. <https://doi.org/10.1108/09604520910955320>
- 5.Akter, S., D'Ambra, J., & Ray, P. (2010). Service quality of mHealth platforms: Development and validation of a hierarchical model using PLS. *Electronic Markets*, 20(3-4), 209-227. <https://doi.org/10.1007/s12525-010-0043-x>
- 6.Walke, F. (2024). Assessing Omnichannel Service Quality in the Public Sector: Technology, Information, Human, Process, System Framework. *Public Administration Review*, 84(2), 245-261. [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/323885/1/PADM\\_PADM13038.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/323885/1/PADM_PADM13038.pdf)
- 7.Walke, F. (2025). Process quality matters: Investigating the inherent quality dynamics in omnichannel public services. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 16(5), 1-21.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-21](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-21)

**УДК 338.242.2**

Левчук О.Е., аспірант

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0074-6808>

Alegzlook@gmail.com

Levchuk O.E. postgraduate student

Lutsk National Technical University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0074-6808>

Alegzlook@gmail.com

Отримано: 09.11.2025. Прорецензовано: 15.11.2025. До друку: 16.11.2025.

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ГЕНЕЗА ТА ХАРАКТЕРИСТИКА**

У статті проведено дослідження сутнісної характеристики фінансової безпеки підприємства. З'ясовано, що фінансову безпеку підприємства розглядають на різних рівнях: фінансова безпека особи, фінансова безпека підприємства, фінансова безпека регіону, фінансова безпека країни. В процесі огляду літератури було виділено чотири підходи до економічного змісту поняття «фінансова безпека підприємства»: 1 підхід. Складова економічної безпеки підприємства. 2 підхід. Захищеність від загроз та небезпек. 3 підхід. Стан фінансової стабільності. 4 підхід. Стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства. У статті запропоновано під фінансовою безпекою підприємства розуміти складову економічної безпеки підприємства, яка шляхом ефективного використання наявних ресурсів дозволяє збалансувати фінансові ресурси підприємства, забезпечити його фінансову стабільність та протистояти загрозам і небезпекам внутрішнього та зовнішнього середовищ.

**Ключові слова:** підприємство, фінансова безпека, загроза, небезпека, ризик, економічна безпека, ресурси, фінанси.

## **FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE: GENESIS AND CHARACTERISTICS**

The article studies the essential characteristics of the financial security of an enterprise. It was found that the financial security of an enterprise is considered at different levels: financial security of an individual, financial security of an enterprise, financial security of a region, financial security of a country. In the process of reviewing the literature, four approaches to the economic content of the concept of "financial security of an enterprise" were identified: 1st approach. Component of the economic security of an enterprise. 2nd approach. Protection from threats and dangers. 3rd approach. State of financial stability. 4th approach. State of the most effective use of enterprise resources. It is proposed that the financial security of an enterprise be understood as the component of the economic security of an enterprise, which, through the effective use of available resources, allows balancing the financial resources of an enterprise, ensuring its financial stability and resisting threats and dangers of internal and external environments. Ensuring financial security is influenced by a number of factors of both external and internal environments. At the same time, these factors cause the emergence of risks and dangers in ensuring the financial security of an enterprise. The principles of ensuring the financial security of an enterprise are substantiated: the balance of the enterprise's financial resources; optimization of the enterprise's capital structure; optimization of receivables and payables; monitoring of threats and dangers of ensuring the financial security of an enterprise; mutual consistency of the concept of ensuring the financial security of an enterprise and the mission of the enterprise; promptness of decision-making to minimize risks and dangers; coordination of the activities of all structural divisions, officials and employees to ensure the financial security of an enterprise. It is proved that negative externalities of the external environment determine the need for rapid adaptation of the enterprise to the challenges of today, transformation of the strategy and goals of the enterprise in accordance with the needs of the market and the environment.

**Keywords:** enterprise, financial security, threat, danger, risk, economic security, resources, finances.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Результативність суб'єктів господарювання, стратегія забезпечення їх розвитку підпадають під дію різноманітних загроз та викликів, які можуть мати як деструктивний, так і сприятливий ефект. З іншої сторони, загрози та виклики можуть мати різне функціональне

спрямування та бути зовнішніми і внутрішніми по відношенню до підприємства. Нездатність менеджерів оперативно реагувати на такі виклики та загрози може спричиняти негативні екстерналії у розвитку підприємства, в тому числі і щодо забезпечення його фінансової безпеки. Воєнні дії в країні поглибили проблему забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання, де значна їх частина знаходиться на межі «виживання», або ж релоковані на більш безпечні території України. Водночас, чинники глобалізації, які посилюють конкуренцію на ринку товарів на послуг, а також нестабільність економічної та політичної ситуації, недосконалість фінансово-кредитної системи країни не дають можливості підприємствам забезпечити достатній рівень фінансової безпеки. Відповідно, актуалізуються питання забезпечення фінансової безпеки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням питань забезпечення фінансової безпеки підприємства присвячено праці Бацман І., Батієвської О., Вудвуд В., Гайдуков М., Козловської Л., Кононової І., Коренман Є., Краснокутської Н., Коптевої Г., Кузенко Т., Лесун С., Мельник С., Мулик Т., Мулик Я., Правдюк Н., Сабліної Н., Седікової І., Ситник Н., Шуміло О. та ін. Проте, і надалі ведуться активні дискусії з приводу розгляду ключових характеристик фінансової безпеки підприємства, що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень.

**Метою дослідження** є науковий аналіз генези фінансової безпеки підприємства. В межах досягнення поставленої мети буде визначено рівні фінансової безпеки, а також окреслено характеристики фінансової безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В процесі здійснення діяльності будь який суб'єкт господарювання переслідує ті чи інші інтереси, в тому числі і фінансові. Фінансовими інтересами підприємства можуть бути:



максимізація прибутку підприємства; усунення збитковості підприємства; оптимізація структури капіталу підприємства; оптимізація співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей; підвищення ліквідності підприємства; підвищення платоспроможності підприємства; підвищення рівня рентабельності підприємства; підвищення рівня ділової активності підприємства; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства; збільшення рівня використання фінансових можливостей підприємства. Реалізуючи фінансові можливості підприємство забезпечує власну фінансову безпеку у поточному та перспективному періодах.

Варто зауважити, що фінансову безпеку підприємства розглядають на різних рівнях управління (рис. 1): фінансова безпека особи, фінансова безпека підприємства, фінансова безпека регіону, фінансова безпека країни. У роботі за об'єкт дослідження обрано фінансову безпеку підприємства. Тому зупинимось більш детально на розгляді даного виду безпеки.

В процесі огляду літератури було виділено чотири підходи до економічного змісту поняття «фінансова безпека підприємства»: 1 підхід. Складова економічної безпеки підприємства. 2 підхід. Захищеність від загроз та небезпек. 3 підхід. Стан фінансової стабільності. 4 підхід. Стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства (рис. 2).

В межах першого підходу фінансова безпека підприємства розглядається як складова економічної безпеки підприємства. Прихильниками такої позиції були Кузенко Т., Сабліна Н. На їх думку фінансова безпека підприємства є важливою складовою економічної безпеки підприємства в цілому, яка характеризується стійким фінансовим станом підприємства, що дає змогу йому забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

Поруч із фінансовою безпекою можна виділити і інші складові економічної безпеки підприємства, такі як кадрова безпека, інформаційна безпека, техніко-технологічна безпека, екологічна безпека і т.д.

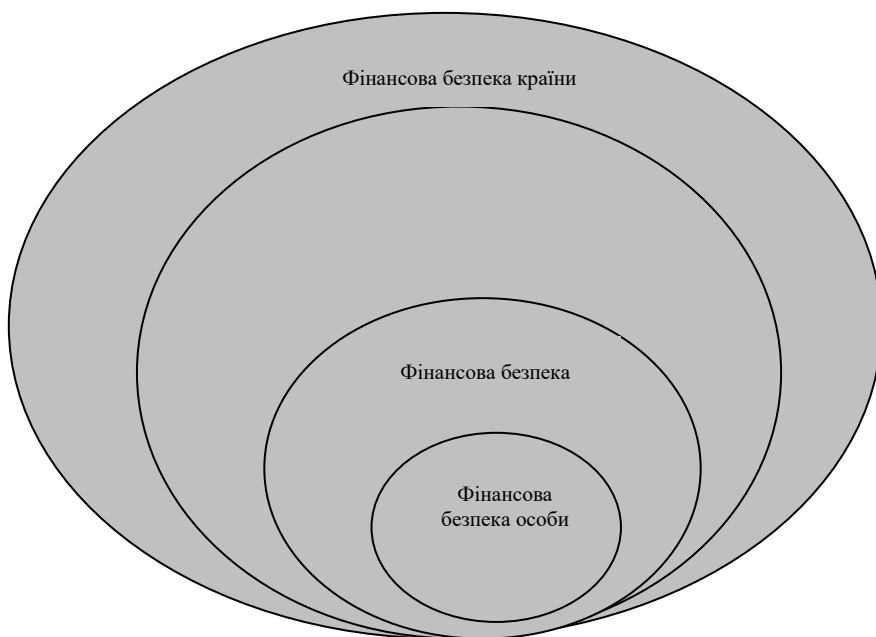


Рис.1. Рівні фінансової безпеки

В рамках другого підходу фінансова безпека підприємства розглядається як захищеність від загроз та небезпек. Дану позицію притримувались такі автори як Бацман І., Батієвська О., Вудвуд В., Гайдуков М., Краснокутська Н., Коптева Г., Мулик Т., Мулик Я., Правдюк Н., Ситник Н., Шуміло О. та ін. Вони вважали, що фінансова безпека підприємства – це здатність протистояти загрозам та небезпекам, які створює внутрішнє та зовнішнє середовище.

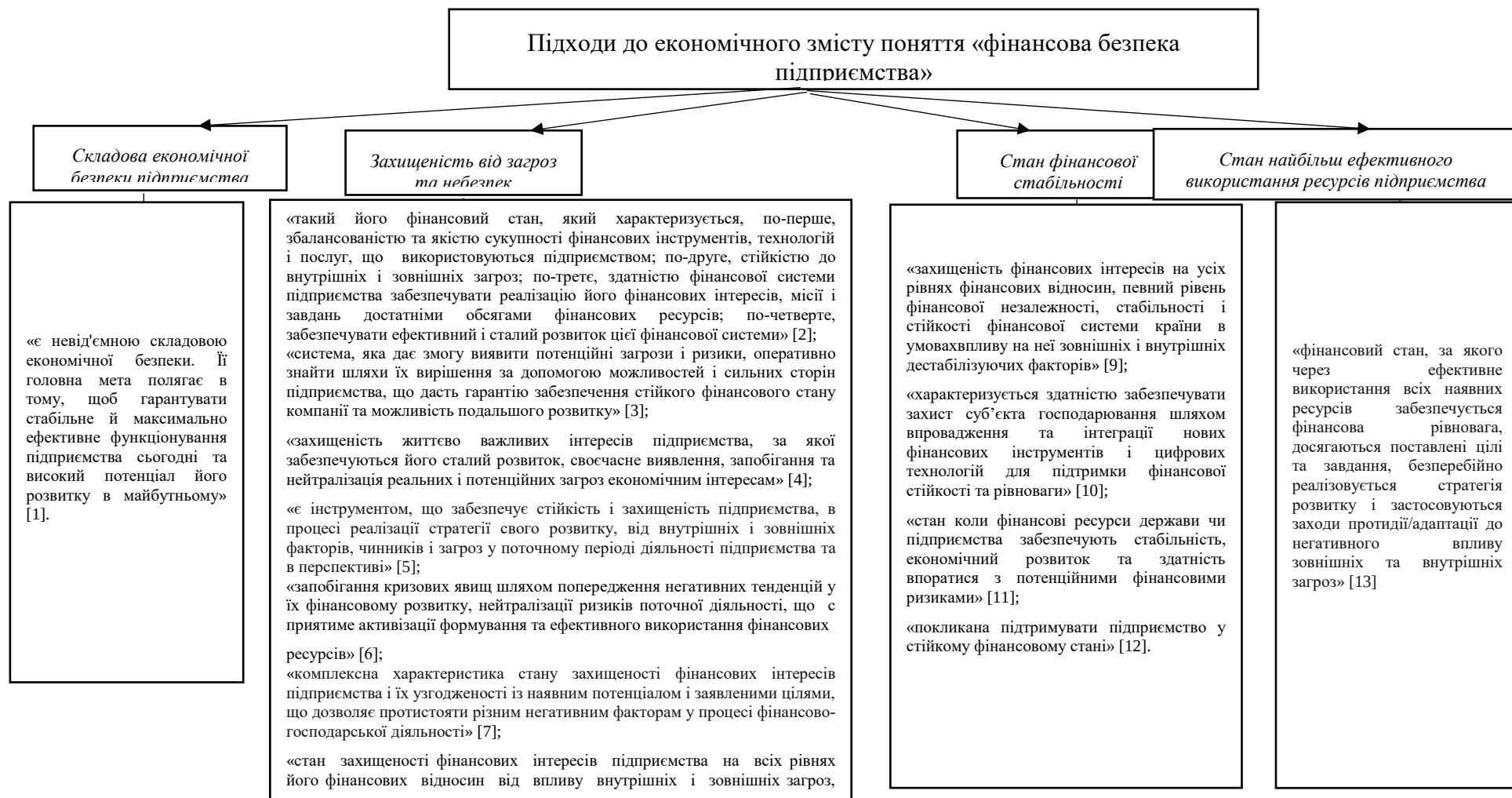


Рис. 2. Підходи до економічного змісту поняття «фінансова безпека підприємства»

Такими загрозами та небезпеками з боку зовнішнього середовища можуть бути несприятлива економічна чи політична ситуація, погіршення демографічної ситуації в країні, високий рівень інфляції, низька купівельна спроможність населення, недосконале правове поле ведення підприємницької діяльності тощо. Особливо загострюється ситуація щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства під впливом воєнних дій в країні. З боку внутрішнього середовища підприємства загрозами та небезпеками можуть бути відтік висококваліфікованої робочої сили, негнучка фінансова, маркетингова чи виробнича політика підприємства, незадність оперативно приймати управлінські рішення і т.д.

В рамках третього підходу фінансову безпеку трактують як стан фінансової стабільності. Прихильниками цього підходу є Козловська Л., Кононова І., Коренман Є., Лесун С., Правдюк Н., Седікова І., Седіков Д. Така фінансова стабільність передбачає забезпечення стійкого фінансового стану через високий рівень платоспроможності та ліквідності підприємства, фінансової стійкості та досягнення фінансової рівноваги. За таких умов підприємство зможе протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, утримувати міцні конкурентні позиції, здійснювати реінвестування у стратегічно важливі проекти.

В рамках четвертого підходу фінансову безпеку підприємства трактують як стан найбільш ефективного використання його ресурсів. Такого підходу притримувались такі науковці як Мельник С. Забезпечення фінансової безпеки підприємства вимагає розробки виваженої політики щодо збалансування фінансових ресурсів. Це досягається за рахунок оптимальної структури капіталу підприємства, збалансування вхідних та вихідних фінансових потоків, збалансування дебіторської та кредиторської заборгованостей. Підприємство повинне забезпечувати досягнення фінансових цілей, фінансових завдань, і таким чином реалізувати основну фінансову мету діяльності. Лише за таких умов можна досягти

стабільного фінансового стану та фінансової безпеки підприємства у цілому. Звичайно, в першу чергу мова йде про використання фінансових ресурсів підприємства, проте забезпечення фінансової безпеки підприємства вимагає ефективного використання і інших ресурсів підприємства, таких як матеріальних, людських, інформаційних, основних фондів тощо. Авторський підхід до трактування сутності фінансової безпеки підприємства наведено на рисунку 3.

Зважаючи на виділені підходи, під фінансовою безпекою підприємства будемо розуміти складову економічної безпеки підприємства, яка шляхом ефективного використання наявних ресурсів дозволяє збалансувати фінансові ресурси підприємства, забезпечити його фінансову стабільність та протистояти загрозам і небезпекам внутрішнього та зовнішнього середовищ.

На забезпечення фінансової безпеки здійснює вплив ряд факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовищ. Водночас, ці фактори зумовлюють появу ризиків та небезпек щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Фактори-ризик є різними по своєму характеру, це і економічні, і соціальні і правові, які можуть негативно позначитися на фінансовій безпеці підприємства.

Серед принципів забезпечення фінансової безпеки підприємства варто виділити наступні:

- збалансованість фінансових ресурсів підприємства;
- оптимізація структури капіталу підприємства;
- оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- моніторинг загроз та небезпек забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- взаємоузгодженість концепції забезпечення фінансової безпеки підприємства і місії діяльності підприємства;
- оперативність прийняття рішень щодо мінімізації ризиків та небезпек;

— координація діяльності усіх структурних підрозділів, посадових осіб та працівників щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.



Рис. 3. Авторський підхід до трактування сутності фінансової безпеки підприємства

**Висновки.** Таким чином, завдання підприємства по забезпеченню фінансової безпеки підприємства полягають у

вчасному реагуванні та прийнятті превентивних заходів щодо мінімізації негативних загроз та небезпек; забезпечення фінансової стабільності; ефективне використання різних видів ресурсів підприємства; збалансування фінансових ресурсів підприємства. Негативні екстерналії впливу зовнішнього середовища зумовлюють необхідність швидкої адаптації підприємства до викликів сьогодення, трансформації стратегії та цілей діяльності підприємства відповідно до потреб ринку та середовища. Керівники підприємств повинні вчасно реагувати на виклики сьогодення, уникати загрозливих та небезпечних ситуацій щодо забезпечення його фінансової безпеки.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства є, з однієї сторони, довготривалим процесом у часі, а з іншої, вимагає реалізації сукупності ряду різнопланових заходів по досягненню міцного фінансового стану. Відповідно, це вимагає розробки виваженого механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Складові елементи такого механізму повинні бути:

- узгоджені у часі;
- узгоджені між структурними підрозділами та посадовими особами щодо виконання завдань та реалізації цілей по забезпеченню фінансової безпеки;
- оптимізовані з точки зору використання ресурсів;
- спрямовані на досягнення кінцевої цілі – забезпечення фінансової безпеки підприємства.

### **Список бібліографічного опису**

1. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. Фінансова безпека підприємств. Навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.
2. Вудвуд В. В., Батієвська О. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Entrepreneurship and Trade*. № 25. 2019. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2019-25-12.pdf>.
3. Ситник Н., Бацман І. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства (на прикладі підприємства ТЗОВ «УНІПЛІТ»). *Галицький економічний вісник*. №3 (82). 2023. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1170.pdf>.

4. Про національну безпеку України : Закон України від 4 березня 2020 р. № 31. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

5. Гайдуков М.І., Шуміло О.С. Визначення суті поняття «фінансова безпека підприємства» та загроз для неї. Бізнесінформ. № 3. 2021. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_14).

6. Трусова Н.В. Концептуальні підходи до визначення сутності фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку в умовах цифровізованої екосистеми. №41. 2023. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/41-2023/trusova.pdf>

7. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6040aaf7-6272-4787-b532-40ebd4518e5f/content>. БІЗНЕСІНФОРМ № 7 '2019

8. Правдюк Н. Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект. Монографія. Київ: «Центр учбової літератури». 2019. 224 с.

9. Седікова І. О., Седіков Д. В., Коренман Є. М. Фінансова безпека підприємства: поняття та критерії оцінки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Випуск 11. С. 86–94.

10. Лесун С.М. Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. №3 (39). 2024. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319324/309728>.

11. Правдюк Н.Л., Козловська Л.Ю. Фінансова безпека підприємств: сутність, складові, основні загрози та оцінювання її рівня. Ефективна економіка. №3. 2024. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3091/3127>.

12. Кононова І.В. Підходи до трактування фінансової безпеки підприємства. Науково – виробничий журнал «Бізнес -навігатор». 2021. № 6(67). с.7-10.

13. Мельник С.І. Сутнісна характеристика поняття «фінансова безпека підприємства». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3 (108). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/45.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/45.pdf)

## References

1. Кузенко, Т. Б., & Сабліна, Н. В. (2020). Фінансова безпека підприємств (Навчальний посібник). ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

2. Вудвуд, В. В., & Батієвська, О. В. (2019). Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. Entrepreneurship and Trade, (25). <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2019-25-12.pdf>



3.Ситник, Н., & Бацман, І. (2023). Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства (на прикладі ТЗОВ «УНПЛИТ»). Галицький економічний вісник, 3(82). <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1170.pdf>

4. Верховна Рада України. (2020). Про національну безпеку України: Закон України від 4 березня 2020 р. № 31. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

5.Гайдуков, М. І., & Шуміло, О. С. (2021). Визначення суті поняття «фінансова безпека підприємства» та загроз для неї. Бізнесінформ, (3). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_14)

6.Трусова, Н. В. (2023). Концептуальні підходи до визначення сутності фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку в умовах цифровізованої екосистеми. Modern Economics, (41). <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/41-2023/trusova.pdf>

7.Краснокутська, Н. С., & Коптева, Г. М. (2019). Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. Бізнесінформ, (7). <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6040aaf7-6272-4787-b532-40ebd4518e5f/content>

8.Правдюк, Н. Л., Мулик, Т. О., & Мулик, Я. І. (2019). Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект (Монографія). Центр учбової літератури.

9.Седікова, І. О., Седіков, Д. В., & Коренман, Є. М. (2022). Фінансова безпека підприємства: поняття та критерії оцінки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (11), 86–94.

10. Лесун, С. М. (2024). Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління, 3(39). <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319324/309728>

11. Правдюк, Н. Л., & Козловська, Л. Ю. (2024). Фінансова безпека підприємств: сутність, складові, основні загрози та оцінювання її рівня. Ефективна економіка, (3). <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3091/3127>

12. Кононова, І. В. (2021). Підходи до трактування фінансової безпеки підприємства. Бізнес-навігатор, 6(67), 7–10.

13. Мельник, С. І. (2019). Сутнісна характеристика поняття «фінансова безпека підприємства». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 3(108). [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/45.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/45.pdf)

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-22](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-22)

**УДК 330**

Левчук І.Е.

аспірант Луцького національного технічного університету

м. Луцьк, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-2348-5078>

UDK 330

Ivan Levchuk,

Postgraduate student at Lutsk National Technical University

Lutsk, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0008-2348-5078>

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У статті розглядаються сутність, структура та фактори формування підприємницького потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки та парадигми сталого розвитку. Проаналізовано сучасні підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо поняття «підприємницький потенціал», визначено вплив цифрової трансформації і принципів сталості на його компоненти, запропоновано інтегровану модель формування підприємницького потенціалу та рекомендації щодо практичної реалізації на підприємстві.

**Ключові слова:** підприємницький потенціал, цифрова економіка, сталий розвиток, інтелектуальний потенціал, цифрові компетенції.

## **THE IMPACT OF THE WAR ON THE INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE: NATIONAL AND REGIONAL ASPECTS**

The article is devoted to the theoretical and methodological substantiation of the concept of *entrepreneurial potential of the enterprise* under the conditions of digital transformation and the paradigm of sustainable development. In the context of global economic transformations, ecological challenges, and the rapid spread of information technologies, the issue of revealing and realizing entrepreneurial potential becomes one of the determining factors of a company's competitiveness and resilience. The research emphasizes that entrepreneurial potential is a

multidimensional category that integrates intellectual, innovative, managerial, financial, social, and digital resources, ensuring the ability of enterprises to adapt, develop, and generate value in a volatile environment.

The structure of entrepreneurial potential, as proposed in this research, includes three interconnected components: intellectual potential, sustainable development potential, and digital development potential.

1. Intellectual potential covers knowledge, competencies, creative abilities, and innovative culture. It determines the enterprise's ability to generate new ideas and implement technological and managerial innovations.

2. Sustainable development potential reflects the enterprise's capacity to ensure ecological balance, social responsibility, and ethical business conduct. It includes environmental initiatives, stakeholder engagement, and corporate governance culture.

3. Digital development potential characterizes the level of technological maturity, the use of information and communication technologies, and the readiness to operate in the digital economy.

In conclusion, the research substantiates that the entrepreneurial potential of an enterprise in the digital economy and sustainable development context should be regarded as a dynamic, multifactor, and synergistic system. Its formation depends not only on the accumulation of resources but also on the enterprise's ability to learn, innovate, cooperate, and adapt to new global challenges. The digitalization of economic processes expands the boundaries of entrepreneurship, while the principles of sustainability ensure the ethical and ecological orientation of business strategies. Therefore, the development of entrepreneurial potential becomes a strategic priority for enterprises that seek stable growth and competitiveness in the twenty-first century.

Future research should focus on developing integrated models for assessing entrepreneurial potential that combine digital maturity indices, innovation activity indicators, and sustainability metrics. It is also advisable to explore sectoral and regional differences in entrepreneurial potential formation, taking into account institutional, cultural, and technological factors.

**Keywords:** entrepreneurial potential, digital economy, sustainable development, intellectual potential, digital competencies.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Необхідність всебічного аналізу та розуміння сучасних викликів і можливостей, з якими стикаються підприємці в Україні, потребує детального дослідження підприємницької діяльності.

Це питання є надзвичайно актуальним у контексті економічної нестабільності, змін у законодавстві, глобальних економічних криз та швидкого розвитку технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дана проблематика розглядалась у праця таких сучасних науковців: Л. Ковальська, К. Оксенюк, Daniel Munteanu та Oana Bărbulescu, Z. Drinke, L. Mazhnyk, R. Zvirgzdina.

**Цілі статті.** Метою дослідження є теоретичне узагальнення підходів до підприємницького потенціалу та побудова практично орієнтованої моделі його формування в умовах цифрової економіки та сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Трансформація сучасної супроводжується поширенням цифрових технологій та посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності, змінює фундаментальні підходи до оцінювання та розвитку потенціалу підприємств. Актуальність підприємницького потенціалу набуває багатовимірного характеру, так як він перестає бути лише набором ресурсів чи особистісних рис підприємців і стає інтегрованою системою, де вирішальну роль відіграють інтелект (знання), цифрові технології й принципи сталості. Це вимагає переосмислення змісту поняття, структури складових та інструментів управління ним.

Досліджуючи підприємницький потенціал, можна виділити три підходи до його трактування: особистісний підхід (акцент на рисах підприємця), ресурсний підхід (акцент на ресурсах підприємства), інституційний підхід (акцент на взаємодії з зовнішнім середовищем). Підходи підприємницького потенціалу підприємства зображені на рисунку 1.1.

В умовах сучасності підприємницький потенціал слід розглядати через призму цифрового розвитку, тобто digital-компонента стає ключовою складовою здатності підприємства

до створення конкурентних переваг у сучасних ринкових умовах. Також зростає увага до взаємозв'язку підприємництва зі сталим розвитком: підприємець має враховувати екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності, що зміщує критерії оцінки потенціалу у бік довгострокової стійкості та легітимності в очах стейкхолдерів [3].



Рис.1.1. Підходи до трактування підприємницького потенціалу підприємства

Цифровий розвиток видозмінює складники підприємницького потенціалу у кількох напрямках:

- технологічна база а саме доступ до цифрових інструментів (хмарні сервіси, аналітика даних, AI) підвищує оперативність прийняття рішень і масштабованість бізнес-

моделей. Дослідження показують, що цифровізація є ключовим драйвером інновацій та швидкої адаптації підприємств у кризових умовах [4];

- цифрові компетенції працівників, тобто рівень цифрової грамотності та здатність працювати з даними визначають можливість впровадження інноваційних продуктів і сервісів;

- адаптивність, а саме цифрові технології сприяють створенню гнучких структур, що підвищує маневреність підприємства до ринкових змін;

- інноваційне середовище нововведень, а саме, цифрові платформи дозволяють швидше виводити продукти на ринок і залучати зовнішні екосистеми (стартапи, розробників, користувачів).

З практичної точки зору, можна стверджувати, що підприємства, які використовують інструменти цифрового розвитку, показують кращий рівень зростання, щодо інноваційної активності, так і у здатності генерувати нові бізнес-ініціативи [5].

Модель сталого розвитку вимагає включення екологічних та соціальних чинників до оцінки підприємницького потенціалу підприємства, а саме врахування ресурсоефективності та зменшення негативного впливу на довкілля, розвиток соціальних аспектів (умови праці, інклюзія, підтримка місцевих громад), прозоре управління та репутаційний капітал.

Отож, було запропоновано сучасну модель формування підприємницького потенціалу підприємства з позицій цифрового розвитку та принципів сталого розвитку, яка зображена на рисунку 1.2.

Як бачимо, така модель дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства (конкурентоспроможність, зростання) з вимогами сталого та цифрового розвитку.

Попри очевидні переваги інтеграції цифрових та сталих практик, існують ризики: цифрова нерівність між підприємствами, високі початкові інвестиції у цифрову

інфраструктуру, а також потреба у змінах в інституційному середовищі (регулювання, стимули). Подальші дослідження

мають зосередитися на емпіричній перевірці запропонованої моделі на прикладі різних секторів економіки, розробці методик вимірювання міжкомпонентних ефектів та аналізі політик, що стимулюють одночасно цифрову трансформацію і практики сталого розвитку.

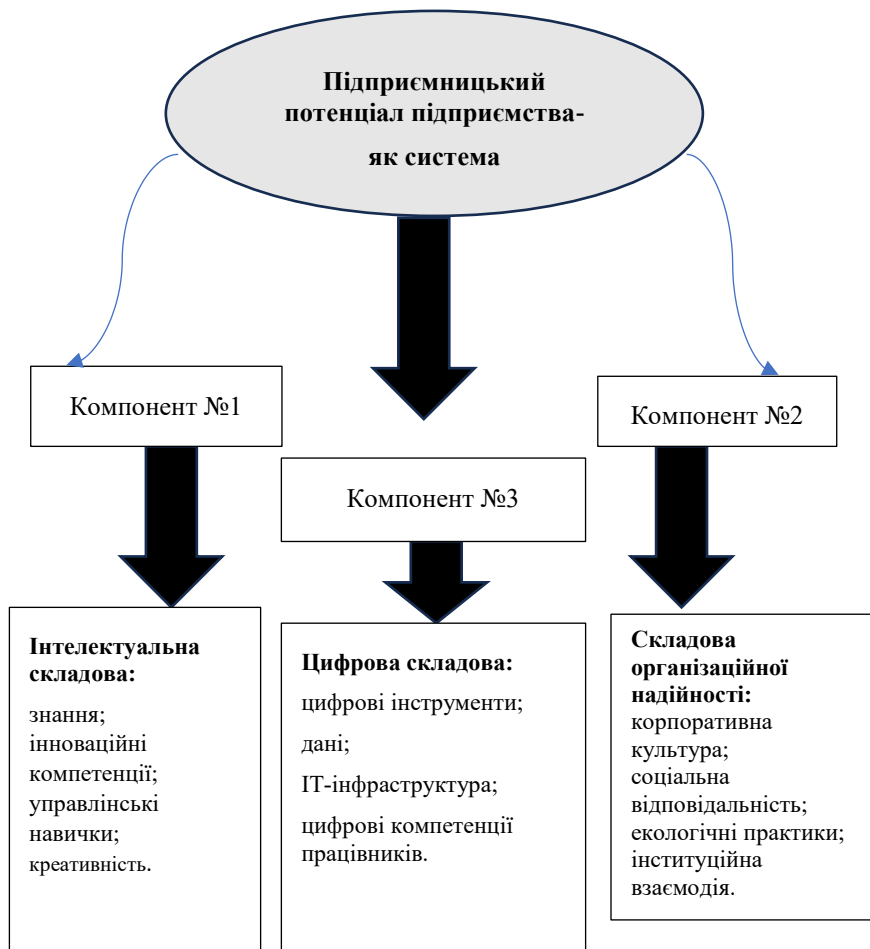


Рис. 1.2. Модель формування підприємницького потенціалу підприємства

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що підприємницький потенціал підприємства в сучасних умовах трансформації економіки є багатовимірною, динамічною та інтеграційною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, забезпечувати стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

В умовах цифрової економіки підприємницький потенціал дедалі більше формується під впливом технологічних інновацій, цифрових компетентностей персоналу, здатності підприємства до цифрової трансформації бізнес-моделей і використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесах управління. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, відкриває нові джерела створення вартості та посилює інноваційну активність підприємств. Одночасно із цим підприємницький потенціал повинен базуватися на принципах сталого розвитку, що передбачають поєднання економічної результативності з екологічною безпечністю та соціальною відповідальністю.

Підприємства, які інтегрують екологічні стандарти, соціальні ініціативи та етичні принципи у свою діяльність, формують довгострокову конкурентну перевагу, підвищують довіру з боку стейкхолдерів і зміцнюють репутаційний капітал.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне формування й реалізація підприємницького потенціалу вимагає:

- розвитку інтелектуального капіталу та інноваційних компетенцій;
- забезпечення цифрової готовності підприємства до впровадження сучасних технологій;
- формування потенціалу сталого розвитку, орієнтованого на соціальну, екологічну та економічну відповідальність бізнесу;
- створення сильної корпоративної культури та підтримки підприємницької ініціативи працівників;



- використання інституційних і репутаційних механізмів для посилення довіри й відкритості у взаєминах із партнерами та суспільством.

Отже, підприємницький потенціал підприємства в умовах цифрової економіки та сталого розвитку виступає стратегічним чинником його довгострокової ефективності, гнучкості й інноваційності. Його розвиток є запорукою формування конкурентоспроможних бізнес-структур нового типу — соціально відповідальних, технологічно оснащених і відкритих до глобальних трансформацій.

### Список бібліографічного опису

1. Підприємницький потенціал підприємства: економічна сутність та методика оцінки. ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/>
2. Aparicio S., Urbano D., Audretsch D. B. Attracting the entrepreneurial potential: A multilevel perspective. *Journal of Business Research*, 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/>
3. Shveda N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes. *Economic Development Journal*, 2024. URL: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-23-2-2024/tsifrova-transformatsiya>
4. United Nations. Entrepreneurship for sustainable development. A/C.2/79/L.10/Rev.1. URL: <https://docs.un.org/>
5. MDPI. Bibliometric/Scopus reviews on entrepreneurship, digital transformation and SDGs. URL: <https://www.mdpi.com/>
6. Khachatryan V. V. Генезис і сутність підприємницького потенціалу. *Global and National Economic Problems*. URL: <https://global-national.in.ua/>
7. Галузеві та методичні джерела щодо цифровізації та SDGs (2022–2024).FKD. URL: <https://fkd.net.ua/>

### References

1. ResearchGate. (n.d.). *Entrepreneurial potential of the enterprise: Economic essence and assessment methodology*. <https://www.researchgate.net/>
2. Aparicio, S., Urbano, D., & Audretsch, D. B. (2021). Attracting the entrepreneurial potential: A multilevel perspective. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/>
3. Shveda, N. (2024). *Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes*. *Economic Development Journal*. <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-23-2-2024/tsifrova-transformatsiya>.
4. United Nations. (n.d.). *Entrepreneurship for sustainable development* (A/C.2/79/L.10/Rev.1). <https://docs.un.org/>

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.П. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

5.MDPI. (n.d.). *Bibliometric and Scopus reviews on entrepreneurship, digital transformation and SDGs*. <https://www.mdpi.com/>

6.Khachatryan, V. V. (n.d.). *Genesis and essence of entrepreneurial potential*. Global and National Economic Problems. <https://global-national.in.ua/>

7.FKD. (n.d.). *Sectoral and methodological reviews on digital transformation and SDG-oriented business practices (2022–2024)*. <https://fkd.net.ua/>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-23](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-23)

**УДК: 658:8:339:13**

Лорві І. Ф., к.е.н., доцент,  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6713-5338>  
[i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua)

Мар'юк В. В., асистент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0009-0002-5033-2807>  
[v.maryuk@lntu.edu.ua](mailto:v.maryuk@lntu.edu.ua)

Клімович О. М., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-7575-1779>  
[o.klimovych@lntu.edu.ua](mailto:o.klimovych@lntu.edu.ua)

Iryna Lorvi, PhD in Economics, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-6713-5338>  
[i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.lorvi@lutsk-ntu.com.ua)  
Viktoriia Mariuk, assistant  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0009-0002-5033-2807>  
[v.maryuk@lntu.edu.ua](mailto:v.maryuk@lntu.edu.ua)

Olha Klimovych, PhD in Economics, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-7575-1779>  
[o.klimovych@lntu.edu.ua](mailto:o.klimovych@lntu.edu.ua)

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 25.11.2025. До друку: 26.11.2025.

## **МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті досліджено трансформацію маркетингової комунікаційної політики торговельних підприємств України в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано, що маркетингові комунікації з інструмента просування перетворюються на стратегічний механізм забезпечення стійкості бізнесу,

підтримки довіри споживачів та виконання соціально відповідальної місії ритейлу. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності маркетингових комунікацій і запропоновано авторське визначення, адаптоване до воєнних реалій. Виявлено ключові особливості комунікаційної політики торговельних мереж у воєнний період (адаптивність, поглиблена цифровізація, соціальна та гуманітарна орієнтація, підтримка локальних спільнот, безпекова інформованість, емоційно-психологічна підтримка), а також систематизовано цілі та інструменти маркетингових комунікацій у ритейлі. На основі узагальнення практики провідних українських мереж сформовано рекомендації щодо посилення інтегрованих цифрових комунікацій, розширення партнерств з громадами та підвищення ролі соціально відповідальних ініціатив як чинника конкурентоспроможності та післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, торгівельне підприємство, війна, цифровий маркетинг, маркетинг довіри, соціальна відповідальність, адаптація бізнесу.

## **MARKETING COMMUNICATION POLICY OF A TRADING ENTERPRISE IN WAR CONDITIONS**

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation of the marketing communication policy of Ukrainian retail enterprises in the conditions of a full-scale war, which significantly changed consumer behavior, market conditions and tools for business interaction with target audiences. The work substantiates that marketing communications during wartime go beyond the traditional function of promoting goods and services and turn into a strategic mechanism for ensuring the viability of the enterprise, strengthening consumer trust, supporting the emotional stability of the population and implementing socially responsible initiatives.

Modern scientific approaches to determining the essence of marketing communications are analyzed and the need for their adaptation to wartime conditions is identified. Key features of the communication policy of retail chains during wartime are studied, including: flexible adaptability in response to crisis changes; in-depth digitalization of interaction channels; emphasis on social and humanitarian support; formation of partnership relations with local communities; development of service-oriented and emotionally supportive communications.

Strategic goals and current marketing communications tools have been systematized. Based on the analysis of the practices of leading Ukrainian retail chains, practical recommendations have been formulated on strengthening integrated digital communications, expanding socially responsible programs, and using communications as a tool to support business sustainability and competitiveness during the war and in the post-war recovery period.

**Keywords:** marketing communications, retail enterprise, war, digital marketing, trust marketing, social responsibility, business adaptation, retail.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Розвиток торгівельних підприємств в умовах повномасштабної війни супроводжується комплексом викликів, що одночасно зачіпають економічні, логістичні, соціальні та психологічні аспекти їх функціонування. Порушення ланцюгів постачання, коливання купівельної спроможності, регіональна нерівномірність доступу до товарів, зміна інформаційного простору та зростання чутливості суспільства до змісту комунікацій істотно ускладнюють традиційні маркетингові процеси.

Війна змінює не лише інструменти, а й саму парадигму комунікацій: на перший план виходять швидкість реакції, прозорість, достовірність, емпатійність і соціальна легітимність повідомлень. Паралельно посилюється цифровізація каналів взаємодії, зростає роль онлайн-комунікацій, мікротаргетингу, контенту підтримки та інформаційної безпеки. Унаслідок цього формується суперечність між традиційними моделями маркетингових комунікацій, розрахованими на стабільне середовище, та новими умовами воєнного періоду, що вимагають гнучких, інтегрованих і соціально відповідальних рішень. Саме подолання цієї суперечності обумовлює необхідність наукового дослідження специфіки комунікаційної політики торгівельних підприємств, її концептуального переосмислення та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових комунікацій в умовах воєнної економіки.

### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Сучасні дослідження демонструють суттєве розширення змісту поняття «маркетингові комунікації» в умовах війни. Воєнні реалії трансформували поведінку споживачів, доступність каналів інформації та інтенсивність ринкових ризиків, що спричинило появу нових наукових підходів,

орієнтованих на адаптивні, цифрові та соціально спрямовані механізми комунікації.

У роботах Яловеги Н. І. (2023), Зубченко В. В. та співавторів (2024), Вовчанської О. М. і Іванової Л. О. (2022) маркетингові комунікації трактуються як інструмент стабілізації діяльності підприємств у період війни. Науковці наголошують на необхідності оперативного використання цифрових платформ, персоналізації повідомлень та підсилення темпу комунікацій в умовах інформаційної турбулентності.

Другий підхід, представлений Кожухар В. В. (2023), підкреслює важливість довіри та солідарності. У воєнний час комунікації виконують функції соціальної підтримки, репутаційного захисту та формування стійких зв'язків із громадами, партнерами та волонтерськими ініціативами.

Традиційний інструментальний підхід, розглянутий у працях Пацалюк К. (2017), Хмарської І. (2011), Норіциної Н. (2003) та Демко М. (2021), зберігає своє методологічне значення, проте в умовах війни вимагає адаптації до підвищеної емоційної чутливості споживачів і посиленої ролі соціальних факторів.

Подальший розвиток теоретичних засад, представлений у дослідженнях Котлера Ф. (2020), Бутенка Н. (2012), Примака Т. (2003), Калетнік Г. та Дармограя О. (2016), акцентує увагу на маркетингових комунікаціях як системі взаємних відносин, що формує довіру та забезпечує партнерство — підхід, який у період війни набуває особливої значущості.

Узагальнення літератури свідчить, що війна стала каталізатором зміни парадигми маркетингових комунікацій. Відбувається перехід до інтегрованої моделі, у якій ключовими є адаптивність, цифровізація, емпатійність і соціальна відповідальність, що створює основу для формування нових моделей взаємодії зі споживачами в умовах воєнної економіки.

**Цілі статті.** Метою дослідження є систематизація та адаптація теоретичних підходів до формування маркетингової комунікаційної політики підприємств у специфічних умовах

воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Війна створила для торгівельних підприємств принципово новий формат функціонування, у якому маркетингові комунікації перетворилися на критичний елемент забезпечення стійкості, економічної життєздатності та соціальної взаємодії. За цих умов комунікаційні стратегії повинні одночасно враховувати інформаційні ризики, коливання попиту, психологічний стан населення та обмеженість ресурсів, а отже потребують суттєвого переосмислення з позицій сучасної маркетингової теорії.

Науковий аналіз засвідчив, що поняття маркетингових комунікацій у воєнних умовах набуває інтеграційного характеру. На відміну від традиційного розуміння, яке фокусувалося переважно на просуванні продукції та формуванні попиту, нині комунікації виконують ширші функції: інформування про зміни операційної діяльності, забезпечення безперервності взаємодії з аудиторією, підтримку довіри, демонстрацію соціальної відповідальності та формування позитивного емоційного фону в суспільстві. Це дало змогу сформувати авторське визначення, згідно з яким маркетингові комунікації в умовах воєнного стану становлять системний і безперервний процес розроблення та реалізації інтегрованих комунікаційних рішень, орієнтований на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підтримання стійких взаємин зі споживачами та виконання суспільно значущих функцій у середовищі підвищеної невизначеності.

Результати дослідження дали змогу виокремити ключові особливості маркетингових комунікацій у період війни (табл. 1), які відображають трансформацію поведінки як підприємств, так і споживачів.

Таблиця 1

### Ключові особливості маркетингових комунікацій торгівельних мереж в умовах війни

| Особливість                                | Зміст                                                                                                                                             | Практичні аспекти                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                       |
| Адаптивність та оперативність реакції      | Здатність торговельних мереж миттєво коригувати комунікаційні повідомлення відповідно до змін логістики, запасів товарів та регіональної ситуації | «Сільпо» та «АТБ» щоденно оновлюють інформацію про наявність товарів і роботу магазинів у додатках та на сторінках у соцмережах         |
| Поглиблена цифровізація взаємодії          | Використання мобільних застосунків, онлайн-замовлень, push-сповіщень і таргетованого контенту для безперервної комунікації зі споживачем          | «Varus» та «Novus» розширили функціонал онлайн-доставки та запустили персоналізовані пропозиції у мобільних застосунках                 |
| Соціальна та гуманітарна орієнтація бренду | Підприємства виконують функції соціальної підтримки, формують репутацію відповідального бізнесу, забезпечують прозорість діяльності               | «АТБ» і «Сільпо» регулярно реалізують гуманітарні продукти, підтримують волонтерські ініціативи та звітують про обсяги допомоги         |
| Підтримка локальних спільнот та партнерств | Створення довгострокових відносин з місцевими громадами, постачальниками, волонтерами та соціальними організаціями                                | Локальні мережі («Наш Край», «Сім 23») співпрацюють із фермерськими господарствами, надсилають продукти для переселенців                |
| Емоційно-психологічна комунікація          | Формування контенту, що знижує тривожність, підтримує моральний стан, демонструє людяність та солідарність бренду                                 | «Сільпо» впроваджує кампанії з позитивними історіями, підтримує ЗСУ у комунікаціях, створює контент зі змістом турботи та вдячності     |
| Безпекова інформованість                   | Оперативне повідомлення про графіки роботи під час повітряних тривог, функціонування укриттів у магазинах, маршрути безпечної доставки            | Багато супермаркетів («АТБ», «Сільпо») надають дані про роботу магазинів у періоди повітряних тривог та інформують про доступні укриття |
| Оптимізація асортименту та логістики       | Комунікації щодо наявності товарів першої необхідності, альтернативних поставок, локальних продуктів                                              | Мережі повідомляють про відновлення поставок хліба, води, дитячих товарів, альтернативні продукти у разі дефіциту                       |

Примітка. Сформовано авторами



Визначені у таблиці 1 особливості маркетингових комунікацій детермінують систему цілей комунікаційної політики торговельних мереж у воєнний період, зумовлюючи зміщення стратегічних акцентів та формування нових пріоритетів у взаємодії зі споживачами, громадами та партнерами. У воєнних умовах комунікаційні цілі інтегруються з операційною діяльністю підприємств і виконують функцію забезпечення їх стійкості та адаптивності.

У сучасних умовах комунікаційні цілі інтегруються з операційною діяльністю підприємств і виконують функцію забезпечення їх стійкості та адаптивності.

Ключовою ціллю стає забезпечення безперервної, достовірної та оперативної інформованості населення щодо роботи мереж, що мінімізує невизначеність і підсилює довіру до бренду. Паралельно формується ціль цифрової інтеграції, яка передбачає розширення онлайн-взаємодії через мобільні застосунки, персоналізовані повідомлення та соціальні мережі.

Стратегічного значення набуває також соціально відповідальна комунікація, спрямована на висвітлення гуманітарних ініціатив, підтримку вразливих груп населення та зміцнення репутаційної стійкості підприємств. Не менш важливою є ціль розвитку партнерських взаємин із локальними виробниками, волонтерами та громадами, що посилює стабільність ланцюгів постачання.

Цілі емоційної та безпекової взаємодії забезпечують психологічну підтримку населення та формують комунікаційний супровід безпечного споживчого середовища, включаючи інформування про правила поведінки під час повітряних тривог і доступність укриттів.

Узагальнюючи стратегічні цілі маркетингових комунікацій торговельних мереж у воєнний час відображають їх прагнення забезпечити операційну безперервність, підвищити рівень довіри, зміцнити соціальну взаємодію та оптимізувати цифрові канали, що формує основу для стійкого функціонування

ритейлу в умовах високої турбулентності.

У таблиці 2 систематизовано основні інструменти маркетингових комунікацій, що є найбільш релевантними для торговельних підприємств у період війни.

Таблиця 2

**Інструменти маркетингової політики комунікацій торговельних підприємств**

| Інструменти маркетингових комунікацій                                                                                              | Особливості використання у воєнних умовах                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Системи оперативної цифрової комунікації (соціальні мережі ритейлу, мобільні застосунки, Telegram-канали магазинів)                | Створення єдиного інформаційного контуру мережі, який дозволяє управляти поведінкою споживача у режимі реального часу. Мережі («АТБ», «Сільпо», «Varius») формують оперативні маршрути інформування: дані про доступність товарів, зміни графіків, рівень безпеки в конкретному районі, наявність укриттів у магазинах. |
| Інструменти управління попитом та асортиментом (push-повідомлення, розділи «наявність у магазині», онлайн-корзини)                 | Дозволяють збалансувати дефіцитні категорії та мінімізувати панічний попит. Застосунки («Сільпо», «Novus») показують актуальні залишки товарів, формують індивідуальні рекомендації залежно від історії покупок під час війни; допомагають уникати перенавантаження логістики.                                          |
| Рекламні інструменти з адаптивною сегментацією (таргетинг за регіоном безпеки, за соціальним статусом, за поведінковими патернами) | Ритейл формує «динамічні рекламні моделі» залежно від інтенсивності бойових дій у регіоні. Наприклад, у прифронтових областях реклама обмежується інформаційними повідомленнями («наявність хліба», «прибуття води»), а в тилкових — акцентує економічні пропозиції.                                                    |
| Комунікації соціально відповідального ритейлу (PR-звіти, партнерства з громадами, волонтерські програми)                           | Торговельні мережі створюють комунікаційну інфраструктуру довіри: інформують про гуманітарні вантажі, підтримку ЗСУ, програми для вразливих груп. «АТБ» та «Сільпо» публікують детальні волонтерські звіти, що формує репутацію стабільного та морально відповідального бренду.                                         |

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтерактивні інструменти залучення (стріми з магазинів, онлайн-екскурсії на склади, опитування клієнтів)          | Формують ефект присутності та прозорості діяльності. Наприклад, «Сільпо» транслює в прямому ефірі прибуття товарів, демонструючи реальні запаси — це зменшує панічні настрої. Опитування дають можливість визначати критичні потреби локальних громад.                                                    |
| Комунікація з локальними виробниками та партнерами (фермери, соціальні підприємства, місцеві логістичні компанії) | У кризових умовах ритейл компенсує порушення національних ланцюгів постачання за рахунок партнерств із локальними постачальниками. Мережі інформують про підтримку місцевих фермерів («наш продукт з Волині», «підтримуємо локальне виробництво»), що посилює економічну та соціальну стійкість регіонів. |
| Комунікації безпекового характеру (інструкції, сигнали, навігація укриттями)                                      | У воєнний період перетворюються на частину маркетингової стратегії. Торговельні мережі інформують про місця укриттів, маршрути евакуації, безпечні години роботи магазинів, формуючи «комунікацію виживання», яка суттєво підсилює довіру до бренду.                                                      |
| Системи клієнтської підтримки (чат-боти ритейлу, гарячі лінії, оперативні консультації)                           | Підтримка формує довіру та безпеку: чат-боти «Varus» і «Сільпо» повідомляють про укриття, графік під час тривоги, зміни доставки. Гарячі лінії для прифронтових регіонів працюють у посиленому режимі для підтримки покупців і локальних громад.                                                          |

Примітка. Узагальнено авторами на основі джерел (Сало Я., Кочевой М., 2024; Коростова І. О. 2022)

Узагальнення інструментів маркетингових комунікацій торговельних мереж у воєнний період демонструє, що ритейл функціонує на основі багаторівневої, гнучкої та інтегрованої комунікаційної системи, здатної забезпечувати як операційну стійкість, так і соціальну підтримку населення. Застосування цифрових каналів, адаптивної реклами, інструментів PR та сервісів клієнтської підтримки формує єдину інформаційну інфраструктуру, яка мінімізує вплив зовнішніх ризиків і посилює довіру до брендів. У воєнних умовах комунікації торговельних мереж відіграють не лише комерційну, але й

суспільно значущу роль, оскільки забезпечують прозорість діяльності, підтримують локальні громади та сприяють збереженню соціально-економічної стабільності.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що в умовах війни маркетингові комунікації торговельних мереж трансформуються у стратегічний інструмент забезпечення стійкості бізнесу, формування довіри споживачів та реалізації соціально відповідальної місії. Уточнено зміст поняття маркетингових комунікацій у воєнний період, виокремлено їх ключові особливості (адаптивність, цифровізація, соціальна та гуманітарна орієнтація, підтримка локальних спільнот, безпекова інформованість, емоційно-психологічна підтримка) та систематизовано інструменти комунікаційної політики ритейлу, ефективність яких підтверджено практикою провідних українських мереж.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісній оцінці впливу окремих комунікаційних інструментів на показники стійкості та лояльності споживачів, розробленні моделей вимірювання ефективності маркетингових комунікацій у різних форматах ритейлу, а також у поглибленому аналізі поствоєнної трансформації комунікаційної політики торговельних підприємств.

### **Список бібліографічного опису**

1. Яловега Н. І. Marketing communications in the conditions of war: challenges and ways of promoting goods. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 37 (Jun. 2023). С. 373-379.
2. Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. (60). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.
3. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2022. № 38. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>.
4. Кожухар В. В. Економічна сутність і види витрат на маркетингові комунікації підприємств. Економіка, управління та адміністрування. 2023. Том 3(105). С. 66–74. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-66-74](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-66-74).
5. Пацалюк К.О. Складові елементи системи маркетингових

комунікацій. Сталий розвиток економіки. 2017. № 3. С. 346–349.

6. Хмарська І. А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2011, № 6, т. 2. С. 114–118.

7. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій. Київ : МАУП, 2003. 120 с.

8. Демко М. Я. Інтегровані маркетингові комунікації в діяльності комерційних банків України : дис. ... канд. екон. наук : 075 Маркетинг. Хмельницький, 2021. 312 с.

9. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2020. 242 с.

10. Бутенко Н. В. Маркетинг : підруч. К. : Атіка, 2012. 300 с.

11. Примак Т. О. Ринок маркетингових комунікацій: стратегічний аспект. Проблеми формування і розвитку ринкової економіки в Україні. Вип. 8, 2003. С. 60–63.

12. Калетнік Г. М., Дармограй О. В. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції та формування продовольчої безпеки : монографія. Вінниця, 2016. 266 с.

13. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство, 2024 (65). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>.

14. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка і економічна безпека. 2022. № 2 (02). С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>.

## References

1. Yaloveha N. I. Marketing communications in the conditions of war: challenges and ways of promoting goods. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 37 (Jun. 2023). S. 373–379.

2. Zubchenko V. V., Herasymenko I. O., Osypenko N. O. Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. (60). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.

3. Vovchanska O. M., Ivanova L. O. Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu. Ekonomika i suspilstvo. 2022. № 38. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>.

4. Kozhukhar V. V. Ekonomichna sutnist i vydy vytrat na marketynhovi komunikatsii pidpriemstv. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 2023. Tom 3(105). S. 66–74. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-66-74](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-66-74).

5. Patsaliuk K.O. Skladovi elementy systemy marketynhovykh komunikatsii. Stalyi rozvytok ekonomiky. 2017. № 3. S. 346–349.

6. Khmarska I. A. Sutnist ta znachennia kompleksu marketynhovykh komunikatsii pidpriemstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.

7. 2011, № 6, т. 2. S. 114-118.
8. Noritsyna N. I. Marketynhova polityka komunikatsii. Kyiv : MAUP, 2003. 120 s.
9. Demko M. Ya. Intehrovani marketynhovi komunikatsii v diialnosti komertsii bankiv Ukrainy : dys. ... kand. ekon. npuk : 075 Marketynh. Khmelnytskyi, 2021. 312 s.
10. Kotler F. Marketynh vid A do Ya. Kyiv : Alpina Pablisher Ukraina, 2020. 242 s.
11. Butenko N. V. Marketynh : pidruch. K. : Atika, 2012. 300 s.
12. Prymak T. O. Rynok marketynhovykh komunikatsii: stratehichniy aspekt. Problemy formuvannia i rozvytku rynkovoï ekonomiky v Ukraini. Vyp. 8, 2003. S. 60–63.
13. Kaletnik H. M., Darmohrai O. V. Rozvytok rynku silskohospodarskoi produktsii ta formuvannia prodovolchoï bezpeky : monohrafiia. Vinnytsia, 2016. 266 s.
14. Salo Ya., Kochevoi M. Marketynhovi komunikatsii v umovakh voïennoho periodu: zminy ta osoblyvosti. Ekonomika ta suspilstvo, 2024 (65). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>.
15. Korostova I. O. Stan ta perspektyvy marketynhu pid chas viiny. Tsyfrova ekonomika i ekonomichna bezpeka. 2022. № 2 (02). S. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-24](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-24)*

**УДК 005:334.316**

Лучечко Юрій, PhD, докторант кафедри економіки

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

[nashaorbita2018@gmail.com](mailto:nashaorbita2018@gmail.com)

Бровченко Б.Ю., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0004-8043-5895>

[bohdan.brovchenko@icloud.com](mailto:bohdan.brovchenko@icloud.com)

Yurii Luchechko, PhD, postdoctoral candidate at the Department of Economics, Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

[nashaorbita2018@gmail.com](mailto:nashaorbita2018@gmail.com)

Bohdan Brovchenko, PhD student of Department of Economics, Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0004-8043-5895>

[bohdan.brovchenko@icloud.com](mailto:bohdan.brovchenko@icloud.com)

Отримано: 20.11.2025. Прорецензовано: 23.11.2025. До друку: 25.11.2025.

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКА АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У статті проведено аналіз тенденцій основних показників та інтегральну оцінку соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств Західного регіону України в контексті євроінтеграції на основі статистичних даних за період. Виявлено, що порівняно з наслідками пандемії коронавірусу, агропереробні підприємства Західної України швидше оговталися від наслідків повномасштабної війни на другому році її тривалості. найвищі рівні соціально-економічної безпеки забезпечили прикордонні та найбільш залучені транскордонних до логістичних потоків з ЄС під час повномасштабної війни Львівська і Закарпатська області. Решта областей забезпечили середній рівень.

**Ключові слова:** соціально-економічна безпека, агропереробні підприємства, євроінтеграція України, Західний регіон України, регіони.

## **SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL PROCESSING ENTERPRISES IN THE WESTERN REGION OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

The purpose of the article is to analyse trends in key indicators and provide an integrated assessment of the socio-economic security of agro-processing enterprises in the western region of Ukraine in the context of European integration based on statistical data for the period. Ensuring the socio-economic security of agro-processing enterprises is important for the development of the economy not only of the Western region, but also of Ukraine as a whole, especially during the period of war and post-war recovery. It has been found that, compared to the consequences of the coronavirus pandemic, agro-processing enterprises in Western Ukraine recovered more quickly from the consequences of full-scale war in its second year. The results of the integrated assessment showed that the highest levels of socio-economic security were provided by the Lviv and Zakarpattia regions, which are border regions and most involved in cross-border logistics flows with the EU during the full-scale war. The rest of the regions provided an average level of this index, which indicates the need to continue active work in this area. It was concluded that the agro-processing sector has prospects for growth in activity, compensating for the losses of relevant enterprises in the war-torn eastern, northern and southern regions, as well as the potential to expand its export orientation towards the EU market, which is also very important for accelerating Ukraine's European integration processes. At the same time, it is important to provide additional economic incentives and guarantees to increase the level of socio-economic security of agro-processing enterprises in the regions of the Western Polissya zone (Volyn and Rivne regions).

**Keywords:** socio-economic security, agro-processing enterprises, European integration of Ukraine, Western region of Ukraine, regions.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Дослідження соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств – це складне завдання, оскільки потребує врахування багатьох факторів прямої і непрямої дії, а також виділення, проведення аналізу та оцінки ключових показників,



які мають відображають ступінь безпеки з позицій економічної і соціальної сфер їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Основні проблемні питання розвитку та забезпечення соціально-економічної безпеки аграрних підприємств досліджували ряд вітчизняних дослідників, серед яких можна виділити праці: (Макалюк та ін., 2023), (Негрей та ін., 2022), (Лучечко та Гордійчук, 2023), (Шубалий та Лучечко, 2024) та інших. Разом з тим, важливо вдосконалювати методичні підходи до аналізу та оцінки соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств на регіональному рівні, враховуючи обмеженість даних офіційної статистики в період повномасштабної війни в Україні.

**Цілі статті.** Мета статті – аналіз тенденцій основних показників та інтегральна оцінка соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств Західного регіону України в контексті євроінтеграції на основі статистичних даних за період.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

В умовах обмеженості наявності широких офіційних статистичних даних про діяльність агропереробних підприємств для вирішення цього завдання запропоновано виділяти кілька ключових відносних показників, розмір яких не залежить від впливу інфляції чи валютних курсів, які охоплюватимуть основні напрямки забезпечення соціально-економічної безпеки:

- здатність генерувати додану вартість – частка доданої вартості за витратами виробництва в обсязі виробленої продукції (товарів, послуг);

- здатність забезпечувати ефективну зайнятість працівників – рівень ефективної зайнятості найманих працівників (відношення їх чисельності в еквіваленті повної зайнятості до середньої чисельності);

- здатність до прибуткової роботи – питома вага агропереробних підприємств, які отримали прибуток.

Сфера агропереробки є комплексною та тісно пов'язана з сферою сільського господарства, адже нерідко одне підприємство як юридична особа здійснює економічну діяльність за обома цими сферами. Щоб не ускладнювати процес оцінки під агропереробними підприємствами узагальнено вважатимемо підприємства, які функціонують за видом економічної діяльності на рівні Розділу 10 «Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів», що відноситься до Секції С «Переробна промисловість».

Наступний етап передбачав проведення аналізу та оцінки динаміки вказаних показників агропереробних підприємств в цілому по Західному регіоні України, а також за сімома його областями (Волинська, Рівненська, Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька), а також порівняння з даними по Україні як за окремі роки періоду 2019-2023 рр., а також у середньому за цей період на основі розрахунку середньої геометричної, яку доцільно використовувати для цілей усереднення значень відносних показників. Зокрема вивчено динаміку частки доданої вартості за витратами виробництва в обсязі виробленої продукції (товарів, послуг) агропереробних Західного регіону (табл. 1).

Таблиця 1

Частка доданої вартості за витратами виробництва в обсязі виробленої продукції (товарів, послуг) агропереробних підприємств у Західному регіоні за 2019-2023 рр., %

| Регіони                     | 2019 рік    | 2020 рік    | 2021 рік    | 2022 рік    | 2023 рік    | Середня геометрична за 2019-2023рр., % |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
| Волинська область           | 7,9         | 16,6        | 13,7        | 9,3         | 13,6        | 11,8                                   |
| Закарпатська область        | 23,8        | 31,8        | 24,6        | 30,1        | 28,8        | 27,6                                   |
| Івано - Франківська область | 23,1        | 15,5        | 21,1        | 24,0        | 21,6        | 20,8                                   |
| Львівська область           | 19,9        | 21,8        | 26,8        | 24,0        | 25,2        | 23,4                                   |
| Рівненська область          | 20,5        | 22,2        | 20,4        | 17,0        | 13,3        | 18,4                                   |
| Тернопільська область       | 25,5        | 24,7        | 24,3        | 26,0        | 25,8        | 25,2                                   |
| Чернівецька область         | 31,7        | 29,3        | 23,7        | 26,4        | 16,9        | 25,0                                   |
| <b>Західний регіон</b>      | <b>20,3</b> | <b>22,4</b> | <b>21,7</b> | <b>21,1</b> | <b>19,9</b> | <b>21,1</b>                            |
| <b>Україна</b>              | <b>21,3</b> | <b>21,6</b> | <b>23,9</b> | <b>22,9</b> | <b>24,0</b> | <b>22,7</b>                            |

Примітка. Побудовано автором за даними (Держстат України, 2025).

Видно, що найменшу додану вартість генерують підприємства Польської зони (Волинська і Рівненська області), тоді як здатність до диверсифікації діяльності демонструють Закарпатська, Тернопільська і Чернівецька області. Але загалом даний показник залишається досить низьким порівняно з даними загалом по Україні протягом усього періоду, не перевищуючи за окремими регіонами 32%.

Надалі обчислено та проаналізовано рівня ефективної зайнятості найманих працівників агропереробних підприємств у розрізі областей Західного регіону (табл. 2).

Виявлено, що потрібно покращити раціональність використання персоналу переважно у Волинській області, тоді як Львівська, Чернівецька та Тернопільська забезпечили найвищі значення цього показника (у середньому за аналізований період на понад 92%), хоча залишаються значні резерви збільшення ефективної зайнятості персоналу.

Таблиця 2

Динаміка рівня ефективної зайнятості найманих працівників агропереробних підприємств у Західному регіоні за 2019-2023 рр., %

| Регіони                     | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Середня геометрична за 2019-2023рр., % |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------------------|
| Волинська область           | 88,7     | 87,4     | 87,2     | 83,2     | 85,6     | 86,4                                   |
| Закарпатська область        | 92,2     | 87,2     | 92,8     | 89,3     | 90,7     | 90,4                                   |
| Івано - Франківська область | 94,6     | 88,8     | 93,3     | 86,6     | 88,9     | 90,4                                   |
| Львівська область           | 94,7     | 91,6     | 93,6     | 89,9     | 91,6     | 92,3                                   |
| Рівненська область          | 93,1     | 89,2     | 93,8     | 86,8     | 89,3     | 90,4                                   |
| Тернопільська область       | 89,0     | 93,3     | 95,1     | 94,8     | 93,3     | 93,1                                   |
| Чернівецька область         | 96,1     | 91,6     | 89,5     | 91,7     | 92,8     | 92,3                                   |
| <b>Західний регіон</b>      | 92,8     | 90,5     | 92,7     | 88,9     | 90,5     | 91,1                                   |
| <b>Україна</b>              | 93,6     | 92,1     | 90,9     | 87,4     | 89,4     | 90,6                                   |

Примітка. Побудовано автором за даними (Держстат України, 2025).

Після цього важливо проаналізувати здатність агропереробних підприємств забезпечувати прибуткову роботу на основі вивчення частки підприємств, які отримали прибуток у загальній їх кількості (табл. 3).

Бачимо, що у цьому напрямі виділяються Закарпатська (81,1%) та Івано-Франківська області (80,3%), які менш постраждали внаслідок війни. Найменшу частку прибуткових підприємств (70-73%) мали Львівська, Чернівецька, Тернопільська області. Видно, що, порівняно з наслідками пандемії коронавірусу, агропереробні підприємства Західної України швидше оговталися від наслідків повномасштабної війни на другому році її тривалості.

Інтегральну оцінку соціально-економічної безпеки проведено на основі індексного методу. На початковому етапі розраховано індивідуальні індекси за кожним показником у розрізі регіонів як відношення значення показника до середнього серед усіх областей за формулою середньої геометричної.

Таблиця 3

Питома вага агропереробних підприємств, які отримали прибуток у загальній їх кількості у Західному регіоні за 2019-2023 рр., %

| Регіони                     | 2019 рік    | 2020 рік    | 2021 рік    | 2022 рік    | 2023 рік    | Середня геометрична за 2019-2023рр., % |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
| Волинська область           | 77,1        | 76,9        | 69,0        | 75,4        | 80,3        | 75,7                                   |
| Закарпатська область        | 82,9        | 80,6        | 75,6        | 79,3        | 87,4        | 81,1                                   |
| Івано - Франківська область | 80,8        | 79,9        | 81,7        | 78,7        | 80,4        | 80,3                                   |
| Львівська область           | 71,5        | 70,6        | 68,6        | 69,7        | 73,1        | 70,7                                   |
| Рівненська область          | 75,0        | 75,2        | 72,6        | 74,8        | 80,0        | 75,5                                   |
| Тернопільська область       | 71,8        | 72,0        | 71,5        | 76,6        | 75,5        | 73,5                                   |
| Чернівецька область         | 71,2        | 61,3        | 71,1        | 76,0        | 72,0        | 70,1                                   |
| <b>Західний регіон</b>      | <b>75,7</b> | <b>73,5</b> | <b>72,7</b> | <b>75,7</b> | <b>78,2</b> | <b>75,1</b>                            |
| <b>Україна</b>              | <b>71,5</b> | <b>69,3</b> | <b>68,2</b> | <b>67,5</b> | <b>72,2</b> | <b>69,7</b>                            |

Примітка. Побудовано автором за даними (Держстат України, 2025).

На основі індивідуальних індексів за окремі роки визначено середній індекс по кожній області за період 2019-2023рр. Інтегральні індекси визначено як середня геометрична зі значень індексів за окремими показниками за кожен рік та у цілому за аналізований період, що представлено на рисунку 1.

Бачимо, що найнижчими рівнями соціально-економічної безпеки відзначаються агропереробні підприємства областей зони Полісся – Волинська та Рівненська області. Тоді як найвищі рівні соціально-економічної безпеки забезпечили прикордонні та найбільш залучені транскордонних до логістичних потоків з ЄС під час повномасштабної війни Львівська і Закарпатська області. Решта областей забезпечили середній рівень цього індексу, що свідчить про необхідність продовжувати активну роботу у цій сфері.

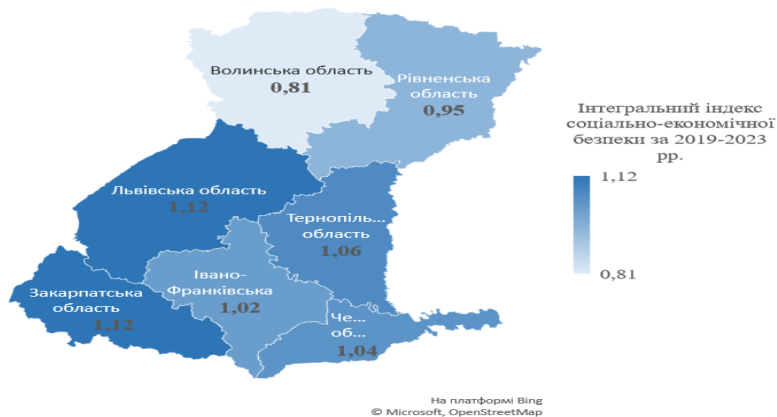


Рис.1. Інтегральний індекс соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств за областями Західного регіону України за період 2019-2023 рр. (розраховано і побудовано автором за даними (Держстат України, 2025))

**Висновки.** Отже, забезпечення соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств є важливим для розвитку економіки не тільки Західного регіону, а й Україні загалом,

особливо в період війни та повоєнного відновлення. Адже, саме сфера агропереробки має перспективи зростання обсягів діяльності, компенсуючи втрати відповідних підприємств в охоплений війною східних, північних і південних областях, а також потенціал для розширення експортної орієнтації на ринок країн ЄС, що також дуже важливо для прискорення процесів євроінтеграції України. В той же час, важливо надати додаткові економічні стимули та гарантії для підвищення рівня соціально-економічної безпеки агропереробних підприємств в областях зони Західного Полісся (Волинська і Рівненська області).

### **Список бібліографічного опису**

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Лучечко Ю., Гордійчук А. (2023). Регіональні тенденції і пріоритети розвитку аграрного бізнесу в Україні у період війни. *Економічний форум*, 1(3), 22-28. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-3>
3. Макалюк, І., Кашпуренко, Т., & Баранніков, М. (2023). Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>
4. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
5. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
6. Шубалий О.М., Лучечко Ю.М. (2024). Оцінка ролі підприємств Західного регіону в розвитку агропереробки в Україні в умовах негативних екстерналій. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 21(83). 2024. С. 264-272. / URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-29)

### **References**

1. Official website of State Statistics Service of Ukraine. (2023). Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/>.
2. Luchechko, Yu., & Gordiichuk, A. (2023). Regional trends and priorities of agricultural business development in Ukraine during the war. *Economic Forum*, 13(3), 22-28. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-3>

3. Makalyuk, I., Kashpurenko, T., & Barannikov, M. (2023). The position of enterprises of the agrarian sector of Ukraine in the conditions of war: Financial and investment aspects. *Economy and Society*, 49. doi: 10.32782/2524-0072/2023-49-7

4. Nehrey, M., Taranenko, A., & Kostenko, I. (2022). The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: Problems and prospects. *Economy and Society*, 40. doi: 10.32782/2524-0072/2022-40-38

5. Sobkevych, O.V., Shevchenko, A.V., Rusan, V.M., & Zhurakovska, L.A. (Eds.). (2023). Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of Ukraine's economy in the conditions of a fullscale war. Kyiv: NISD. [doi: 10.53679/NISSanalytrep.2023.04](https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.04).

6. Shubaly O.M., Luchechko Y.M. (2024). Assessment of the role of enterprises in the Western region in the development of agricultural processing in Ukraine in conditions of negative externalities. *Economic Sciences: Collection of Scientific Papers of LNTU. Series 'Regional Economy'*. 21(83), 264-272. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-29)

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-25](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-25)*

**УДК 364.3:364.7**

Малиновський В. Я., д.політ.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-2017-553X>  
[v.malinovskiy@lutsk-ntu.com.ua](mailto:v.malinovskiy@lutsk-ntu.com.ua)  
Malynovskiy V., DHD, Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0003-2017-553X>  
[v.malinovskiy@lutsk-ntu.com.ua](mailto:v.malinovskiy@lutsk-ntu.com.ua)

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 22.11.2025. До друку: 23.11.2025.

## **ЗАЛУЧЕННЯ НЕДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ У СОЦІАЛЬНУ СФЕРУ – ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

Стаття присвячена аналізу потенціалу недержавного сектору у соціальній сфері як перспективного напрямку державної соціальної політики. Розглянуто участь недержавних організацій у системі соціального захисту та охарактеризовано їх ключові функції. Проаналізовано форми взаємодії державного та недержавного секторів, зокрема через публічно-приватне партнерство, соціальні замовлення, конкурси соціальних проєктів і програми, а також співпрацю територіальних громад.

Враховано вплив воєнного стану та децентралізаційної реформи на зростання ролі недержавного сектору в соціальній сфері. Визначено проблеми, що стримують його участь. Наведено дані про низький рівень залучення недержавних організацій до надання соціальних послуг у територіальних громадах, а також приклади успішних практик.

Наголошується, що залучення недержавного сектору є перспективним напрямом державної соціальної політики та важливим доповненням до діяльності інституцій соціального захисту у соціальному захисті населення та наданні соціальних послуг. Сформульовано висновки щодо необхідності перегляду державної соціальної політики на користь ширшої участі недержавних організацій та рекомендації щодо підвищення ефективності їхньої взаємодії з органами публічної влади у соціальній сфері.

**Ключові слова:** недержавний сектор, недержавні організації, соціальна сфера, державна соціальна політика, соціальні послуги, публічно-приватне партнерство.



## **ENGAGEMENT OF THE NON-GOVERNMENTAL SECTOR IN THE SOCIAL SPHERE – A PROMISING DIRECTION OF STATE SOCIAL POLICY**

This article examines the potential of the non-governmental sector in the social sphere as a strategically important and promising direction of state social policy. It provides a comprehensive analysis of scientific approaches to the participation of non-governmental organizations (NGOs) in the social protection system, highlighting their key roles and functions, including supplementary, initiative, service, advocacy, mobilization, innovative, and monitoring functions. The study investigates various forms of interaction between the state and the non-governmental sector, including public-private partnerships, social procurement, competitive selection of social projects, implementation of social programs, and active cooperation with territorial communities, emphasizing the diversity of mechanisms for partnership. Special attention is given to the impact of martial law conditions and the results of decentralization reform on increasing the role and significance of NGOs in providing social services. The article identifies key challenges that limit NGO participation, such as insufficient experience, lack of trust, limited access to information, staffing constraints, and bureaucratic barriers. Empirical data illustrating the low level of NGO engagement in providing social services in territorial communities are presented, alongside examples of successful practices that demonstrate the sector's effectiveness, flexibility, and innovation in addressing social needs. The study concludes that the development of the non-governmental sector represents a promising and necessary component of state social policy, serving as a vital partner for public authorities in ensuring social welfare, promoting community engagement, and improving access to quality social services. The article formulates conclusions regarding the need to revise state social policy to expand NGO participation in social programs and service delivery and provides recommendations to enhance the effectiveness of state-NGO collaboration and optimize social protection outcomes.

**Keywords:** non-governmental sector, non-governmental organizations, social sphere, state social policy, social services, public-private partnership.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Соціальний захист населення традиційно належить до основних функцій держави. В умовах обмежених фінансових ресурсів держава об'єктивно зацікавлена в активнішому залученні недержавного сектору до надання соціальних послуг. Особливої актуальності ця проблематика набула в період дії воєнного

стану, коли переважна частина державних ресурсів спрямовується на забезпечення обороноздатності країни. Це призвело до суттєвого зростання навантаження на соціальну сферу. Актуалізація цього процесу також пов'язана з децентралізаційною реформою, унаслідок якої територіальні громади (далі – ТГ) стали основними надавачами соціальних послуг і відповідальними за соціальний захист на своїх територіях. Зазначені тенденції потребують відповідного коригування напрямів державної соціальної політики. Вони також вимагають ґрунтового теоретичного та прикладного опрацювання, включно з аналізом наявної практики та формуванням конкретних пропозицій щодо її вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Перші дослідження із запропонованої тематики почали з'являтися ще у 1990-х роках. Зокрема, В. Новіков аналізував роль недержавних організацій (далі – НДО) у соціальному розвитку (Новіков, 1995). Надалі цю проблематику розвивали Р. Кравченко, Н. Кабаченко, О. Васильченко (Кравченко та ін., 2000), О. Воронова (Воронова, 2020). Співпрацю ТГ із недержавним сектором вивчали Н. Ломоносова, А. Хелашвілі та Ю. Кабанець (Ломоносова та ін., 2023). Водночас найбільша кількість наукових праць присвячена участі недержавного сектора в наданні соціальних послуг, зокрема таких авторів: В. Вовк (Вовк, 2007), А. Гришук (Гришук, 2023), Ю. Горемікіна (Горемікіна, 2009), Л. Сідельник (Сідельник, 2008), І. Глушкова та Л. Савенко (Глушкова і Савенко, 2019), Л. Яремчук (Яремчук, 2023). Усі дослідники погоджуються, що діяльність НДО у соціальній сфері є продуктивною, особливо в країнах зі значними соціально-економічними проблемами. Разом з тим, розвиток недержавного сектора як напрям соціальної політики досі не отримав достатнього теоретичного обґрунтування. Саме цей аспект становить предмет дослідження цієї статті.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування залучення недержавного сектора до соціальної сфери як одного з важливих напрямів державної соціальної політики, а також аналіз позитивного досвіду та проблемних факторів, що стримують цей процес.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розвиток недержавного сектора є закономірним процесом, пов'язаним не лише з обмеженими можливостями держави повністю охопити всі соціальні ризики та потреби громадян, але й з монополізацією ринку соціальних послуг, яка безпосередньо впливає на якість цих послуг. В умовах ринкової економіки недержавний сектор стає невід'ємною частиною системи соціального захисту, формуючи багатосуб'єктну модель соціального управління та адміністрування. У результаті, виграють як державні/комунальні структури, так і клієнти, адже НДО відзначаються гнучкістю, оперативністю реагування на потреби громадян, інноваційністю у підходах до вирішення соціальних проблем, при цьому держава отримує економію бюджетних коштів. НДО нерідко запроваджують експериментальні форми роботи, впроваджують соціальні інновації, залучають волонтерів і ресурси ТГ.

Існують різні форми взаємодії державного і недержавного секторів у соціальній сфері. Зокрема, надавачі недержавного сектору залучаються до надання соціальних послуг шляхом публічно-приватного партнерства (далі – ППП), соціального замовлення, конкурсу соціальних проєктів, соціальних програм тощо, співпраці ТГ відповідно до ст. 4 Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Правовою основою для реалізації ППП у соціальній сфері є Закони України «Про публічно-приватне партнерство» та «Про соціальні послуги».

ППП у соціальній сфері є сучасною формою співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) та недержавного сектору, спрямованою на спільне

вирішення соціально значущих завдань. Його сутність полягає у поєднанні ресурсів, компетенцій і відповідальності державних та недержавних суб'єктів для підвищення якості, доступності та ефективності соціального захисту населення та надання соціальних послуг.

Мета такого партнерства – забезпечити реалізацію суспільних інтересів за рахунок мобілізації додаткових фінансових, управлінських і технологічних можливостей бізнесу, громадських та благодійних організацій. Держава за собою зберігає стратегічну роль гаранта соціальної справедливості, визначає стандарти і контролює дотримання прав громадян, а також несе соціальну відповідальність за якість соціальних послуг та сервісів. Недержавний сектор забезпечує інноваційність, оперативність і високу якість соціальних послуг.

Такий підхід дає можливість компенсувати обмеженість бюджетних коштів і підвищити ефективність соціальної підтримки і надання соціальних послуг. Розвиток ППП відображає зрілість громадянського суспільства та якість соціального управління та адміністрування.

Недержавний сектор у соціальній сфері охоплює сукупність організацій, установ та ініціатив, які не належать до системи органів публічної влади, але здійснюють діяльність, спрямовану на задоволення окремих соціальних потреб громадян, зокрема надання соціальних послуг. Згідно ч. 3, ст. 13 Закону України «Про соціальні послуги» «до надавачів соціальних послуг приватної власності належать юридичні особи, фізичні особи – підприємці та фізичні особи, які надають соціальні послуги з догляду відповідно до цього Закону без здійснення підприємницької діяльності» (Верховна Рада України, 2019). Більш детальний перелік надавачів соціальних послуг недержавного сектору затверджений Порядком організації надання соціальних послуг: *підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, благодійні, релігійні організації, фізичні особи – підприємці та фізичні особи, які*

надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності (Кабінет Міністрів України, 2020). Найпоширеніші сфери їхньої участі – надання послуг догляду за людьми похилого віку, підтримка осіб з інвалідністю, організація соціальної реабілітації, професійна підготовка вразливих груп населення, розвиток соціального житла та послуг інклюзивної освіти.

Слід зазначити, що сфера залучення недержавного сектора не обмежується лише сферою надання соціальних послуг. Недержавні партнери можуть брати участь у публічно-приватних проєктах як інвестори, виконавці конкретних функцій за контрактом. *Типовими напрямками ППП* у соціальній сфері є такі:

- спільне фінансування, будівництво та утримання соціальної інфраструктури (будинків-інтернатів, центрів реабілітації, соціального житла, притулків для бездомних);
- делегування НДО надання окремих соціальних послуг (догляд за людьми похилого віку, підтримка осіб з інвалідністю, соціальний супровід сімей у складних життєвих обставинах);
- реалізація соціальних інноваційних проєктів (створення соціальних підприємств, розвиток інклюзивних сервісів, цифровізація соціального захисту);
- участь бізнесу у реалізації та фінансуванні соціальних програм через механізми соціального інвестування, меценатства, корпоративної соціальної відповідальності.

*Ключовими принципами ППП* у соціальній сфері є такі:

- партнерство базується на рівноправності сторін, взаємній вигоді та прозорості;
- розподіл ризиків і відповідальності здійснюється відповідно до компетенцій кожного партнера;
- соціальний ефект переважає над комерційною вигодою;
- діяльність спрямовується на довгостроковий суспільний результат – зміцнення соціальної згуртованості, зменшення нерівності, підвищення якості життя.

Загалом недержавний сектор реалізує *важливі функції*, що доповнюють та частково замінюють діяльність держави:

**Доповнюючу:** НДО підсилюють державні програми соціальної підтримки там, де вони є недостатніми або малоефективними, а також беруть участь у формуванні соціальної політики. Наприклад, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності разом із Національною соціальною сервісною службою запрошують організації громадянського суспільства долучатися до доопрацювання проєкту Державної цільової соціальної програми розвитку волонтерської діяльності до 2030 р. і стати її співвиконавцями. Програма спрямована на розвиток та популяризацію волонтерського руху на національному й місцевому рівнях, а також на формування сталої державної політики у цій сфері з активною участю громадянського суспільства (Мінсоцполітики, 2025).

**Ініціативну:** НДО ініціюють нові напрями та форми соціальної допомоги і сервісів, зокрема реалізують проєкти та локальні ініціативи в межах громадського бюджетування («бюджети участі»).

**Сервісну:** недержавний сектор забезпечує широкий спектр соціальних послуг: консультування, інформування, соціальну адаптацію, профілактику; адресну допомогу вразливим групам (людям з інвалідністю, ветеранам, ВПО, малозабезпеченим тощо); соціальний транспорт; фізичний супровід осіб із порушеннями опорно-рухового апарату чи зору; переклад жестовою мовою; денний догляд. Часто НДО здатні надавати більш гнучкі, інноваційні та індивідуалізовані послуги, оперативно реагувати на кризові ситуації та частково покривати потреби ТГ у стислі строки.

**Адвокаційну:** представництво та лобіювання інтересів вразливих груп населення перед органами публічної влади. НДО представляють і захищають інтереси вразливих соціальних груп перед органами публічної влади, впливаючи на ухвалення рішень і формування політики.

**Мобілізаційну:** НДО залучають додаткові ресурси: волонтерську працю, приватні пожертви, гранти міжнародних фондів для вирішення соціальних проблем.

**Інноваційну:** НДО розробляють і апробують нові соціальні технології, моделі та програми, які згодом можуть масштабуватися державними інституціями.

**Контрольну:** недержавний сектор здійснює громадський контроль за діяльністю інституцій соціального захисту, моніторинг дотримання прав людини та якості соціальних послуг.

Однак, існують певні перешкоди у розширенні участі НДО в соціальній сфері. Серед чинників, що стримують включення НДО у соціальну сферу, можна виокремити такі:

- *відсутність досвіду:* в окремих ТГ відсутня практика співпраці з НДО, наприклад у сфері закупівлі соціальних послуг;
- *проблема довіри:* у населення сформована довіра до комунальних надавачів соціальних послуг, тоді як до приватних та неурядових довіри такого рівня поки немає;
- *брак інформації:* недостатність інформації про те, де саме та на яких умовах можна закупити соціальні послуги;
- *кадрова проблема:* дефіцит кваліфікованих соціальних фахівців, особливо у прифронтових ТГ;
- *бюрократичні бар'єри:* складнощі у процедурах отримання державного фінансування. Наприклад, ресурсозатратність механізму соціального замовлення (процедура конкурсного відбору надавачів є тривалою у часі, а деякі передбачені законодавством вимоги складними у виконанні) та обмеження, пов'язані з річним циклом (бюджетним роком) замовлення та надання послуг, що створює складнощі для забезпечення безперервного надання послуг тим, хто їх потребує, а також для довгострокового планування НДО своєї діяльності.

Ще однією проблемою є відповідність послуг, які надають НДО, державним стандартам. Основна складність полягає у відсутності належно облаштованих приміщень для роботи, особливо в частині безбар'єрності. Через це НДО опиняються в нерівних умовах порівняно з державними та комунальними закладами, яким простіше забезпечити виконання таких вимог. Додаткову труднощі створює те, що окремі стандарти виявляються нереалістичними для застосування до певних категорій отримувачів послуг або ж недостатньо гнучкими.

Наведені фактори стримують формування та розвиток ринку надавачів соціальних послуг. Одним із ключових стримуючих чинників є низький рівень якості бюджетного планування у ТГ. Зокрема, у 2022 р. використання коштів, передбачених у місцевих бюджетах на соціальну сферу, становило лише 83,17 % від уточненого річного плану, що означає невикористання 5,9 млрд грн. За підсумками 2023 р. ситуація була схожою: виконання плану становило 90,97 %, а невикористаними залишилися близько 4,45 млрд грн (Кабінет Міністрів України, 2024). Такий стан спричинив ризики ненадання соціальних послуг окремим категоріям громадян.

Ще одним стримуючим фактором розвитку ринку недержавних надавачів соціальних послуг є відмінність умов для фінансування державних/комунальних і недержавних надавачів соціальних послуг. Зокрема закупівля соціальних послуг у недержавних надавачів не проводиться або може затримуватись, що впливає на можливість клієнтів обирати надавача соціальних послуг та мотивацію недержавних надавачів соціальних послуг до їх надання. Водночас для державних/комунальних надавачів забезпечується стабільне фінансування (Кабінет Міністрів України, 2024).

Стримуючою проблемою залишається також проблема визначення потреб населення ТГ у соціальних послугах. Існуюча практика показує, що не всі ТГ проводять визначення таких потреб відповідно до вимог законодавства. У багатьох ТГ



ця діяльність не проводиться зовсім або ж здійснюється формально/спрощено. Причинами є низька зацікавленість керівництва ОМС, брак фахівців соціального захисту, зокрема соціальних менеджерів, які могли б професійно провадити таку діяльність.

Як наслідок, участь НДО у наданні соціальних послуг в ТГ усе ще залишається низькою. Станом на грудень 2023 р. у Реєстрі надавачів та отримувачів соціальних послуг було зареєстровано 525 НДО – надавачів соціальних послуг (усього надавачів – 3491), що складає лише 15 %. Навіть у найбільш урбанізованих та економічно розвинених ТГ частка фінансування НДО для надання соціальних послуг складає близько 15 % від розміру коштів, які виділяються для надавачів комунального сектору. Із 1469 ТГ мають хоча б одного зареєстрованого НДО – надавача соцпослуг тільки 126 ТГ (або 8,5 %). Більшість з них функціонує в ТГ обласних центрів (71 % від усіх зареєстрованих НДО). Нерівномірною є й регіональна ситуація у цій сфері: в Київській, Тернопільській, Харківській, Львівській областях 15-18 % ТГ мають зареєстрованих НДО-надавачів, тоді як у Черкаській, Сумській, Полтавській областях цей показник коливається в межах від 1,5 % до 3%. При цьому зазначимо, що не всі зареєстровані НДО надають соціальні послуги. Лише кожна четверта зареєстрована в Реєстрі НДО реально надає соціальні послуги і отримує за це кошти (ІСАР, 2024).

Однак ключовими факторами, що стримують розвиток участі НДО у соціальній сфері, зокрема в наданні соціальних послуг, залишаються недостатня пропозиція таких послуг з боку НДО та сумніви щодо їх спроможності забезпечувати їх стабільно і професійно. Сприйняття спроможності НДО охоплює чотири аспекти: 1) наявність кваліфікованих кадрів; 2) здатність надавати послуги на постійній основі протягом тривалого періоду; 3) забезпеченість необхідною матеріальною базою; 4) можливість дотримуватися медичних, гігієнічних та інших вимог стандартів надання послуг (ІСАР, 2024).

На рівень залучення НДО негативно впливає прагнення керівників ОМС зберегти існуючі комунальні заклади та їхні штатні одиниці в умовах дуже обмеженого бюджету на соціальні послуги у ТГ.

Окрім зазначених факторів, існує низка викликів та ризиків, які також негативно впливають на участь недержавного сектору в соціальній сфері. Зокрема, ризик комерціалізації соціальної сфери, наслідком чого може бути завищення вартості соціальних послуг; непрозорості фінансування, звітності та контролю.

Незважаючи на зазначені вище проблеми, розвиток недержавного сектора, безперечно, є перспективним напрямом державної соціальної політики, адже він є важливим партнером органів публічно влади у забезпеченні соціального добробуту. Розширення соціального підприємництва, запровадження механізмів акредитації надавачів послуг і посилення співпраці з ТГ створюють перспективи для зміцнення позицій недержавного сектора у соціальній сфері.

В Україні вже є значна кількість НДО, які показали свою успішність у соціальній сфері, зокрема такі: «Карітас України»: надає комплексну допомогу людям, які опинилися у складних життєвих обставинах, включаючи продовольчу допомогу, соціальну підтримку, медичні послуги та освітні програми; «Донбас SOS»: фокусується на підтримці внутрішньо переміщених осіб (ВПО), надаючи юридичну, психологічну та інформаційну допомогу, а також допомагаючи з реінтеграцією та пошуком житла; «Відкриті можливості»: спеціалізується на створенні інклюзивного середовища та сприяє працевлаштуванню людей з інвалідністю, допомагаючи їм знайти роботу, яка відповідає їхнім навичкам та потребам; «Клуб «Надія»»: працює з людьми з інвалідністю та надає їм можливості для соціальної адаптації, розвитку навичок та дозвілля через проведення спільних заходів та тренінгів; благодійний фонд «Рокада»: надає психологічну підтримку, консультації із

соціальних та юридичних питань, допомагає речами першої потреби ВПО та постраждалому внаслідок війни населенню; «Мальтійська служба допомоги»: надає соціальні послуги, догляд вдома для літніх людей та людей з інвалідністю, а також підтримує дітей та родини у складних життєвих ситуаціях.

**Висновки.** Синергія держави, бізнесу та громадянського суспільства формує нову, людиноцентричну модель соціального управління та адміністрування, що орієнтована на потреби, гідність та право людини на якісне життя. Недержавний сектор став невід'ємною складовою соціальної сфери, а його активна участь сприяє: формуванню конкурентного середовища, розширенню переліку соціальних послуг, підвищенню їх якості, своєчасності та доступності, вдосконаленню системи контролю за діяльністю інституцій соціального захисту.

Це особливо важливо в умовах воєнних та соціально-економічних викликів. Прийняття у 2025 р. Закону України «Про публічно-приватне партнерство» створило необхідну правову основу для реального залучення приватного сектору до реалізації державної соціальної політики, інвестування та розвитку соціальної інфраструктури.

Однак, аналіз документів державної соціальної політики та сучасного стану соціальної сфери свідчить про необхідність перегляду державних підходів з метою ширшого залучення недержавного сектору. Недостатній розвиток ринку надавачів соціальних послуг на базовому територіальному рівні, особливо у сільській місцевості, обмежує доступ громадян до якісних послуг і сервісів. Водночас, участь НДО у соціальній сфері стримує низка факторів, усунення яких позитивно вплине на процес подальшого залучення недержавного сектора.

### **Список бібліографічного опису**

1. Новіков В. Н. Недержавні організації і соціальний розвиток. *Праця і зарплата*. 1995. № 22 (86). С. 6–7.
2. Кравченко Р., Кабаченко Н., Васильченко О. Розвиток недержавних організацій соціальної сфери. *Соціальна робота в Україні: перші кроки* / ред. В. Полтавець. Київ: Видавничий дім «KM Academia». 2000. С. 130–144.

3. Воронова О. М. Роль громадських організацій у забезпеченні соціального захисту в Україні. *Соціальні аспекти розвитку суспільства*. 2020. Вип. 2. С. 10–18.
4. Ломоносова Н., Хелашвілі А., Кабанець Ю. Співпраця громад із недержавним сектором у сфері надання соціальних послуг. Київ: Cedos, 2023. 166 с.
5. Вовк В. С. Надання соціальних послуг організаціями громадянського суспільства та регулювання волонтерського руху. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2007. № 4, жовтень-грудень. С. 68–76.
6. **Гришук А. Б.** Роль неприбуткових благодійних організацій у наданні соціальних послуг населенню. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 315–318.
7. Горемикіна Ю. В. Проблеми розвитку недержавних організацій у сфері надання соціальних послуг. *Демографія та соціальна економіка*. 2009. № 1. С. 161–168.
8. Сідельнік Л. Як залучити громадські організації до надання соціальних послуг. *Громадянське суспільство*. 2008. № 2 (4).
9. Глушкова І. В., Савенко Л. О. Соціальні послуги в умовах децентралізації: досвід неприбуткових організацій. *Вісник соціальних досліджень*. 2019. № 3. С. 25–31.
10. Яремчук Л. В. Механізми забезпечення аутсорсингу соціальних послуг на прикладі соціального замовлення: методичні рекомендації у сфері соціального забезпечення та соціальних послуг / за заг. ред. О. В. Слобожана. Київ: Асоціація міст України. 2023. 35 с.
11. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
12. Про організацію надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 01.06.2020 р. № 587. *Урядовий кур'єр*. 2020. 14 лип. С.11.
13. Мінсоцполітики запрошує ОГС до спільної роботи над проектом Державної соцпрограми з розвитку волонтерства до 2030 року. *Сайт Мінсоцполітики*. 2025. 29 жовт. URL: <https://surl.li/phcyvi>.
14. Про схвалення Стратегії реформування психоневрологічних, інших інтернатних закладів та деінституціоналізації догляду за повнолітніми особами з інвалідністю та особами старшого віку до 2034 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 24.12.2024 р. № 1315-р. *Урядовий кур'єр*. 2025. 3 січ. С. 7.
15. ICAP. Зацікавленість і спроможність організацій громадянського суспільства надавати соціальні послуги: звіт за результатами соціологічного дослідження. 2024. Квітень. 94 с. URL: <https://surl.li/qmbzsy>.

## References

1. Novikov, V. N. (1995). *Nederzhavni orhanizatsii i sotsialnyi rozvytok. Pratsia I zarplata*, 22 (86), 6–7. [in Ukrainian].
2. Kravchenko, R., Kabachenko, N., Vasylenko, O. (2000). *Rozvytok nederzhavnykh orhanizatsii sotsialnoi sfery. Sotsialna robota v Ukraini: pershi kroky*, red. V. Poltavets. Kyiv: Vydavnychiy dim "KM Academia", 130–144 [in Ukrainian].
3. Voronova, O. M. (2020). *Rol hromadskykh orhanizatsii u zabezpechenni sotsialnoho zakhystu v Ukraini. Sotsialni aspekty rozvytku suspilstva*, 2, 10–18 [in Ukrainian].
4. Lomonosova, N., Khelashvili, A., Kabanets, Yu. (2023). *Spivpratsia iz nederzhavnym sektorom u sferi nadання sotsialnykh posluh*. Kyiv: Cedoss [in Ukrainian].
5. Bovk, V. S. (2007). *Nadання sotsialnykh posluh orhanizatsiiamy hromadianskoho suspilstva ta rehuliuвання volonteretskoho rukhu. Sotsialna robota v Ukraini: teoriia i praktyka*, 4, zhovten-hruden, 68–76 [in Ukrainian].
6. Hryshchuk, A. B. (2023). *Rol neprybutkovykh blahodiinykh orhanizatsii u nadanni sotsialnykh posluh naselennu. Yurydychnyi naukovyi zhurnal*, 2, 315–318 [in Ukrainian].
7. Horemykina, Yu. V. (2009). *Problemy rozvytku nederzhavnykh orhanizatsii u sferi nadання sotsialnykh posluh. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 1, 161–168 [in Ukrainian].
8. Sidielnik, L. (2008). *Yak zaluchyty hromadi orhanizatsii do nadання sotsialnykh posluh. Hromadianske suspilstvo*, 2(4) [in Ukrainian].
9. Hlushkova, I. V., Savenko, L. O. (2019). *Sotsialni posluhy v umovakh detsentralizatsii: dosvid neprybutkovykh orhanizatsii. Vicnyk sotsialnykh doslidzhen*, 3, 25–31 [in Ukrainian].
10. Yaremchuk, L. V. (2023). *Mekhanizmy zabezpechennia autorsynhu sotsialnykh posluh na prykladi sotsialnoho zamovlennia: metodychni rekomendatsii u sferi sotsialnoho zabezpechennia ta sotsialnykh posluh, za zah. red. O. V. Slobozhana*. Kyiv: Asotsiatsiia mist Ukrainy. [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada Ukrainy (2019). *Pro sotsialni posluhy: Zakon Ukrainy vid 17.01.2019 r. No 2671-VIII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> [in Ukrainian].
12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2020). *Pro orhanizatsiiu nadання sotsialnykh posluh: postanova vid 01.06.2020 r. No 587. Uriadovyi kurier*, 14 lyp., 11 [in Ukrainian].
13. Minsotspolityky (2025). *Minsotspolityky zaprosuie OHS do spilnoi roboty nad proiekтом Derzavnoi sotsprohramy z rozvytku volonterstva do 2030 roku*. 29 zhovt. URL: <https://surl.li/phcyvi> [in Ukrainian].
14. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024). *Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia psykhonevrolohichnykh, inshykh internatnykh zakladiv ta*

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

deinstytutsionalizatsii dohliadu za povnolitnivy osobamy z invalidnistiu ta osobamy starshoho viku do 2034 roku i zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: zatv. Rozporiadzh vid 24.12.2024 r. No 1315-p. Uriadovyi kurier, 3 sich., 7 [in Ukrainian].

15. ICAP (2024). [Zatsikavlenist i spromozhnist orhanizatsii hromadianskoho suspilstva nadavaty sotsialni posluhy: zvit za rezultatamy sotsiolohichnoho doslidzhennia](#). Kvitin. URL: <https://surl.li/qmbzsv> [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-26)

**УДК 640.43:005.6 (477)**

Матвійчук Л.Ю., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
kalishl.y@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1694-6178

Громик О.М., к.г.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
o.hromyk@lutsk-ntu.com.ua  
ORCID: 0000-0003-1316-8390

Ярошевич Т.С., к.т.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
t.yaroshevych@lntu.edu.ua  
ORCID 0000-0001-8003-0514

Matviichuk Liudmyla, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
kalishl.y@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1694-6178

Hromyk O.M., Ph.D. in Geography, Associate Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
o.hromyk@lutsk-ntu.com.ua  
ORCID: 0000-0003-1316-8390

Yaroshevich Tetyana, Ph.D. in Technology, Associate Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
t.yaroshevych@lntu.edu.ua  
ORCID 0000-0001-8003-0514

## **РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ БЕЗПЕЧНОСТІ ТА ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

У статті досліджено регіональні особливості забезпечення безпечності та якості продукції ресторанного господарства України в умовах глобалізаційних викликів, європейської інтеграції та воєнної нестабільності. Доведено, що якість продукції та послуг у закладах ресторанного господарства формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів, серед яких основними є нормативно-правова база, матеріально-технічне забезпечення, кадровий потенціал, логістика та постачання, регіональна специфіка й

інноваційний розвиток. Визначено регіональні відмінності у рівні дотримання санітарних і гігієнічних вимог. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для удосконалення системи контролю якості у різних регіонах України, адаптації до умов євроінтеграції та формування стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності. Вирішення проблем безпеки та якості продукції ресторанного господарства, сприятиме зростанню довіри споживачів, залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності закладів.

**Ключові слова:** регіональні особливості, гігієна та санітарія, суб'єкти підприємництва, ресторанне господарство, якість продукції, HACCP.

## **REGIONAL FEATURES OF SAFETY AND QUALITY OF PRODUCTS IN THE RESTAURANT INDUSTRY OF UKRAINE**

The article examines the regional features of ensuring the safety and quality of products in the restaurant industry of Ukraine under the conditions of globalization, European integration, and wartime instability. It is proved that the foundation for food safety control lies in the harmonization of national standards with international ones, in particular through the implementation of the HACCP system, which allows identifying risks and minimizing their impact on the final consumer. Special attention is paid to analyzing the regional differences in compliance with sanitary and hygienic standards. The study finds that in Kyiv and the central regions, the compliance level is the highest due to significant investments, modern equipment, and strengthened state control. In the western regions, the trend is toward the use of local and organic products, which supports the development of gastronomic tourism and the creation of unique regional brands. In the southern regions, the main challenges remain the seasonality of restaurant businesses and problems with maintaining the cold chain, especially given the widespread use of seafood.

The conclusions emphasize that food safety and quality in the restaurant industry are highly dependent on staff training. The article also highlights the role of innovations, particularly digitalization of monitoring systems, automation of production processes, and the implementation of eco-technologies, which significantly improve management efficiency and enhance the competitiveness of restaurant establishments. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve quality control systems in different regions of Ukraine, adapt them to the requirements of European integration, and develop strategies for the sustainable growth of the hospitality industry. Addressing food safety challenges will contribute to increasing consumer trust, attracting investment, improving the competitiveness of restaurant businesses,



and strengthening the positive image of Ukraine as a modern tourist destination with high standards of product safety and quality.

**Keywords:** regional characteristics, hygiene and sanitation, business entities, restaurant industry, product quality, HACCP.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції України проблема забезпечення безпечності та якості продукції ресторанного господарства набуває особливого актуального значення. Від рівня організації контролю санітарної та гігієнічної безпеки залежить задоволення потреб споживачів та конкурентоспроможність регіональних закладів харчування на національному та міжнародному ринках. Низький рівень дотримання санітарних та гігієнічних стандартів у деяких регіонах, через військову агресію росії проти України, відсутність достатнього технічного оснащення та недостатня підготовка персоналу створюють ризики для розвитку індустрії гостинності та формування позитивного іміджу України як туристичної держави [1]. Інтерес до цієї проблеми пов'язаний із потребою вдосконалення системи управління якістю у ресторанному господарстві, зокрема впровадженням принципів HACCP та гармонізацією із європейськими стандартами. Вивчення регіональних особливостей дозволяє більш детально визначити чинники, що впливають на рівень безпечності продукції, та запропонувати адаптивні моделі для різних територій, що відкриває перспективи для розвитку нових наукових підходів у сфері менеджменту якості, гастрономічного туризму та регіонального брендингу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблема безпечності та якості продукції ресторанного господарства знаходить відображення у працях сучасних науковців. Наразі доцільно виділити ряд науковців, які активно займаються дослідженнями у даній сфері: з позицій регіону (Вахович І. та ін., 2021), (Лепкий М. та

Подоляк В., 2025); підприємств (Колеснікова М., 2022), (Кузнецова І. та Кім А., 2023), (Бондар Н. та ін., 2022), (Сирохман І. 2020); кризових ситуацій (Заячківська Г. та ін., 2023), (Круглянка А., 2022), (Ставська Ю. та Ярошинський Р., 2024); інноваційного розвитку (Церклевич В. та ін., 2023). Сукупність цих досліджень формує наукову основу для подальшого вирішення проблеми безпечності та якості продукції ресторанного господарства з урахуванням регіональних, технологічних і соціально-економічних викликів.

**Цілі статті.** Метою дослідження є комплексний аналіз стану забезпечення безпечності та якості продукції ресторанного господарства в регіонах України, виявлення чинників, що впливають на рівень дотримання гігієнічних і санітарних норм, правил та стандартів, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи контролю відповідно до європейських та міжнародних вимог.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності питання безпечності та якості продукції ресторанного господарства є пріоритетними як для споживачів, так і для підприємців. Ресторани, кафе та інші заклади харчування формують рівень задоволеності гостей та репутацію регіонів України як туристичних і гастрономічних дестинацій [2]. Забезпечення якості продукції ресторанного господарства в Україні регулюється низкою нормативних документів (Закони України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» та «Про захист прав споживачів»). Важливим є впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на основі принципів НАССР, що дозволяє ідентифікувати ризики та контролювати критичні точки під час виробництва і реалізації страв [3]. Рівень дотримання стандартів безпечності та якості продукції у ресторанному господарстві суттєво відрізняється залежно від регіонів. [4]. У сільських та

віддалених районах відчувається нестача кадрової підготовки, що знижує рівень дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Військові дії та економічна нестабільність створюють додаткові труднощі для підприємств ресторанного господарства [5]. Фактори забезпечення якості у ресторанному господарстві систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

**Фактори забезпечення якості у ресторанному господарстві**

| Фактори                   | Характеристика                                |
|---------------------------|-----------------------------------------------|
| Нормативно-правова база   | Закони України, міжнародні стандарти, НАССР   |
| Матеріально-технічна база | Сучасне обладнання, технології контролю       |
| Кадрова підготовка        | Програми, тренінги, сертифікація персоналу    |
| Логістика та постачання   | Своєчасність, якість і прозорість постачання  |
| Регіональні особливості   | Використання локальних і органічних продуктів |
| Інновації                 | Цифровізація, автоматизація, екотехнології    |

Джерело: складено на основі [3, 6, 7, 8, 9].

Основними факторами, що визначають рівень безпечності та якості продукції, є нормативно-правова база, матеріально-технічне забезпечення, кадрова підготовка, логістика та постачання, регіональна специфіка й інновації [6]. Правове регулювання включає закони України, міжнародні стандарти та систему НАССР, створює основу для санітарного та гігієнічного контролю харчової безпеки та узгодження національних вимог із європейськими практиками [7]. Матеріально-технічний аспект відображається у наявності сучасного обладнання, технологій збереження продуктів і автоматизованих систем контролю, що знижують ризики. Сьогодні в більшості регіонів України, через війну та міграцію населення, проблемою є кадрове забезпечення в закладах ресторанного господарства [8]. Регіональні

особливості визначають специфіку підходів до організації ресторанного бізнесу: використання локальних продуктів підвищує екологічність і формує гастрономічну ідентичність, зокрема у західних областях [9]. Цифровізація, автоматизація та екотехнології мінімізують людський фактор і забезпечують конкурентоспроможність закладів. Регіональні особливості безпечності та якості продукції у ресторанному господарстві України систематизовано в таблиці 2.

Таблиця 2

Регіональні особливості забезпечення безпечності та якості продукції у ресторанному господарстві України

| Регіони                    | Характеристика                                                    | Приклади та особливості                                                        |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Київ та центральні області | Високий рівень дотримання стандартів, активне впровадження HACCP. | Міжнародні сертифікатами, мережеві ресторани зі стандартизованими процедурами. |
| Західні регіони            | Акцент на локальну сировину, розвиток гастротуризму.              | Гастрофестивалі, локальні бренди, промоція традиційної кухні, еторесторани     |
| Південні регіони           | Проблеми з дотриманням стандартів у сезонних закладах.            | Попит у літній період, переважання морепродуктів у раціоні.                    |
| Східні регіони             | Проблеми з логістикою та доступом до сировини.                    | Ресторанний бізнес має труднощі через воєнні виклики.                          |
| Північні регіони           | Роль сільського господарства у ресторанному секторі.              | Локальна продукція, розвиток зеленого туризму.                                 |

Джерело: складено на основі [2, 4, 9, 10].

У центральних областях рівень дотримання стандартів безпечності продукції є одним із найвищих в Україні. Завдяки концентрації інвестицій та розвитку туристичної інфраструктури у столиці та навколишніх регіонах створені умови для системного контролю безпечності харчування. У західних областях України акцент робиться на використанні локальної та органічної сировини, що поєднується з активним розвитком гастрономічного туризму. Наприклад, на Волині

ресторанний бізнес активно поєднується з рекреаційними комплексами та зеленим туризмом. У південних областях України стандарти якості в туристичних центрах дотримуються на належному рівні. Значний попит у літній період та активне використання морепродуктів у меню створюють ризики. Цей регіон потребує посиленого контролю, особливо в умовах масового туристичного навантаження. У східних регіонах України спостерігається часткове дотримання стандартів. У великих містах підприємства орієнтуються на європейські норми та впроваджують сучасні системи контролю, проте в малих закладах виникають труднощі через воєнні виклики та перебої у логістичних ланцюгах. У північних областях України рівень дотримання стандартів можна охарактеризувати як середній. Ресторанний сектор тут тісно пов'язаний із сільським господарством, що створює сприятливі умови для використання місцевої продукції.

**Висновки.** Безпечність та якість продукції ресторанного господарства в Україні є багатогранним питанням, яке поєднує правові, організаційні, технологічні та кадрові аспекти. Регіональні відмінності у забезпеченні харчової безпеки визначаються як рівнем інфраструктурного розвитку, так і кадровим потенціалом. В умовах євроінтеграції та воєнних викликів стратегічним завданням є гармонізація українських стандартів із європейськими, розширення практики впровадження системи НАССР та підвищення рівня професійної підготовки кадрів. Лише комплексний підхід дозволить забезпечити сталий розвиток індустрії ресторанного господарства та зміцнити позиції України на міжнародному туристичному ринку. Перспективи розвитку індустрії гостинності в регіонах України тісно пов'язані з використанням локальних ресурсів, формуванням гастрономічних брендів, впровадженням екотехнологій та цифрових рішень у сфері контролю якості.

### Список бібліографічного опису

1. Ставська Ю., Ярошинський Р. (2024). Технології промоції закладу ресторанного господарства: кейс немережевого підприємства в умовах війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, № 11, С. 24-34.
2. Вахович І.М., Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. (2021) Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 6 (41). С. 494-502.
3. Бондар Н., Шаран Л., Губеня В., Стахурська Л. (2022) Система управління якістю для готельних підприємств з урахуванням вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. *Інтернаука: Міжнародний науковий журнал*. № 12 (68). С. 9- 16.
4. Заячковська Г.А., Вовк С.В., Церклевич В.С. (2023) Тренди постпандемічного розвитку туризму в країнах Європейського Союзу: наративи, імперативи, прогнози. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. № (8). С. 11-19.
5. Кузнецова І.О. Кім А.А. (2023) Оцінювання технології управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах змін. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. № 1-2 (84-85). С. 83-93.
6. Церклевич В., Діль А., Блаута А., Діль М. (2023) Інноваційні компоненти стратегії просування ресторану регіональної кухні Поділля: кейс «Ресторації Шпігеля». *Трансформаційна економіка*. № 3 (03). С. 61-69.
7. Сирохман І.В. (2020) Проблеми забезпечення безпечності та якості харчових продуктів і продукції ресторанного господарства. *Вісник ЛТЕУ*. № 23. С. 89-96.
8. Колеснікова М.Б., Гринченко О.О., Юрченко С.Л., Андрєєва, С.С., Черемська Т.В. (2022). Системне забезпечення харчової безпечності продукції закладів ресторанного господарства. *Таврійський науковий вісник*, (4), 64-73.
9. Лепкий М., Подоляк В. (2025). Регіональні особливості проєктування та організації рекреаційних послуг у готельно-ресторанних комплексах України. *Економіка та суспільство*, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-55>
10. Круглянкo А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 62-64.

### References

1. Stavska Yu., Yaroshynskiy R. (2024). Tekhnolohii promotsii zakladu restorannoho hospodarstva: keis nemerezhevoho pidpriemstva v umovakh viiny [Technologies of promotion of a restaurant enterprise: A case of a non-chain

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*  
enterprise in wartime]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 11, 24-34.

2. Vakhovych I., Matviichuk L., Smal B. (2021). Rozvytok industrii hostynnosti v suchasnykh umovakh: tendentsii ta zakhody posylennia konkurentnykh perevah [Development of the hospitality industry in modern conditions: Trends and measures to strengthen competitive advantages]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 6(41), 494-502.

3. Bondar N., Sharan L., Hubenia V., Stakhurska L. (2022). Systema upravlinnia yakistiu dlia hotelnykh pidpriemstv z urakhuvanniam vymoh standartu DSTU ISO 9001:2015 [Quality management system for hotel enterprises considering DSTU ISO 9001:2015 requirements]. *Internauka: Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*, 12 (68), 9-16.

4. Zaiachkovska H., Vovk S., Tserklevych V. (2023). Trendy postpandemichnoho rozvytku turyzmu v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: naratyvy, imperatyvy, prohnozy [Trends of post-pandemic tourism development in the EU countries: Narratives, imperatives, forecasts]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (8), 11-19.

5. Kuznetsova I., Kim A. (2023). Otsiniuvannia tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom restorannoho biznesu v umovakh zmin [Evaluation of enterprise management technology in the restaurant business under conditions of change]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1-2 (84-85), 83-93.

6. Tserklevych V., Dil A., Blauta A., Dil M. (2023). Innovatsiini komponenty stratehii prosvannia restoranu rehionalnoi kukhni Podillia: keis «Restoratsii Shpihelii» [Innovative components of the promotion strategy of a regional cuisine restaurant in Podillia: The case of "Restoratsiia Shpihelii"]. *Transformatsiina ekonomika*, 3(03), 61-69.

7. Syrokhman I. (2020). Problemy zabezpechennia bezpechnosti ta yakosti kharchovykh produktiv i produktsii restorannoho hospodarstva [Problems of ensuring food safety and quality of restaurant products]. *Visnyk LTEU*, (23), 89-96.

8. Kolesnikova M., Hrynchenko O., Yurchenko S., Andrieieva S., Cheremskaya T. (2022). Systemne zabezpechennia kharchovoi bezpechnosti produktsii zakladiv restorannoho hospodarstva [Systematic provision of food safety of restaurant products]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, (4), 64-73.

9. Lepkyi M., Podoliak V. (2025). Rehionalni osoblyvosti proiektuvannia ta orhanizatsii rekreatsinykh posluh u hotelno-restorannykh kompleksakh Ukrainy [Regional features of designing and organizing recreational services in hotel and restaurant complexes of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-55>

10. Kruhlianko A. (2022). Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v umovakh viiny [Management of hotel and restaurant business in wartime]. In *Upravlinnia rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (62-64).

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-27)

**УДК 338.48 (063)**

Матвійчук Л.Ю., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
kalishl.y@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1694-6178

Шука Г.П., д.е.н., професор  
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II  
galina\_shchuka@ukr.net

ORCID:0000-0003-4368-5081

kalishl.y@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1694-6178

Сидорук С.В., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
o.hromyk@lutsk-ntu.com.ua

ORCID: 0000-0002-7403-6909

Matviichuk Liudmyla, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
kalishl.y@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1694-6178

Shchuka Halyna., Doctor of Pedagogical of Sciences Professor  
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher  
Education, Ukraine  
galina\_shchuka@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1694-6178

Sydooruk Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
sidoruk\_svitlana@ukr.net

ORCID: 0000-0002-7403-6909

Отримано: 07.11.2025. Прорецензовано: 09.11.2025. До друку: 11.11.2025.



## **МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ**

У статті розглянуто теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування механізмів стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу на регіональному рівні. Обґрунтовано актуальність теми в умовах євроінтеграції, воєнних викликів та необхідності підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки. Визначено основні фактори, що впливають на сталий розвиток підприємств гостинності (рівень державної підтримки, наявність інвестиційних стимулів, розвиток туристичних об'єднань, екологічна сертифікація, впровадження енергозберігаючих технологій і цифрових систем управління).

Результатом дослідження є формування узагальненої моделі механізмів стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, яка включає економічні, інституційно-управлінські, технологічні та соціально-освітні інструменти. Доведено, що синергія державних, регіональних і корпоративних ініціатив сприяє зростанню ефективності використання ресурсів, формуванню конкурентоспроможних туристичних дестинацій і забезпеченню соціально-економічної стабільності регіонів. Отримані результати мають прикладне значення для формування регіональних стратегій сталого розвитку індустрії гостинності, впровадження «зелених» інвестицій і реалізації програм повоєнного відновлення економіки України.

**Ключові слова:** стале зростання, індустрія гостинності, регіональна економіка, інвестиційне стимулювання, екологічний менеджмент, HoReCa, конкурентоспроможність, кластеризація, «зелена» економіка.

## **MECHANISMS FOR STIMULATING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of forming mechanisms to stimulate the sustainable development of the hotel and restaurant business at the regional level. The relevance of the topic is substantiated in the context of European integration, wartime challenges, and the need to increase the competitiveness of regional economies. The main factors influencing the sustainable development of hospitality enterprises are identified: the level of state support, the availability of investment incentives, the development of tourism clusters, environmental certification, the introduction of energy-saving technologies, and digital management systems.

The result of the study is the development of a generalized model of mechanisms for stimulating the sustainable development of the hotel and restaurant

business, which includes economic, institutional and managerial, technological, and socio-educational instruments. It is proven that the synergy of state, regional, and corporate initiatives contributes to increasing the efficiency of resource use, the formation of competitive tourist destinations, and ensuring the socio-economic stability of regions. The obtained results have practical significance for developing regional strategies for sustainable hospitality development, implementing "green" investments, and realizing post-war recovery programs for Ukraine's economy.

The conducted research expands the scientific understanding of the role of the hospitality industry as a driver of regional sustainable development and economic resilience. It emphasizes that the modernization of the HoReCa sector based on sustainability principles not only strengthens the competitiveness of regional economies but also promotes social inclusion, job creation, and the preservation of natural and cultural resources. The proposed mechanisms can serve as a methodological basis for policymakers, local authorities, and business entities in designing programs that integrate environmental management, energy efficiency, and digital transformation into regional strategies for sustainable hospitality development in post-war Ukraine.

**Keywords:** sustainable development, hotel and restaurant business, regional economy, investment stimulation, environmental management, HoReCa, competitiveness, clustering, "green" economy.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу регіонів України відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій економіки, посилення конкурентного тиску, воєнних викликів та необхідності інтеграції у європейський простір свідомого споживання та сталого зростання. Незважаючи на високу динаміку ринку послуг гостинності, спостерігається нерівномірність розвитку між регіонами, недостатній рівень інвестицій у «зелену» інфраструктуру, енергоефективні технології, екологічно сертифіковані продукти та сервіси [1]. Такий підхід зумовлює потребу у формуванні механізмів державного, муніципального та корпоративного стимулювання сталих практик у готельно-ресторанному секторі, які б забезпечували синергію економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки регіонів.

Обґрунтування та реалізація таких механізмів є важливим завданням сучасної економічної науки, на основі поєднання концепції сталого розвитку з регіональним управлінням та підприємницькими ініціативами. Практичне значення проблеми полягає у доцільності створення ефективних фінансово-економічних стимулів (податкових пільг, грантових програм, кредитних інструментів, державно-приватного партнерства), які б сприяли екологізації готельно-ресторанної інфраструктури, підтримці локальних виробників і впровадженню інновацій у сфері послуг.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** У працях українських та зарубіжних учених питання стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу висвітлюється у взаємозв'язку з регіональною економічною політикою, еколого-інноваційним менеджментом та соціальною відповідальністю бізнесу. Знана кількість праць присвячена стану готельно-ресторанного бізнесу та факторам впливу на його конкурентоспроможності (Барна М. та ін., 2020), (Ковальчук С., 2024); інноваційному розвитку готельно-ресторанного бізнесу (Дмитришин Б., 2023), (Д'яконова А. та ін., 2023), (Парубець О., 2024); управлінським аспектам бізнес-процесів індустрії гостинності (Кушнірук В. та ін., 2023); світовим тенденціям сталого розвитку індустрії гостинності (Вдовічена О., Паламарек К., 2024), (Матвійчук Л., Дашук Ю., 2022). Незважаючи на значну кількість праць з досліджуваної проблеми, питання стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу є міждисциплінарною і потребує синтезу регіонально-економічних, екологічних та управлінських досліджень для створення ефективних моделей розвитку в сучасних українських реаліях.

**Цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтування та формування механізмів стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу в регіоні, які забезпечать поєднання економічної результативності, соціальної

відповідальності та екологічної безпеки підприємств сфери гостинності, сприятимуть підвищенню їх конкурентоспроможності та інтеграції у європейський простір.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сталий розвиток готельно-ресторанного бізнесу регіону є комплексним процесом, що охоплює економічну, соціальну, екологічну та управлінську складові. Підходи до його аналізу базуються на синтезі принципів сталості, циркулярної економіки, корпоративної соціальної відповідальності та регіональної політики розвитку. Готельно-ресторанна сфера відіграє важливу роль у формуванні валового регіонального продукту, створенні робочих місць і розвитку суміжних сфер – локального виробництва, транспортної галузі тощо [2]. Сталий розвиток досліджуваної сфери стримується рядом факторів (енергетична неефективність об’єктів, залежністю від імпортних ресурсів, брак системного екологічного менеджменту та обмеженість фінансових інструментів для впровадження «зелених» технологій). Основні показники індустрії гостинності в деяких регіонах у 2024 році систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники індустрії гостинності в регіонах України (2024 р.)

| Регіони           | Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, од. | Кількість місць у готелях, тис. | Кількість закладів ресторанного господарства, од. | Частка доходів від діяльності у ВРП, % |
|-------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Львівська         | 380                                                      | 19,2                            | 4180                                              | 2,9                                    |
| Одеська           | 355                                                      | 23,5                            | 3750                                              | 3,1                                    |
| Івано-Франківська | 290                                                      | 11,4                            | 2610                                              | 2,4                                    |
| Закарпатська      | 260                                                      | 9,8                             | 2430                                              | 2,1                                    |
| Волинська         | 150                                                      | 5,1                             | 1540                                              | 1,6                                    |
| Тернопільська     | 145                                                      | 4,7                             | 1380                                              | 1,5                                    |
| Харківська        | 210                                                      | 8,2                             | 2120                                              | 2,0                                    |
| Дніпропетровська  | 235                                                      | 10,5                            | 2740                                              | 2,3                                    |
| Чернівецька       | 170                                                      | 6,2                             | 1720                                              | 1,8                                    |

Джерело: складено на основі [3, 4].

Найбільш розвиненими регіонами за кількістю готельних і ресторанних закладів є Львівська, Одеська та Івано-Франківська області, які демонструють високу концентрацію підприємств, орієнтованих на туристичний потік, що забезпечує мультиплікативний ефект для регіональної економіки. Західні регіони (Закарпатська, Волинська, Тернопільська, Чернівецька) мають стабільне зростання кількості закладів розміщення та харчування, що пов'язано з релокацією бізнесу і розвитком внутрішнього туризму під час воєнного стану. Центральні та східні області (Харківська, Дніпропетровська) характеризуються поступовим відновленням готельного господарства після зниження активності у 2022-2023 рр. Сьогодні сфера HoReCa зберігає потенціал регіонального розвитку, адже її внесок у валовий регіональний продукт становить у середньому 2-3 %, з тенденцією до зростання завдяки цифровізації, інвестиціям у сталу інфраструктуру та розвитку внутрішнього туризму [5].

Аналіз наявних результатів дослідження свідчить, що механізми стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу мають бути багаторівневими – поєднувати державну підтримку, муніципальні програми та внутрішню мотивацію підприємств [6]. На макрорівні ефективними є інструменти фіскального стимулювання (податкові пільги для підприємств, які впроваджують системи енергоменеджменту ISO 50001 чи екологічне маркування), кредитно-грантова підтримка «зелених» модернізацій, а також програми державно-приватного партнерства з модернізації інфраструктури [7]. На мезорівні важливу роль відіграють регіональні програми підвищення кваліфікації персоналу, підтримка локальних виробників екологічної продукції, створення кластерів сталого туризму [8]. На мікрорівні – застосування систем екологічного менеджменту (EMAS, ISO 14001), впровадження концепцій «zero waste», використання відновлюваних джерел енергії та цифрових рішень для управління ресурсами [9].

Отримані результати дослідження дозволяють сформувати концептуальну модель стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, у якій основними елементами є: 1) економічні стимули (податкові пільги, пільгове кредитування, гранти ЄС); 2) інституційно-управлінські інструменти (місцеві програми сталого туризму, сертифікаційні системи, кластери); 3) інформаційно-освітні механізми (навчання персоналу, популяризація «зелених» стандартів, маркетинг сталих практик); 4) соціальні механізми (залучення місцевих громад, волонтерських ініціатив, розвиток етичного споживання). Синергія цих елементів формує мультиплікативний ефект для регіону – через зростання зайнятості, покращення інвестиційного клімату, зменшення екологічного навантаження та підвищення туристичної привабливості територій.

Ефективність стимулювання сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу залежить від рівня інтеграції державної політики, регіональних стратегій і корпоративних ініціатив. Запровадження системних механізмів підтримки дозволяє перетворити підприємства HoReCa з традиційних суб'єктів ринку послуг на активних агентів сталого регіонального розвитку, що відповідає сучасним євроінтеграційним пріоритетам України.

**Висновки.** Результати дослідження підтверджують, що сталий розвиток готельно-ресторанного бізнесу регіонів України безпосередньо залежить від ефективності застосування комплексних економічних, управлінських і соціальних механізмів стимулювання. Активізація державних програм підтримки малого та середнього бізнесу у сфері гостинності, податкові пільги для підприємств, що впроваджують екологічно орієнтовані технології, формування регіональних кластерів сталого туризму сприяють зміцненню конкурентоспроможності регіональної економіки. Необхідною умовою подальшого зростання досліджуваної сфери є формування цілісної регіональної політики сталого розвитку готельно-ресторанного

бізнесу, яка б враховувала специфіку територіального потенціалу, демографічні та соціокультурні особливості, стан інфраструктури та інвестиційний клімат. Синергія між державними, муніципальними й корпоративними ініціативами створює сприятливі умови для залучення інвестицій, підвищення рівня зайнятості, розвитку людського капіталу та формування позитивного іміджу регіонів як привабливих туристичних дестинацій. Таким чином, формування ефективних механізмів стимулювання сталого розвитку HoReCa є стратегічним напрямом зміцнення економічної стабільності регіонів України у повоєнний та євроінтеграційний період.

### **Список бібліографічного опису:**

1. Дмитришин Б.В. (2023) Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Кропивницький: ЦНТУ. 9 (42). С. 58-66.
2. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. (2023) Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>
3. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні за 2023 рік: статистичний збірник. Київ: ДССУ, 2024. 112 с.
4. Державна служба статистики України. Регіональний розвиток України у 2024 році: статистичний бюлетень. Київ: ДССУ, 2024. 178 с.
5. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. (2023) Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>
6. Матвійчук Л.Ю., Дашук Ю.Є. (2022). Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>
7. Вдовічена О., Паламарек К. (2024) Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2 (12). С. 22-27.
8. Ковальчук С. (2024) Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2 (07). С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5>.
9. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. (2020) Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 39. С. 415-421.

## References

1. Dmytryshyn B.V. (2023) Innovatsii yak vyznachalnyy faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovation as a determining factor in the development of the hotel and restaurant business] *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Kropyvnytskyi: TsNTU*. 9 (42). P. 58-66. [in Ukrainian].
2. Diakonova A., Titomyr L., Zhovtiak K. (2023) Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakisti posluh v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in forming a service quality management strategy in the hotel and restaurant business.]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Turystychna diialnist v Ukraini za 2023 rik: statystychnyi zbirnyk. Kyiv: DSSU, 2024. 112 p.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Rehionalnyi rozvytok Ukrainy u 2024 rotsi: statystychnyi biuletyn. Kyiv: DSSU, 2024. 178 p.
5. Kushniruk V., Velychko O., Koval O. (2023) Upravlinnia biznes-protsesamy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> [in Ukrainian].
6. Matviichuk L.Yu., Dashchuk Yu.Ye. (2022). Yevropeyskyi vektor staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [European vector of sustainable development of the Ukrainian hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28> [in Ukrainian].
7. Vdovichen O., Palamarek K. (2024) Rol svitovykh innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [The role of global innovative technologies in the development of the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*. 2 (12). P. 22-27. [in Ukrainian].
8. Kovalchuk S. (2024) Doslidzhennia stanu ta tendentsii rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [Research on the state and development trends of the Ukrainian hospitality industry]. *Transformatsiina ekonomika*. 2 (07). P. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5>. [in Ukrainian].
9. Barna M.Yu., Hlinenko L.K., Dainovskyi Yu.A. (2020) Faktory konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Factors of competitiveness of restaurant enterprises]. *Infrastruktura rynku*. 39. P. 415-421. [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-28](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-28)



**УДК 338.48:641.5**

Матвійчук Л.Ю., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
kalishl.y@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1694-6178  
Зубехіна Т.В., к.пед.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
o.hromyk@lutsk-ntu.com.ua  
ORCID: 0000-0001-9929-4405  
Дашук Ю.Є., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
yli2204@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-6394-017X

Matviichuk Liudmyla, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
kalishl.y@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-1694-6178  
Zubekhina Tetiana, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
o.hromyk@lutsk-ntu.com.ua  
ORCID: 0000-0001-9929-4405  
Dashchuk Yuliia, PhD in Economics Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University, Ukraine  
yli2204@ukr.net  
ORCID 0000-0001-6394-017X

Отримано: 07.11.2025. Прорецензовано: 09.11.2025. До друку: 11.11.2025.

**ІНСТИТУЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ  
ГАСТРОНОМІЧНОЇ СПАДЩИНИ В ІНДУСТРІЇ  
ГОСТИННОСТІ РЕГІОНІВ**

У статті розглянуто теоретичні та практичні засади формування інституційно-фінансового механізму розвитку гастрономічної спадщини в індустрії гостинності регіонів України. Обґрунтовано актуальність теми в

контексті євроінтеграційних процесів, післявоєнного відновлення та необхідності підвищення конкурентоспроможності територій. Визначено основні інституційні суб'єкти, зокрема органи державного управління, місцеві громади, професійні асоціації, гастрономічні кластери та освітні заклади, які забезпечують координацію й підтримку розвитку гастрономічного туризму. Охарактеризовано фінансові інструменти, що включають державні програми, грантове фінансування, державно-приватне партнерство, краудфандинг і соціальне інвестування. Показано, що синергія інституційних і фінансових чинників створює сприятливі умови для збереження кулінарної ідентичності, стимулювання малого бізнесу, підвищення якості послуг і формування позитивного туристичного іміджу регіонів України.

**Ключові слова:** економічні інструменти, гостоспадщина, сталий розвиток, регіональні продукти, індустрія гостинності, культурна ідентичність.

## **INSTITUTIONAL AND FINANCIAL MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC HERITAGE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF REGIONS**

The article presents a comprehensive study of the institutional and financial mechanism for developing gastronomic heritage within the hospitality industry of Ukraine's regions. The essence of gastronomic heritage is revealed as an integral component of intangible cultural heritage with significant potential for socio-economic growth, enhancement of tourism attractiveness, and the formation of a positive regional image. It is substantiated that the integration of gastronomic heritage into hospitality development strategies requires the establishment of a holistic management system based on the combination of institutional coordination and financial support. The key institutional actors are identified, including governmental and local authorities, tourism agencies, professional associations, educational institutions, and civic organizations that ensure partnership and coordination in the preservation of culinary traditions.

The financial instruments are characterized, including state programs for tourism support, regional entrepreneurship development funds, European Union grant programs (Interreg, Horizon Europe), as well as mechanisms of public-private partnership, social investment, and crowdfunding. It is emphasized that the effective use of these instruments contributes to attracting investments, developing local businesses, creating new jobs, and enhancing the competitiveness of territories and hospitality enterprises. The paper highlights the relevance of European experience in developing gastronomic clusters and certification of local products, which can be adapted to the Ukrainian context. It proposes ways to improve regional policies in stimulating gastronomic tourism, developing local product brands, and implementing systems of certified gastronomic routes. It has been proven that synergy between institutional interaction and financial instruments provides the

basis for sustainable development of the hospitality industry, preservation of cultural identity, and deeper integration of Ukraine into the European tourism space.

**Keywords:** Economic instruments, gastronomic heritage, sustainable development, regional products, hospitality industry, cultural identity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Гастрономічна спадщина є складовою культурного коду нації, а її інтеграція в індустрію гостинності стає чинником формування привабливості регіонів. В умовах євроінтеграції, війни та посткризового відновлення регіональна політика розвитку туризму має спиратися на стратегії, які поєднують культурну ідентичність і економічну ефективність [1]. Одним із таких напрямів є розвиток гастрономічного туризму, який сприяє популяризації традиційної кухні, залученню інвестицій, створенню робочих місць, підвищенню якості послуг у сфері HoReCa [2]. Актуальним є питання формування інституційно-фінансового механізму розвитку гастрономічної спадщини, який забезпечує взаємодію між державними структурами, бізнесом, громадами та міжнародними партнерами.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Сьогодні гастрономічна спадщина розглядається як ресурс розвитку індустрії гостинності та регіональної економіки через призму гастрономічного туризму. Науковці акцентують увагу на мультиплікативному ефекті гостинності для місцевих громад, малого та середнього бізнесу і територіального брендингу (Ю. Давидюк і Л. Горшкова, 2022), (О. Коркуна та ін., 2020), (В. Підгірна ін., 2022); питаннях післявоєнного відновлення та ресилієнтності гастрономічної спадщини (О. Дулька та А. Громова, 2024); регіональному вимірі досліджуваних процесів (З. Герасимів та ін., 2025), (В. Корсак та ін., 2025). Незважаючи на значну кількість праць, недостатньо деталізовані інституційно-фінансові механізми, процедури сертифікації локальних продуктів, а також узгоджені індикатори ефективності кластеризації та вплив гастроспадщини на стійкість і конкурентоспроможність регіонів.

**Цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій

формування інституційно-фінансового механізму розвитку гастрономічної спадщини в індустрії гостинності регіонів України, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності територій, активізацію підприємництва та збереження культурної ідентичності в умовах сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття «гастрономічна спадщина» охоплює сукупність традицій, технологій, локальних продуктів, знань і практик, що формують кулінарну ідентичність регіону. Згідно з підходами ЮНЕСКО, гастрономія розглядається як нематеріальна культурна спадщина, здатна стимулювати соціально-економічний розвиток і культурну дипломатію. В українському науковому дискурсі дослідження гастрономічної спадщини набувають міждисциплінарного характеру, поєднуючи аспекти туризмології, економіки, культурології та маркетингу територій. Теоретичну основу формування інституційно-фінансового механізму становлять концепції сталого розвитку, культурної економіки, туристичного мультиплікатора та регіональної конкурентоспроможності.

Інституційна база формування гастрономічної політики включає нормативно-правові, освітні, комунікаційні та управлінські інструменти. Державні органи визначають стратегічні орієнтири, тоді як місцеві органи влади забезпечують реалізацію програм підтримки через регіональні стратегії туризму. Важливу роль відіграють професійні асоціації, спілки шеф-кухарів, гастрономічні кластери, які сприяють формуванню освітніх стандартів, організації фестивалів та промоції локальних брендів [3]. Інституційні механізми передбачають створення гастрономічних рад при органах місцевого самоврядування, інтеграцію гастротуризму у регіональні програми культурної спадщини та розвиток партнерських мереж між закладами гостинності, агровиробниками та навчальними закладами.

Фінансова складова включає систему методів, стимулів та джерел для фінансування гастрономічних ініціатив, наприклад:

- державні програми (підтримка туризму, креативних індустрій, місцевих ремесел);
- грантове фінансування (Interreg Europe, Creative Europe, Horizon Europe);
- регіональні фонди розвитку підприємництва та туризму;
- державно-приватне партнерство (спільні проекти влади і бізнесу для розвитку гастрономічних маршрутів);
- соціальне інвестування і краудфандинг, що підтримують гастрономічні стартапи та ініціативи локальних громад.

Успішне поєднання цих інструментів створює фінансову стійкість і диверсифікує економічну базу регіону, сприяючи зростанню туристичного потоку і популяризації локальної кухні. Інструменти розвитку гастрономічної спадщини в регіонах систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти розвитку гастрономічної спадщини в регіонах

| Інструменти  | Назва інструменту                               | Зміст та очікуваний ефекти                                                                                                |
|--------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційні | Гастрономічні кластери та хаби                  | Об'єднання бізнесу і освіти у спільні ініціативи, розвиток інноваційних продуктів.                                        |
|              | Професійні асоціації                            | Формування стандартів якості, організація івентів, промоція регіонального бренду.                                         |
| Фінансові    | Державні програми підтримки туризму та культури | Надання субсидій, грантів, пільгового фінансування проєктів. Залучення інвестицій, розвиток інфраструктури.               |
|              | Грантові програми ЄС                            | Фінансування міжнародних проєктів гастрономічної спадщини. Інтеграція в європейський простір, трансфер досвіду.           |
|              | Державно-приватне партнерство                   | Реалізація гастрономічних маршрутів, фестивалів, навчальних ініціатив. Зміцнення ресурсної бази, довгострокова стійкість. |
|              | Краудфандинг та соціальне інвестування          | Залучення коштів до розвитку локальних ініціатив. Зміцнення громадської участі, формування соціального капіталу.          |
|              | Регіональні фонди розвитку туризму              | Підтримка локальних проєктів, малого бізнесу, створення нових робочих місць.                                              |

Джерело: складено на основі [4, 5, 6].

Інституційні механізми охоплюють створення гастрономічних рад, кластерів, хабів і професійних асоціацій, які забезпечують координацію, стандартизацію, розвиток партнерств і просування локальної кулінарної ідентичності. Фінансові інструменти включають державні програми, гранти ЄС, механізми державно-приватного партнерства, краудфандинг та регіональні фонди розвитку, що спрямовані на залучення інвестицій, розбудову інфраструктури, підтримку малого бізнесу й соціально орієнтованих ініціатив [7]. У сукупності ці інструменти створюють цілісну систему управління гастрономічного туризму, сприяючи сталому розвитку регіональної економіки та збереженню культурної самобутності.

Поєднання інституційних і фінансових інструментів формує синергетичну модель, у якій гастрономічна спадщина виступає мультиплікатором економічного розвитку. Такий підхід стимулює появу гостротуристичних маршрутів («Дороги вина і смаку України», «Смаки Поділля», «Сирний шлях Карпат»), створення брендів регіональних продуктів та нових форматів закладів гостинності, що базуються на локальних рецептурах. Такий підхід, сприяє підвищенню зайнятості, активізації малого бізнесу, розвитку культурної дипломатії.

Досвід Італії, Франції, Іспанії, Польщі показує, що інституційно-фінансова підтримка гастрономічної спадщини може бути ефективною завдяки системі географічних зазначень, субсидій для фермерів, гастрономічних кластерів і освітніх ініціатив. В Україні потенціал адаптації полягає у створенні мереж сертифікованих гастрономічних маршрутів, підтримці гастрономічних фестивалів, навчанні молоді традиційному кулінарному мистецтву та розвитку еногастрономічного туризму на засадах сталості.

**Висновки.** Інституційно-фінансовий механізм розвитку гастрономічної спадщини є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності регіонів та сталого розвитку індустрії гостинності України. Його ефективність визначається

збалансованою взаємодією державних, муніципальних, бізнесових і громадських інституцій, а також різноманітністю фінансових інструментів, здатних забезпечити довгострокову підтримку гастрономічних ініціатив. Системне поєднання інституційної координації, грантового фінансування, державно-приватного партнерства та соціальних інвестицій сприяє збереженню кулінарної ідентичності та активізує розвиток гастрономічного туризму, розширює можливості зайнятості та підсилює позитивний імідж України як європейської дестинації з багатою гастрономічною культурою.

### Список бібліографічного опису:

1. Давидюк Ю.В., Горшкова Л.О. (2022) Гастрономічний туризм як перспективний напрям для розвитку індустрії гостинності в Україні. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. № 4. С. 5-13
2. Дулька О., Громова А. (2024) Значення гостротуризму як складової HoReCa у післявоєнному відновленні України. *Development Service Industry Management*. № 4. С. 66-70.
3. Коркуна О.І., Никига О.В., Підвальна О.Г. (2020) Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. № 155. С. 40-43.
4. Підгірна В.Н., Єремія Г.І., Хникіна М.В. (2022) Аналіз тенденцій гастрономічного туризму: міжнародний досвід та Україна. *Економіка та суспільство*. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1250>
5. Герасимів З., Луговий Б., Соловей І. (2025). Перспективи розвитку гастрономічного туризму в Тернопільській області. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2 (91), С. 190-203.
6. Матвійчук Л.Ю., Корсак В.І., Книш С.С. (2025) Розвиток гастрономічного потенціалу нематеріальної культурної спадщини України. *In Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. № 1. С. 86-93.
7. Шидловська О.Б., Іщенко Т.І., Дулька О.С. (2023) Новітня ресторанна справа в індустрії гостинності. *Географія та туризм*. 71 С. 3-8.

### References

1. Davydiuk Yu., Horshkova L. (2022) Hastronomichnyi turyzm yak perspektivnyi napriam dlia rozvytku industrii hostynnosti v Ukraini [Gastronomic tourism as a promising direction for the development of the hospitality industry in Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*. № 4. S. 5-13 [in Ukrainian].

2. Dulka O., Hromova A. (2024) Znachennia hastroturizmu yak skladovoi HoReCa u pisliavoiennomu vidnovlenni Ukrainy [The importance of gastrotourism as a component of HoReCa in the post-war reconstruction of Ukraine]. *Development Service Industry Management*. № 4. S. 66-70 [in Ukrainian].

3. Korkuna O., Nykyha O., Pidvalna O. (2020) Hastronomichniy turizm yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Gastronomic tourism as a factor in the socio-economic development of territorial communities]. *Ekonomichnyi prostir*. № 155. S. 40-43 [in Ukrainian].

4. Pidhirna V., Yeremiia H., Khnykina M. (2022) Analiz tendentsii hastronomichnoho turizmu: mizhnarodnyi dosvid ta Ukraina [Analysis of gastronomic tourism trends: international experience and Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1250> [in Ukrainian].

5. Herasymiv Z., Luhovyi B., Solovei I. (2025). Perspektyvy rozvytku hastronomichnoho turizmu v Ternopilskii oblasti [Prospects for the development of gastronomic tourism in Ternopil region]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 2 (91), S. 190-203 [in Ukrainian].

6. Matviichuk L., Korsak V., Knysh S. (2025) Rozvytok hastronomichnoho potentsialu nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy [Development of the gastronomic potential of the intangible cultural heritage of Ukraine]. In *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. № 1. S. 86-93.

7. Shydlovska O., Ishchenko T., Dulka O. (2023) Novitnia restoranna sprava v industrii hostynnosti [The latest restaurant business in the hospitality industry]. *Heohrafiia ta turizm*. 71 S. 3-8 [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-29)



**УДК 336.008.8**

Матрушенко Олексій, здобувач

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-4194-584X>

[aleksey.lutsk@gmail.com](mailto:aleksey.lutsk@gmail.com)

Matrushenko Oleksii, education seeker

Lutsk National Technical University

Отримано: 17.11.2025. Прорецензовано: 19.11.2025. До друку: 21.11.2025.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ПІДТРИМКИ СІМЕЙ З ДІТЬМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ**

У статті досліджено особливості фінансового забезпечення соціальних послуг та підтримки сімей з дітьми в Україні в умовах воєнного часу. Обґрунтовано, що повномасштабна війна спричинила різке зростання соціальних потреб населення, скорочення бюджетних ресурсів і суттєве навантаження на систему соціального захисту, що зумовило необхідність адаптації механізмів фінансування соціальних програм. Встановлено, що збереження більшості державних програм підтримки сімей із дітьми стало можливим завдяки міжнародній донорській допомозі, яка виконує компенсаторну функцію в умовах падіння доходів державного бюджету. Проаналізовано роль ЄС, Світового банку, МВФ, UNICEF та національних НУО у забезпеченні стійкості системи соціального захисту, а також окреслено ризики, пов'язані з високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Висвітлено значення цифровізації соціальних послуг, що забезпечує доступність та оперативність отримання допомоги під час війни. Підкреслено актуальність переходу до європейських стандартів соціальної політики та необхідність реформування фінансових інструментів, орієнтованих на адресність, прозорість і результативність. Отримані результати дозволяють визначити ключові напрями підвищення стійкості фінансового забезпечення соціальних послуг у період війни та в післявоєнній відбудові України.

**Ключові слова:** соціальні послуги; фінансове забезпечення; сім'ї з дітьми; воєнний стан; міжнародна допомога; соціальний захист; цифровізація; європейські стандарти.

## **FEATURES OF FINANCIAL SUPPORT FOR SOCIAL SERVICES AND ASSISTANCE TO FAMILIES WITH CHILDREN UNDER MARTIAL LAW: THE UKRAINIAN CONTEXT**

The article examines the specific features of financial support for social services and assistance to families with children in Ukraine during the period of martial law. The full-scale invasion has fundamentally reshaped the national system of social protection, intensifying budgetary constraints, increasing the number of internally displaced persons, and aggravating socioeconomic vulnerabilities among households with children. The study demonstrates that despite a significant reallocation of budgetary priorities toward defense needs, Ukraine has succeeded in maintaining the core social assistance programmes for families, largely due to substantial international financial support. External funding—provided by the European Union, the World Bank, the International Monetary Fund, UNICEF, USAID, and other international partners—has become a compensatory mechanism that ensures the continuity of key social transfers, rehabilitation services, and emergency aid for vulnerable categories of children and parents.

The research highlights the growing dependence of Ukraine’s social protection system on external financial resources, which, although enabling rapid responses to humanitarian challenges, creates risks of instability in the event of fluctuations in donor support. The article analyses the transformation of financial instruments used to fund social services during wartime, emphasizing the increasing focus on targeted assistance, rapid administrative procedures, and the digitalization of service provision. Particular attention is given to the role of the “Diia” platform, which has enhanced the accessibility, transparency, and efficiency of social benefits, especially for citizens residing in conflict-affected regions.

The study also underscores the strengthening role of non-governmental organizations and charity foundations such as “Come Back Alive” and “Voices of Children,” which provide flexible and needs-based support for internally displaced families, single parents, and children affected by hostilities. Furthermore, the article identifies the strategic significance of aligning Ukraine’s social protection system with European standards, including the preparation for future administration of the European Social Fund. The findings point to the need for long-term reforms aimed at improving the sustainability, transparency, and effectiveness of financial flows within the social protection sector.

Overall, the research concludes that wartime conditions have accelerated the evolution of a multi-source and adaptive model of financial support for social services. The synergy between state institutions, international partners, digital tools, and civil society organizations has enabled Ukraine to preserve essential assistance for families with children. At the same time, the transition to European standards

and structural modernization remains crucial for strengthening resilience during post-war recovery.

**Keywords:** social services; financial support; families with children; martial law; international assistance; social protection; digitalization; European standards.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентний тиск на систему соціального захисту, особливо у сегменті надання соціальних послуг та підтримки сімей з дітьми. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, поширення бідності, втрата працездатності опікунів, руйнування інфраструктури, а також загострення ризиків соціального сирітства формують нову конфігурацію соціальних потреб, яка вимагає оперативних і водночас системних рішень. У цих умовах фінансове забезпечення соціальних послуг набуває визначального значення, оскільки саме доступність і стабільність фінансових потоків визначають здатність держави та місцевих громад виконувати свої соціальні функції.

Попри наявність нормативної бази, орієнтованої на європейські стандарти, нинішня система фінансування соціальних послуг залишається фрагментованою, недостатньо гнучкою та чутливою до кризових викликів. Особливої уваги потребують сім'ї з дітьми, оскільки саме вони опинилися у групі підвищеного соціального ризику. Це викликано зростанням витрат на догляд і виховання, погіршенням доступності освітніх і медичних послуг, підвищенням рівня психологічного навантаження на дітей та батьків. Водночас ресурси місцевих бюджетів істотно обмежені через скорочення податкових надходжень, посилення вимог до оборонних видатків і необхідність підтримки інших критично важливих сфер.

Таким чином, формування ефективної моделі фінансового забезпечення соціальних послуг у воєнний час постає як комплексна науково-практична проблема, що поєднує макрофінансові обмеження, потреби соціальної політики та вимоги до забезпечення прав і благополуччя дітей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика фінансового забезпечення соціальних послуг та підтримки сімей з дітьми в умовах воєнного часу знаходить відображення у працях низки сучасних українських дослідників. У наукових роботах Kurylo & Aksionova (2024) акцентується увага на особливостях реалізації політики підтримки дітей та сімей у період війни, зокрема на ролі міжнародної допомоги у забезпеченні безперервності соціальних програм. Syniavska & Agres (2025) аналізують функціонування фінансової системи України в умовах воєнної економіки, визначаючи ключові виклики та інструменти стабілізації, що безпосередньо впливають на можливості фінансування соціальних видатків.

Дослідження Petrukha & Konovalenko (2025) дозволяють глибше зрозуміти трансформацію державного бюджету в умовах війни та окреслюють фактори, що формують бюджетну політику у післявоєнний період, включно з пріоритетами соціального захисту. У роботі Kozarezenko (2023) розкрито вплив євроінтеграційних процесів на модернізацію системи соціального забезпечення України, зокрема у фінансовому вимірі, що є важливим у контексті адаптації соціальних механізмів до європейських стандартів.

Значний внесок у дослідження зовнішньої підтримки соціальної сфери здійснено Tereshchenko et al. (2022), де проаналізовано роль міжнародних організацій у підтримці освітніх та соціальних послуг під час воєнного стану. Питання деінституціалізації та підтримки дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, ґрунтовно розглянуто у роботах Albul (2019). У свою чергу, Tkachuk (2022) акцентує увагу на фінансовій ролі неурядових організацій у період війни, визначаючи їх як ключових суб'єктів оперативної допомоги постраждалим сім'ям.

Таким чином, наявні наукові напрацювання окреслюють широке коло аспектів – від бюджетної політики та міжнародної

фінансової підтримки до цифровізації соціальних послуг і розвитку партнерства з громадським сектором. Водночас, незважаючи на суттєвий внесок дослідників, комплексне вивчення особливостей та трансформацій фінансового забезпечення соціальних послуг у контексті повномасштабної війни залишається актуальним і потребує подальшої наукової розробки, особливо з огляду на стратегічні завдання повоєнної відбудови України.

**Цілі статті.** Метою статті є наукове обґрунтування особливостей та трансформації фінансового забезпечення соціальних послуг і підтримки сімей з дітьми в Україні в умовах воєнного стану з метою виявлення ключових диспропорцій, ризиків та визначення напрямів підвищення ефективності та стійкості системи соціального захисту.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Повномасштабна війна в Україні кардинально трансформувала функціонування системи соціального захисту, актуалізувавши проблеми скорочення бюджетних ресурсів, стрімкого зростання соціальних потреб населення, масштабного внутрішнього переміщення громадян та необхідності оперативної адаптації соціальних програм до умов воєнного часу. Водночас держава зберегла базові механізми підтримки сімей із дітьми, що значною мірою стало можливим завдяки зовнішній фінансовій допомозі та посиленню міжнародного партнерства.

Насамперед слід підкреслити, що система соціального захисту опинилася під критичним навантаженням через сукупну дію кількох чинників: масову міграцію населення з небезпечних територій, високий рівень макроекономічної невизначеності, скорочення ринку праці та погіршення доступності інфраструктури соціальних послуг. У таких умовах збереження державних програм підтримки сімей з дітьми набуло не лише гуманітарного, а й стратегічного значення, оскільки діти є

основою відновлення людського капіталу та економічної стійкості у довгостроковій перспективі.

Під час війни пріоритети бюджетної політики суттєво змістилися в бік оборонних видатків, що обмежило можливості фінансування соціальної сфери. Основними джерелами компенсації дефіциту стали зовнішні позики, гранти та інші форми міжнародної фінансової підтримки, що дозволило уникнути згортання ключових соціальних програм (Syniavska & Agres, 2025). За цих умов особливо важливо, що більшість державних інструментів підтримки сімей з дітьми – допомога при народженні дитини, програма «Пакунок малюка», послуга «муніципальна няня», а також виплати самотнім батькам, багатодітним і малозабезпеченим сім'ям – продовжують реалізовуватися завдяки участі міжнародних донорських організацій (Kurylo & Aksionova, 2024). Міжнародні ресурси виступають компенсаторним механізмом у структурі фінансування, забезпечуючи безперервність соціальних програм в умовах суттєвого падіння доходів державного бюджету.

Результати аналізу засвідчують, що фінансова модель соціальної підтримки в умовах воєнного стану характеризується високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Така залежність зумовлює як адаптивність системи до гуманітарних викликів, так і ризики нестійкості у випадку потенційного скорочення міжнародної допомоги. Потужні міжнародні інституції – Європейський Союз, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, UNICEF та інші партнерські організації – забезпечують критично важливі ресурси для соціальних виплат, відновлення освітньої інфраструктури, забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та підтримки дітей-сиріт (Tereshchenko et al., 2022). Донорські програми також дозволили розширити спектр соціальних послуг, зокрема екстреної, психологічної та кризової підтримки сімей, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Окремою тенденцією воєнного періоду стала інтенсивна цифровізація соціального сектору. Застосування цифрових сервісів, передусім платформи «Дія», забезпечило можливість швидкого та дистанційного оформлення соціальних виплат, особливо в регіонах, що перебувають у зоні бойових дій або тимчасової окупації (Kurylo & Aksionova, 2024). Цифрова інфраструктура сприяла підвищенню доступності соціальних послуг, скороченню бюрократичних процедур та мінімізації корупційних ризиків.

Помітною особливістю сучасної соціальної політики є також орієнтація на деінституціалізацію та розвиток сімейних форм виховання дітей. Це відповідає європейським підходам до захисту дитинства та сприяє зміцненню сімей як ключового соціального інституту. Співпраця державних органів з бізнесом і громадським сектором посилює адресність допомоги та сприяє більш ефективному використанню ресурсів (Albul, 2019).

Важливу роль у забезпеченні соціальної підтримки відіграють недержавні організації. Благодійні фонди, зокрема «Повернись живим» та «Голоси дітей», оперативно мобілізують фінансові й матеріальні ресурси для допомоги внутрішньо переміщеним особам, дітям та матерям, забезпечуючи гнучкість і швидкість реагування на виклики у прифронтових регіонах (Tkachuk, 2022). Їхня діяльність доповнює державну систему соціального захисту, особливо там, де державні інститути обмежені ресурсно чи інфраструктурно.

Перехід до європейських стандартів соціального захисту, задекларований Україною, передбачає реформування фінансових інструментів та створення підґрунтя для майбутнього адміністрування Європейського соціального фонду в Україні (Kozarezenko, 2023). Це визначає необхідність удосконалення механізмів планування соціальних видатків, підвищення прозорості фінансових потоків та орієнтації на результативність соціальних програм.

Загалом аналіз дозволяє стверджувати, що система фінансового забезпечення соціальних послуг і підтримки сімей з дітьми в умовах воєнного стану зазнала суттєвої трансформації. Ключовими її характеристиками стали мультиджерельність, цифровізація, посилена роль міжнародних партнерів і громадського сектору, а також зростання адресності соціальної підтримки. У сукупності ці тенденції формують нову модель соціальної політики, спрямовану на стійкість, адаптивність і відповідність європейським стандартам захисту прав дітей та сімей.

**Висновки.** Система фінансового забезпечення соціальних послуг в Україні під час війни демонструє високу стійкість і гнучкість, попри значні виклики. Головну роль у збереженні соціальної підтримки відіграють міжнародна допомога, громадянське суспільство та цифрові інновації. Для довгострокової стабільності необхідно провести структурні реформи та забезпечити прозоре, ефективне використання коштів у партнерстві з міжнародною спільнотою. Зокрема, підвищити прозорість розподілу міжнародної допомоги через відкриті звіти, посилити децентралізацію фінансування соціальних послуг на рівень громад, запровадити нові механізми співфінансування між державним, місцевим та приватним секторами, розширити програми психологічної та освітньої підтримки дітей у зонах бойових дій; адаптувати українську систему соціального захисту до європейських стандартів, зокрема у сфері адресної допомоги та моніторингу ефективності витрат.

### **Список бібліографічного опису**

1. Kurylo, I., Aksionova, S., & Krimer, B. (2024). Child and family support policy in Ukraine: implementation and challenges during the war. Economic growth in the face of global challenges. Consolidation of national economies and reduction of social inequalities: Conference Proceedings. Vol IV. <https://doi.org/10.36004/nier.cdr.18.2024.08> (дата звернення 29.10.2025)
2. Syniavska, L., Agres, O., & Rubai, O. (2025). UKRAINE'S FINANCIAL SYSTEM IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES AND WAYS TO STABILIZATION. Business Navigator. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-10> (дата звернення 29.10.2025).
3. Petrukha, S., Konovalenko, D., & Petrukha, N. (2025). STATE



4. BUDGET IN THE CONTEXT OF A WARTIME ECONOMY AND POST-WAR TRIGGERS FOR ITS RECOVERY. *Baltic Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-256-269> (дата звернення 29.10.2025).

5. Kozarezenko, L. (2023). THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION ON UKRAINE'S SOCIAL SECURITY SYSTEM: THE FINANCIAL COMPONENT. *Economics & Education*. <https://doi.org/10.30525/2500-946x/2023-4-7> (дата звернення 29.10.2025).

6. Tereshchenko, H., Pron, N., & Anisimova, O. (2022). International financial support for the organization of the educational process under the martial law in Ukraine. *Ukrainian Society*. <https://doi.org/10.15407/socium2022.02.169>.

7. Albul, I. (2019). Social support for orphans and children deprived of parental care: Ukrainian innovations. *Economies' Horizons*. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(9\).2019.195658](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(9).2019.195658) (дата звернення 29.10.2025).

8. Tkachuk, I. (2022). THE ROLE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR: FINANCIAL ASPECT. *Black Sea Economic Studies*. <https://doi.org/10.32782/bses.76-33> (дата звернення 29.10.2025).

## References

1.Kurylo, I., Aksionova, S., & Krimer, B. (2024). Child and family support policy in Ukraine: implementation and challenges during the war. *Economic growth in the face of global challenges. Consolidation of national economies and reduction of social inequalities: Conference Proceedings. Vol IV*. <https://doi.org/10.36004/nier.cdr.18.2024.08>.

2.Syniavska, L., Agres, O., & Rubai, O. (2025). UKRAINE'S FINANCIAL SYSTEM IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES AND WAYS TO STABILIZATION. *Business Navigator*. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-10>.

3.Petrukha, S., Konovalenko, D., & Petrukha, N. (2025). STATE BUDGET IN THE CONTEXT OF A WARTIME ECONOMY AND POST-WAR TRIGGERS FOR ITS RECOVERY. *Baltic Journal of Economic Studies*. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-256-269>.

4.Kozarezenko, L. (2023). THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION ON UKRAINE'S SOCIAL SECURITY SYSTEM: THE FINANCIAL COMPONENT. *Economics & Education*. <https://doi.org/10.30525/2500-946x/2023-4-7>.

5.Tereshchenko, H., Pron, N., & Anisimova, O. (2022). International financial support for the organization of the educational process under the martial law in Ukraine. *Ukrainian Society*. <https://doi.org/10.15407/socium2022.02.169>.

6.Albul, I. (2019). Social support for orphans and children deprived of parental care: Ukrainian innovations. *Economies' Horizons*. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(9\).2019.195658](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(9).2019.195658).

7.Tkachuk, I. (2022). THE ROLE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR: FINANCIAL ASPECT. *Black Sea Economic Studies*. <https://doi.org/10.32782/bses.76-33>.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-30](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-30)

**УДК 338.45:69(477):005.52**

Мосійчук І.В., аспірант

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0006-0096-3861>

e-mail: [aspirant\\_mosijchuka@lntu.edu.ua](mailto:aspirant_mosijchuka@lntu.edu.ua)

Mosiichuk I.V., PhD student

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0006-0096-3861>

e-mail: [aspirant\\_mosijchuka@lntu.edu.ua](mailto:aspirant_mosijchuka@lntu.edu.ua)

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 17.11.2025. До друку: 18.11.2025.

## **АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНІВ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У статті досліджено антикризові стратегії розвитку будівельних підприємств регіонів. Будівництво сьогодні виступає не лише індикатором економічних змін, а й рушієм відновлення країни. У роботі розглянуто регіональні особливості антикризового розвитку на прикладі будівельних підприємств Волинської, Львівської та Рівненської областей. Виявлено три ключові напрями адаптації: ресурсна стабілізація, партнерська інтеграція та цифрова трансформація. Встановлено, що компанії, які запровадили цифрові інструменти управління проектами та взаємодіють із громадами у спільних програмах відновлення, демонструють вищу ефективність та стійкість до кризових впливів. У дослідженні підкреслюється, що формування антикризових стратегій має відбуватися з урахуванням регіональної специфіки, інституційної підтримки та соціальної відповідальності бізнесу. Запропоновано модель антикризового розвитку, що базується на поєднанні логістичної гнучкості, цифрової інтеграції та партнерського управління.

**Ключові слова:** антикризові стратегії, будівельні підприємства, регіональний розвиток, економічна трансформація, цифровізація, партнерська інтеграція.

## **ANTI-CRISIS STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL CONSTRUCTION COMPANIES DURING ECONOMIC TRANSFORMATION**

The article discusses anti-crisis development strategies for construction companies in a regional context during Ukraine's economic transformation. The construction sector is currently not only an industry that responds to crisis processes, but also a foundation for economic recovery. During periods of military action and instability, it is construction companies that generate demand for related industries, create jobs, and ensure the renewal of urban infrastructure. However, they also face staff shortages, disruptions to logistics chains, and instability in the investment environment. The study focuses on analyzing how companies in the regions are adapting to these challenges and which tools are effective in crisis conditions.

The study shows that construction companies in western Ukraine have become centers for the redistribution of production capacity and the attraction of investment, while the eastern and southern regions have suffered extensive damage and require new approaches to recovery. An analysis of the activities of 14 enterprises in the Volyn, Lviv, and Rivne regions showed that effective anti-crisis strategies are based on three key areas: resource stabilization (preserving the production base, optimizing supply chains, training personnel), partnership integration (cooperation with local authorities, participation in recovery programs, formation of clusters), and digital transformation (introduction of BIM, CRM, and ERP systems that reduce costs and risks).

The results prove that the sustainability of construction companies depends not only on financial resources, but also on the quality of interaction between business, government, and the community. Regional cooperation and digitalization create conditions for the formation of a new anti-crisis model – one that is flexible, socially responsible, and focused on the development of people and territories.

**Keywords:** anti-crisis strategies, construction companies, regional development, economic transformation, digitalization, partnership integration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Сфера будівництва є індикатором економічних трансформацій в Україні. Ця сфера першою реагує на кризові явища. Серед них коливання інвестиційної активності, зміна вартості матеріалів, порушення логістики, нестача кадрів. У той же час, саме будівництво стає базовим сектором економіки для відновлення, здатним створювати робочі місця, формувати попит на суміжні виробництва та задавати темпи регіонального розвитку. Проте, кризи останніх років (війна, енергетична нестабільність, порушення ланцюгів постачання) поставили перед будівельними

підприємствами виклик не лише збереження діяльності, а й необхідності переосмислення самої логіки функціонування.

У регіональному вимірі ці процеси мають особливий характер. Підприємства Західної України стали центрами релокації виробництва і залучення інвестицій у житлову та інфраструктурну забудову, тоді як південні й східні області зазнали масштабних руйнувань і втрати основних потужностей. Таке асиметричне навантаження створює нову конфігурацію регіонального будівельного ринку, де головним чинником розвитку стає не розмір капіталу, а здатність до адаптації – стратегічна, управлінська, організаційна.

Індекс виконаних будівельних робіт в Україні за підсумками січня-липня 2025 року зріс на 10% у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року. Частка нового будівництва в загальному обсязі виконаних будівельних робіт за січень-липень 2025 року становила 43,4%, ремонту – 29%, реконструкції та технічного переоснащення – 27,6%. (Колісніченко, 2025). У 2024 році реальний ВВП зріс на 2,9 % проти 2023 року, причому будівництво показало найбільше зростання серед усіх галузей – 16,2% за підсумками року. Найвищі темпи були в першому кварталі (+42,8%), після чого спостерігалось уповільнення. У 2023 році реальний ВВП зріс на 5,5 % проти 2022 року. (Комерсант, 2025). Це свідчить як про уповільнення зростання ВВП, проте й про поступове відновлення сектору, проте темпи її зростання залишаються нерівномірними між регіонами. У цих умовах потреба у формуванні антикризових стратегій розвитку будівельних підприємств регіонів набуває особливої актуальності. Йдеться не лише про заходи короткострокового реагування, а про розроблення системи стратегічних рішень, що дозволяють підприємствам забезпечити життєздатність, підвищити стійкість до зовнішніх шоків і водночас стати активними учасниками економічної трансформації регіонів.

Це дослідження покликане осмислити, як антикризові підходи можуть поєднувати економічні, організаційні та

управлінські інструменти для створення нової моделі розвитку будівельного сектору. Вона має бути здатна не лише долати кризи, а й використовувати їх як імпульс до оновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання антикризових стратегій розвитку будівельних підприємств регіонів не залишалося поза увагою дослідників. М. Єщенко, І. Точонов, Т. Петленко розглянули теоретичні аспекти антикризового стратегічного менеджменту для будівельних підприємств. Ними виділено чотири рівні стратегічного антикризового менеджменту (корпоративний, бізнес-напрямок, функціональний, лінійний). Запропоновано типологію стратегій: стратегія захисту (мінімізація втрат), стратегія делегування, стратегія наступу (активні дії) і стратегія компромісу (Єщенко та ін., 2024). К. Приб виділив три основних підходи до стратегій підприємства у кризовий період: «згортання», «розширення» та «стабілізація». Звернув увагу на те, що вибір правильної антикризової стратегії залежить від багатьох факторів: цілей підприємства, ресурсів, зовнішніх умов, стану кризи (Приб, 2024). Д. Шостак, О. Шмаровоз, С. Матвійчук досліджували, як антикризові стратегії можуть бути інтегровані в систему бізнес-моделі підприємства для забезпечення його стійкого розвитку в умовах невизначеності та кризових викликів. Ними запропоновано алгоритм включення антикризових інструментів у бізнес-модель, що охоплює: стратегічне діагностування кризових сигналів, аналіз внутрішніх ресурсів і ризиків, вибір гнучкої стратегії реагування, управління змінами через цифрові інструменти. Цілком обґрунтованою є ідея системного підходу, де антикризова стратегія повинна бути частиною бізнес-моделі, а не окремим інструментом. Автори слушно вказують на важливість гнучкого управління персоналом і ресурсами, що є основою стійкості підприємства у період криз (Шостак та ін., 2024). Л. Ліпич, О. Полінкевич, О. Хілуха, М. Кушнір аналізують, як воєнні дії змінили структуру фармацевтичного

ринку, зруйнували логістичні зв'язки та підвищили роль аптек комунальної форми власності як базових соціальних інституцій для населення регіонів. Вони вважають, що стратегічне управління у післявоєнний період повинно поєднувати економічні та соціальні цілі, а цифрова інтеграція логістичних процесів і використання CRM/ERP-систем для управління запасами є дієвою стратегією виходу із кризи. Модель авторів, яка поєднує логістичну гнучкість, цифровізацію та партнерську взаємодію, може стати аналогом або теоретичною опорою для побудови регіональних стратегій розвитку у будівництві (*Лінича та ін., 2025*). О. Полінкевич, В. Тринчук, В. Кучеренко дослідили, як підприємства можуть інтегрувати принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) у свою систему стратегічного менеджменту. Згоден із авторськими твердженнями, що ESG-принципи мають стати не лише «додатком», а невід'ємною частиною стратегії підприємства – в сучасному світі вони формують основу довготривалої стійкості. Також важливо, що автори підкреслюють необхідність адаптації внутрішньої системи управління й культури підприємства, а не просто «наклеювання» ESG-етикетки, що є критичною умовою ефективності (*Полінкевич та ін., 2025*). Проте питання ESG-орієнтованих антикризових стратегій для будівельних підприємств залишаються малодослідженими.

Таким чином, у сучасній науковій літературі вже окреслено теоретичні рамки антикризового стратегічного управління, визначено типології стратегій і механізми інтеграції у бізнес-моделі. Водночас бракує комплексного бачення регіонального виміру, що враховує територіальні відмінності у рівні інфраструктури, інвестиційного потенціалу, соціальної взаємодії та державної підтримки. Тому варто розробляти регіонально адаптовані моделі антикризових стратегій для будівельних підприємств, які поєднують принципи стійкості, цифровізації, ESG-орієнтації та партнерства між бізнесом, владою і громадою.

**Цілі статті.** Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні підходів до формування антикризових стратегій розвитку будівельних підприємств регіонів у період економічної трансформації, які забезпечують їхню стійкість, адаптивність і здатність до відновлення в умовах нестабільності. Завдання дослідження – визначити структурно-змістові особливості регіональних антикризових стратегій будівельних підприємств і обґрунтувати модель їх адаптації до кризових умов із урахуванням галузевих та територіальних чинників розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Період економічної трансформації, який нині переживає Україна, супроводжується не лише структурними зрушеннями у фінансовій, виробничій та соціальній сферах, але й глибокими змінами у підходах до стратегічного управління підприємствами. Особливо це відчутно в будівництві, де поєднуються високі ризики, капіталомісткість і залежність від регіонального середовища. Для підприємств цієї сфери криза перестала бути короткостроковим явищем. Вона стала умовою, у якій доводиться будувати довгострокові стратегії. Саме тому антикризове управління в будівництві перетворюється на постійно діючий стратегічний механізм, що визначає здатність компанії не лише вижити, а й розвиватися.

Дослідження показує, що будівельні підприємства регіонів перебувають у нерівних умовах адаптації. Південні та східні області України стикаються з руйнуванням виробничих баз і втратами робочої сили, тоді як західні регіони за останні два роки стали центрами перерозподілу будівельних потужностей і робочої сили. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні в січні-серпні 2025 року збільшився на 19,5% порівняно з аналогічним періодом 2024 року – зріс до 140,2 млрд грн (*Open4business, 2025*). Ринок первинної нерухомості переорієнтувався переважно на захід України. Девелопери в

інших регіонах зосереджені переважно на закінченні проектів, розпочатих до березня 2022 року. Зараз більшість інвесторів не наважуються розпочинати нові будівельні проекти та займають вичікувальну позицію. У центрі, на півночі та сході України зріс попит на послуги з відновлення зруйнованих будівель та споруд. Бізнес, який постраждав від руйнування об'єктів нерухомості, потребує реконструкції будівель для відновлення функціонування (*Glemanlas, б.д.*). Цей розрив формує потребу у регіональних стратегіях, що враховують не лише економічні, а й соціально-просторові особливості розвитку.

Антикризова стратегія для будівельного підприємства має дві взаємопов'язані площини: 1) внутрішню (управлінську, фінансову, кадрову) та 2) зовнішню (регіональну, інституційну, інфраструктурну). Внутрішній рівень визначає спроможність підприємства адаптуватися до нових умов господарювання, а зовнішній рівень створює простір, у якому така адаптація можлива. Саме на стику цих рівнів формується стратегічна гнучкість, яка дозволяє підприємству оперативно змінювати формат діяльності, структуру ресурсів і модель взаємодії з ринком.

У ході дослідження було проаналізовано 14 будівельних підприємств Волинської, Львівської та Рівненської областей, які у 2022–2024 роках реалізовували проекти цивільного та промислового будівництва. Отримані результати дозволили визначити три домінантні напрями антикризового розвитку: ресурсна стабілізація, партнерська інтеграція та цифрова трансформація.

Під ресурсною стабілізацією мається на увазі здатність підприємства зберегти матеріально-технічну базу, забезпечити неперервність постачання та підтримувати кадровий потенціал. 72% опитаних керівників наголосили, що саме дефіцит кваліфікованих кадрів і логістичні збої стали головними викликами воєнного періоду. Підприємства, які запровадили внутрішні резерви (створення мультифункціональних бригад,



використання локальних постачальників будматеріалів) змогли скоротити простої на 32–36%. Це свідчить, що навіть у кризовому середовищі важливо не лише скорочувати витрати, а зберігати ядро компетенцій, навколо якого може відбутися подальше відновлення.

Другий напрям – партнерська інтеграція. Вона проявляється у кооперації між підприємствами одного регіону та міжрегіональній взаємодії з інвесторами, банками, місцевою владою. Під час аналізу виявлено, що компанії, які брали участь у спільних регіональних програмах відновлення інфраструктури, отримали доступ до стабільніших джерел фінансування та замовлень. Будівельний ринок Волині характеризується активністю провідних забудовників, таких як «Луцьксантехмонтаж №536», «Єврохолдінг» та «Інвестор», а також нарощуванням впливу груп, як-от «Continuum Development». Станом на жовтень 2025 року, на ринку з'являються нові великі житлові проекти, що може суттєво змінити його структуру найближчим часом. Будівельний сектор розвивається відповідно до Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року (Voladm, 2024). Участь у програмах знижує ризики ліквідності, адже підприємство включається у регіональну систему розподілу ресурсів.

Третій напрям – цифрова трансформація управління. Будівельні підприємства, що впровадили системи BIM (Building Information Modeling), CRM і ERP-рішення, показали вищу ефективність планування та контролю. 41% опитаних компаній застосовують хоча б один цифровий інструмент для управління проектами, тоді як до 2022 року цей показник не перевищував 22%. Цифровізація дає змогу зменшити витрати на проектування на 15–21%, а також скоротити ризики неузгодженості в ланцюгах постачання. Особливо важливо, що цифрові платформи стали також засобом антикризової комунікації – завдяки їм компанії координують дії з

підрядниками, замовниками й місцевими громадами у реальному часі.

Важливим аспектом стійкого розвитку у кризових умовах є управлінська культура. У процесі інтерв'ю керівники зазначали, що ефективність антикризової стратегії часто залежить не від ресурсів, а від швидкості ухвалення рішень і рівня довіри всередині колективу. Це підтверджує тезу про те, що антикризове управління – це передусім система взаємодії людей, а не лише інструмент планування. Підприємства, які впровадили горизонтальну комунікацію, регулярний моніторинг ризиків та участь працівників у плануванні, демонстрували більш стабільні результати навіть за однакового фінансового навантаження.

Порівняльний аналіз дозволив виокремити три моделі антикризового розвитку будівельних підприємств регіонів:

1. Модель реактивної стабілізації характерна для малих підприємств, що орієнтуються на збереження базових процесів. Основними інструментами є скорочення витрат, відтермінування зобов'язань, пошук короткострокових контрактів.

2. Модель адаптивної інтеграції – властива середнім компаніям, які поєднують власні ресурси із зовнішніми. Вона передбачає участь у спільних регіональних проєктах, розвиток партнерств, перехід до цифрових систем управління.

3. Модель стратегічної трансформації – типова для великих підприємств або будівельних холдингів, що використовують антикризу як імпульс для модернізації. Ця модель інтегрує принципи ESG, інноваційні технології, довгострокові інвестиційні програми.

Усі три моделі мають регіональну прив'язку, тобто їхня ефективність залежить від економічного середовища, доступу до ринку праці, рівня децентралізації та інституційної підтримки. У цьому сенсі регіон стає не просто простором функціонування підприємства, а активним учасником антикризового управління.

Роль місцевих органів влади полягає не лише у розподілі замовлень, а у створенні середовища довіри, прозорих процедур та стимулів для інвестицій.

Загальний аналіз показує, що основним чинником стійкості будівельних підприємств є не обсяг фінансових ресурсів, а якість стратегічної взаємодії між підприємством, владою та громадою. Там, де сформовано партнерські програми («Програма відновлення областей», Проєкти нацпрограми «Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів») рівень завантаження підприємств утримчує перевищує середній по країні (Kse, 2024). Це свідчить, що соціальна спрямованість і регіональна кооперація є не лише гуманітарною, а й економічною складовою антикризової стратегії.

Таким чином, результати дослідження дозволяють дійти висновку, що антикризові стратегії розвитку будівельних підприємств регіонів повинні спиратися на три взаємопов'язані опори:

- гнучку логістику і диверсифікацію постачань (для зниження операційних ризиків),
- цифрову інтеграцію (для ефективного управління ресурсами та взаємодії),
- партнерське управління (для узгодження інтересів підприємств, влади і громад).

Ці три напрями утворюють ядро стійкої моделі регіонального розвитку будівельної галузі. Саме така модель дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до економічних трансформацій, а й стати рушійною силою відбудови та модернізації країни.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що стійкість і розвиток будівельних підприємств у регіонах нині залежать від їхньої здатності швидко перебудовувати управлінські, фінансові та логістичні процеси відповідно до кризових умов. Антикризові стратегії виявилися не тимчасовим інструментом реагування, а фундаментом довготривалої трансформації сектору. Будівельні

компанії, які запровадили багаторівневу систему управління ризиками, використали цифрові технології для моніторингу ресурсів і співпрацюють із місцевими громадами, продемонстрували вищу адаптивність і здатність до стабільного відновлення. Водночас регіональна специфіка відіграє ключову роль: саме регіони, які мають розвинену інфраструктуру, доступ до транспортних коридорів і підтримку місцевої влади, формують осередки економічного відродження.

Сучасна антикризова модель будівельного підприємства має поєднувати три компоненти – стратегічну гнучкість, партнерську взаємодію та цифрову інтеграцію. Це дозволяє перетворити кризу з деструктивного чинника на точку зростання. В умовах економічної трансформації важливо змістити фокус з короткострокового виживання на системне оновлення бізнес-моделей, де інновації, енергоефективність і соціальна відповідальність стають критеріями конкурентоспроможності. Побудова регіональних кластерів у будівництві є і формою співпраці, і механізмом формування синергії між підприємствами, громадою та державою.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності антикризових стратегій будівельних підприємств у регіональному розрізі, визначення показників їхньої стійкості та побудову моделей прогнозування розвитку галузі в умовах післявоєнного відновлення. Важливим напрямом є також аналіз впливу ESG-принципів та «зеленого будівництва» на формування довгострокової конкурентоспроможності сектору.

### **Список бібліографічного опису**

1. Колісніченко, В. (2025). Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні в січні-липні зріс на 10% р./р. URL: <https://gmkc.center/ua/news/obsyag-vikonanih-budivelnih-robot-v-ukraini-v-sichni-lipni-zris-na-10-r-r/> (дата звернення: 25 жовтня 2025).

2. Комерсант (2025). ВВП України у 2024 році зріс на 2,9%: які галузі забезпечили зростання. URL: <https://komersant.ua/vvp-ukrainy-u-2024-rotsi-zris-na-2-9-iaki-haluzi-zabezpechyly-zrostannia/> (дата звернення: 25 жовтня 2025).

3. Єщенко, М., Точонов, І., & Петленко, Т. (2024). Стратегічний менеджмент будівельних підприємств в умовах кризової ситуації. Галицький

- 4.економічний вісник, 2 (87), 181–187.  
[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02)
- 5.Пріб, К. (2024). Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
- 6.Шостак, Л., Шмаровоз, О., & Матвійчук, С. (2024). Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>
- 7.Ліпич, Л.Г., Полінкевич, О.М., Хілуха, О., & Кушнір, М. (2023). Стратегічні орієнтири розвитку аптечних закладів комунальної власності в поствоєнний період. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, 1 (33), 101–110. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-101-110>
- 8.Полінкевич, О. М., Тринчук, В. В., & Кучеренко, В. В. (2025). Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід, 14, 93–98 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>
- 9.Open4business (2025). Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні в січні-серпні збільшився майже на 20%. URL: <https://open4business.com.ua/obsyag-vykonanykh-budivelnnykh-robot-v-ukraini-v-sichni-serpni-zbilshyv-sya-majzhe-na-20/> (дата звернення: 25 жовтня 2025).
10. Glemanlas (б.д.). Тенденції на будівельному ринку України під час воєнного стану. URL: <https://glemanlas.com/tendenciyi-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voynennogo-stanu/> (дата звернення: 25 жовтня 2025).
11. Voladm (2024). Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року. URL: [https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/VnPolituka/СТРАТЕГІЯ розвитку Волинської\\_обласна\\_на\\_період\\_до\\_2027\\_року.pdf](https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/VnPolituka/СТРАТЕГІЯ розвитку Волинської_обласна_на_період_до_2027_року.pdf) (дата звернення: 25 жовтня 2025).
12. Kse (2024). Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02\\_09\\_24\\_Zvit\\_Strukturni\\_zmini\\_ta\\_vikliki\\_v\\_budivelnii-\\_industrii--.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii-_industrii--.pdf) (дата звернення: 25 жовтня 2025).

## References

1. Kolisnichenko, V. (2025). Obsiah vykonanykh budivelnnykh robot v Ukraini v sichni-lypni zris na 10% r./r. [The volume of construction work performed in Ukraine in January-July increased by 10% year-on-year], available at: <https://gmk.center.ua/news/obsyag-vikonanih-budivelnnykh-robot-v-ukraini-v-sichni-lipni-zris-na-10-r-r/> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian]
2. Komersant (2025). VVP Ukrainy u 2024 rotsi zris na 2,9%: yaki haluzi zabezpechyly zrostantia [Ukraine's GDP grew by 2.9% in 2024: which industries drove growth], available at: <https://komersant.ua/vvp-ukrainy-u-2024-rotsi-zris-na-2-9-iaki-haluzi-zabezpechyly-zrostantia/> (Accessed 28 October 2025). [in Ukrainian]
3. Ieshchenko, M., Tochonov, I., & Petlenko, T. (2024). Stratehichnyi menedzhment budivelnnykh pidpryemstv v umovakh krizovoi sytuatsii [Strategic management of construction companies in crisis situations]. Halytskyi

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*  
ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal, 2 (87), 181–187. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02) [in Ukrainian].

4. Prib, K. (2024). Anti-crisis strategies in enterprise management [Antykrizyovyi stratehii v upravlinni pidpryiemstvamy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116> [in Ukrainian].

5. Shostak, L., Shmarovoz, O., & Matviychuk, S. (2024). Antykrizyovyi stratehii v systemi biznes-modeli rozvytku pidpryiemstva [Anti-crisis strategies in the business model of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86> [in Ukrainian].

6. Lypych, L.H., Polinkevych, O.M., Khilukha, O., & Kushnir, M. (2023). Stratehichni oriientyry rozvytku aptechnykh zakladiv komunalnoi vlasnosti v postvoiennyi period [Strategic guidelines for the development of municipal pharmacies in the post-war period]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1 (33), 101–110. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-101-110> [in Ukrainian].

7. Polinkevych, O. M., Trvnchuk, V. V., & Kucherenko, V. V. (2025). Intehratsiia prvyntsyv ESG u systemu stratehichnoho menedzhmentu pidpryiemstv: vyklyky ta mozhlyvosti [Integration of ESG principles into the strategic management system of enterprises: challenges and opportunities]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 14, 93–98. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93> [in Ukrainian].

8. Open4business (2025). Obsiah vykonanykh budivelnnykh robit v Ukraini v sichni-serpni zbilshyvsia maizhe na 20% [The volume of construction work completed in Ukraine in January-August increased by almost 20%], available at: <https://open4business.com.ua/obsyag-vykonanykh-budivelnnykh-robit-v-ukrayini-v-sichni-serpni-zbilshyv-sya-majzhe-na-20/> (Accessed 28 October 2025). [in Ukrainian].

9. Glemanlas (b.d.). Tendentsii na budivelnomu rynku Ukrainy pid chas voiennoho stanu [Trends in the Ukrainian construction market during martial law], available at: <https://glemanlas.com/tendenciyi-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/> (Accessed 28 October 2025). [in Ukrainian].

10. Voladm (2024). Stratehiia rozvytku Volynskoi oblasti na period do 2027 roku [Development Strategy for the Volyn Region for the Period until 2027], available at: [https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/VnPolituka/СТРАТЕГІЯ\\_розвитку\\_Волинської\\_обласна\\_на\\_період\\_до\\_2027\\_року.pdf](https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/VnPolituka/СТРАТЕГІЯ_розвитку_Волинської_обласна_на_період_до_2027_року.pdf) (Accessed 28 October 2025). [in Ukrainian].

11. Kse (2024). Strukturni zminy ta vyklyky v budivelnii industrii ukrainy: analiz ta prohnozy [Structural changes and challenges in the Ukrainian construction industry: analysis and forecasts], available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02\\_09\\_24\\_Zvit\\_Strukturni\\_zmini\\_ta\\_vikliki\\_v\\_budivelnii-\\_industrii-.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii-_industrii-.pdf) (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-31](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-31)

## **УДК 336.71**

Мостовенко Н.А., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

[n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua](mailto:n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua)

<https://orcid.org/0000-0002-2050-1529>

Nataliia Mostovenko, Phd of Economic Shiences, associate Professor

Lutsk National Technical University

[n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua](mailto:n.mostovenko@lutsk-ntu.com.ua)

<https://orcid.org/0000-0002-2050-1529>

Отримано: 20.11.2025. Прорецензовано: 22.11.2025. До друку: 23.11.2025.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ БАНКІВСЬКОГО ФОНДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У статті обґрунтовується гіпотеза, що в умовах цифрової економіки формується якісно нова модель банківського фондування. Розглядається вплив цифровізації та макроекономічних чинників на ринкову поведінку споживачів у сфері фінансових послуг та їх вплив на трансформацію моделі банківського фондування в Україні. Окреслено ключові фактори, що стримують формування довгострокових заощаджень за посередництвом банків: воєнний стан, орієнтація клієнтів на ліквідність, цінові фактори, а саме :підвищення військового збору та зниження реальної дохідності депозитів. Аналітичні дані підтверджують зміни у структурі банківського фондування, суттєвий приріст поточних коштів населення, що свідчить про подальші зміни у ресурсній базі банківської системи. Фондування розглядається як динамічна модель, чутлива до цифровізації. Виявлено, що використання цифрових платформ у банківництві змінює структуру зобов'язань, вартість і швидкість мобілізації ресурсів. Обґрунтовано, як цифровізація банківської інфраструктури та зростання фінансової обізнаності економічних агентів змінюють модель споживчої поведінки й впливають на результати банківського фондування.

**Ключові слова:** банки, фондування, зобов'язання, цифровізації банків, банківські ресурси, поточні рахунки, digital-обслуговування, поведінкові чинники

## **TRANSFORMATION OF THE BANK FUNDING MODEL UNDER DIGITALIZATION**

The article examines the impact of digitalization and macroeconomic factors on the transformation of the bank funding model in Ukraine. It highlights the growing role of cashless instruments, the expansion of digital financial management capabilities, and the associated increase in balances on card and current accounts. The key factors restraining the formation of long-term savings through banks are identified: martial law, clients' orientation toward liquidity, the increase in the military tax, and the decline in the real yield of deposits. It is shown that despite these changes, household funds remain a significant source of funding resources, and changes in their financial behavior substantially influence the structure of banks' liabilities. Analytical data confirm a considerable increase in households' current funds, indicating further shifts in the resource base of the banking system.

The article substantiates how the digitalization of banking infrastructure and the growing financial literacy of economic agents transform consumer behavior and affect the outcomes of bank funding. The spread of digital service channels and the possibility of independent investment (particularly in domestic government bonds and war bonds) reduce the role of banks as the sole intermediaries and strengthen consumers' agency in financial decision-making. The key consequences of these changes are defined as follows: increased trust in digital services due to enhanced security protocols; the formation of a «constant access» effect through mobile applications and a corresponding rise in current deposits; and the intensification of transactional activity, which stimulates the accumulation of funds in current accounts and supports the development of a broad ecosystem of related financial products.

The growing importance of current accounts as the core of digital services, along with the rising financial literacy of consumers, is driving the transformation of the bank funding model. Funding is viewed as a dynamic model sensitive to digitalization: the use of digital platforms, open APIs, client data analytics, and automated liquidity management systems generates new mechanisms and sources of resources, alters the structure of liabilities, changes the cost and speed of resource mobilization, and enhances the active role of clients in shaping the resource base.

**Keywords:** banks, funding, liabilities, bank digitalization, banking resources, current accounts, digital servicing, behavioral factors.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На банки, як провідних суб'єктів підприємницької діяльності на фінансовому ринку, покладена функція



посередництва у мобілізації та перерозподілі грошових ресурсів в економічній системі. Залучаючи кошти від свого імені на грошовому ринку, банк набуває права на їх використання у визначених на законодавчому рівні формах. Таким чином банк забезпечує подальше розміщення залучених коштів серед тих економічних агентів, які потребують боргового фінансування. Факт боргової сутності грошових ресурсів, переданих банком своїм клієнтам, насамперед, визначає емісійні можливості банківської системи, вплив центрального банку на механізм формування пропозиції грошей, забезпечує ефективний оборот капіталу та підтримує ліквідність фінансової системи. На те, як ефективно банківські установи виконують перерозподільну функцію, визначальною мірою впливає обсяг банківських пасивів, що становить ресурсну базу банків.

Сучасні умови цифрової економіки призводять до зміни існуючих моделей фондування банків. Традиційно, ресурсна база банків формується за рахунок депозитної складової та коштів, запозичених на міжбанківському ринку. Під впливом цифрових технологій виникають новітні канали залучення ресурсів, ускладнюється мапа конкуренції, зростає швидкість руху пасивів, а поведінка банківських вкладників стає більш активною. Зазначені аспекти, що супроводжують процеси цифровізації ринку банківських послуг призводять до зміни механізмів формування ресурсної бази банків та потребують теоретико-методологічного та практичного опрацювання.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Цифрова трансформація ринку фінансових послуг не залишила осторонь банківські установи. Сучасні моделі банківського обслуговування переважно стали дистанційними, зростає й операційна ефективність в роботі з клієнтами. Інноваційність та важливість процесів цифровізації у вітчизняному банкінгу зумовили значний дослідницький інтерес. Ключову роль інновацій та їх вплив на формування цифрової інфраструктури банкінгу висвітлено у дослідженні

цілої групи авторів (Дзямulich та ін., 2021); Пестовська З. С. узагальнює термінологічний апарат та представляє переваги й недоліки новітніх підходів до ведення банківського бізнесу та наголошує на необхідності врегулювання й адаптації регулятивної бази здійснення банківських послуг (Пестовська, 2021). Підхоплюють проблему посилення ролі державного регулювання банківського сектору в умовах цифрових змін й Реверчук С. К. та Творидло О. І., обґрунтовуючи пріоритетність завдань з цифрового посилення банківської системи (Реверчук і Творидло, 2023). Береславська О. І. оцінює основні переваги, напрями та ефекти трансформації банківських послуг внаслідок поширення цифрових технологій (Береславська, 2024); Жердецька Л. В., Коцина Д. О., Крижановський О. О. на підставі вивчення показників, що характеризують дистанційне банківське обслуговування проаналізували місце банківської системи України у цифровій економіці (Жердецька та ін., 2024); Непочатенко О. А., Пташник С. А., Шеїн В. В. пропонують модель цифрового банківського обслуговування, що на їх думку ґрунтується на оптимізації діючих каналів процесів й продуктів на основі «омніканального підходу» (Непочатенко та ін., 2025). Своєю чергою Бутенко Т. В., спираючись на 4 моделі цифрового банкінгу, що сформувались під впливом ступеню проникнення цифрових технологій у банківські бізнес-процеси, представила порівняльну характеристику традиційних та цифрових банків (Бутенко, 2025). На питаннях формування стратегій цифрового обслуговування сегменту корпоративного банкінгу акцентує увагу Кретов Д. Ю., (Кретов, 2024).

Поширення цифрових технологій на ринок фінансових послуг та банківського обслуговування клієнтів зумовив появу багатьох аспектів для дискусій у наукових колах. Дослідники приділяють увагу термінології, напрямам цифрової трансформації, вивчають перспективи, загрози, ризики цих процесів, необхідності їх регулювання в правовому полі. Дещо поза увагою дослідників залишається питання впливу процесів цифровізації на формування

ресурсної бази банків. Його актуальність зокрема підкреслювалася у дослідженні Конончука О. В. та Фомова Д. О. у аспектів впливу діджиталізації на управління інвестиційними ресурсами банківських клієнтів (Конончук і Фомов, 2024).

**Цілі статті.** Мета статті полягає в узагальненні тенденцій трансформації механізму банківського фондування внаслідок поширення цифрових інновацій у банківському сегменті.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасній практиці досліджень стану діяльності банківської системи доволі поширеним є використання поняття «фондування», хоча його однозначного трактування у вітчизняній науковій літературі чи нормативних документах не усталено. На підставі вивчення практичних коментарів, аналітичних оглядів й дослідницьких матеріалів можна зробити висновок, що цей термін використовуються для характеристики структури зобов'язань банку, що формують основну частину його пасивів та слугують ключовим джерелом фінансування активних операцій.

**Ми розглядаємо фондування банківської установи як процес формування та оптимізації структури її зобов'язань з метою забезпечення достатнього, стабільного й економічно обґрунтованого обсягу ресурсів для фінансування активних операцій, з урахуванням вартості залучення, строкової структури, ліквідності та ризиків.**

За найновішими даними НБУ: «У III кварталі зобов'язання банків зросли на 1.7% (+13.0% p/p). З початку року зростання становило 3.4%. Основним рушієм цього зростання залишалися кошти клієнтів, передусім населення. Кредити рефінансування банки майже не використовують – їх мають лише три невеликих банки на загальну суму 1.4 млрд грн. У II кварталі 2025 року зовнішні залучення сектору зросли на 1.9% кв/кв, їхній загальний обсяг залишався на рівні 1.6 млрд дол., що і надалі становить близько 2% від зобов'язань» (НБУ, 2025).

Показником змін у структурі зобов’язань банківської системи є питома вага їх безстрокової частини (кошти на вимогу). За даними НБУ спостерігається чітка тенденція до зміни структури зобов’язань банківського сектору в розрізі строковості депозитів та неухильне зменшення частки строкових депозитів(див. рис. 1).

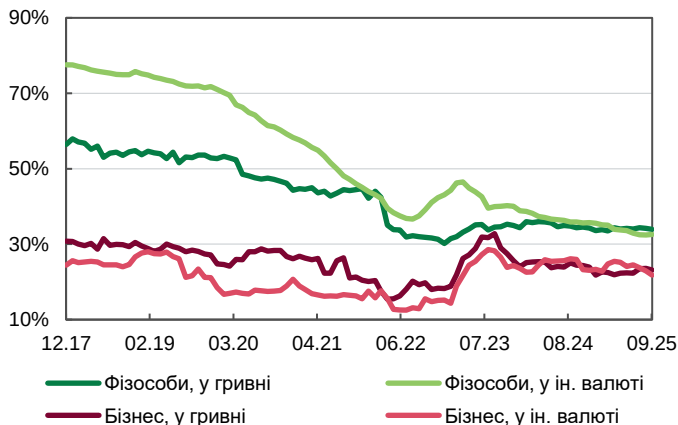


Рис. 1. Частка строкових депозитів у зобов’язаннях банківського сектору \*

*\*Джерело: (НБУ: Огляд банківського сектору, листопад 2025)*

У Інфляційному звіті НБУ за січень 2025 року підкреслюється інертна реакція банків на вплив змін у процентній політиці банків. Нині в банківській системі накопичилися певні макроекономічні передумови, що зумовлюють «відмову» від послуг банків в частині формування заощаджень як способу збереження коштів чи пасивного заробітку. Першим чинником, безмовно, є військовий стан. Тут клієнти з цілком зрозумілих причин надають перевагу доступності до власних коштів та ліквідності своїх активів. Діджиталізація спричинила процес, коли посередницькі послуги банків стають все менш «банківськими». Можливість дистанційного керування власними

коштами, їх переказу, конвертації, відкриття віртуальних карток, доступності в режимі 24/7 незалежно від відстані чи часового поясу. Для суб'єктів господарювання й фізичних осіб зручності, які надає діджиталізація у сфері доступу до особистих фінансів та швидке управління грошовими потоками посилює їх активну роль у прийнятті фінансових рішень. Так, НБУ звітує, що в Україні спостерігається щорічний приріст клієнтів, що обслуговуються дистанційно. Станом на 01.01.2024 року налічувалося 84 млн. користувачів платіжних послуг. Дистанційно обслуговувалося 2,92 млн користувачів (89,15%) – СГ, включаючи ФОП та 62,29 млн. користувачів (79,47%) – фізичних осіб. Вже станом на 01.01.2025 року загальна кількість споживачів становила 84 млн. осіб, серед яких 3,01 млн (89,85%) користувачів – СГ і 66,51 млн (82,87%) користувачів – ФО обслуговувалися дистанційно.

Другим чинником стало підвищення військового збору, що зменшило реальну дохідність депозитів. Профіцит ліквідності у банківських установах вплинув на консервацію відсоткових ставок, що у випадку зростання валютного курсу може спричинити відтік заощаджень в сегмент іноземної валюти. Зміни у структурі приросту нових депозитів демонструють зміщення уваги вкладників на короткі терміни: «...Частка депозитів до 1 міс. збільшилася на 3.7 в. п., так само як частка депозитів до 6 міс. на 4.2 в. п. Водночас частка депозитів понад 6 міс. знизилася на 7.1 в. п.» (НБУ: *Огляд банківського сектору, листопад 2025*)

У структурі зобов'язань банківської системи кошти фізичних осіб практично не поступаються обсягам коштів юридичних осіб і станом на вересень 2025 року займають 42,2%, що на 0,1 в.п. більше аналогічного періоду попереднього року. Тому фізичні особи залишаються важливими постачальниками ресурсів фондування для банківської системи й ігнорувати зміни в їх поведінці як споживачів фінансових послуг нераціонально. Від 2021 року ріст коштів на поточних депозитах фізичних осіб перевищив 200% (див. рис. 2).

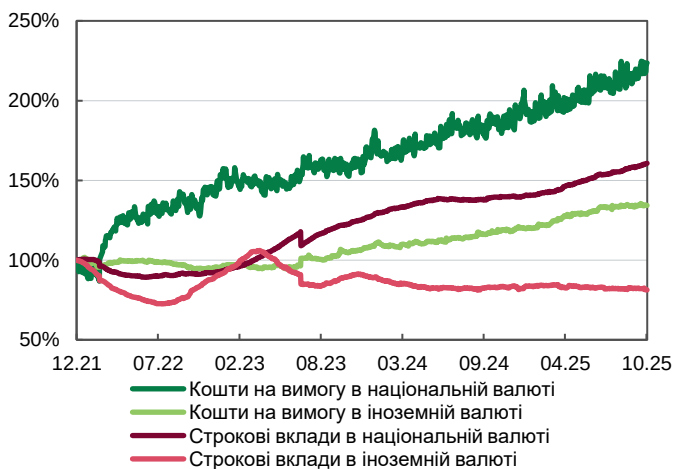


Рис 2. Динаміка зростання коштів фізичних осіб у зобов'язаннях банківського сектору \*

\*Джерело: (НБУ: Огляд банківського сектору, листопад 2025)

По-третє, посилюється значення безготівкової складової маси та зменшення обсягів використання готівки. Поряд із збільшенням цифрових можливостей в переказі грошей та управління грошовим потоками, це зумовлено оптимізацією витрат на інкасування готівки, зручністю, підвищенням протоколів безпеки при ідентифікації користувачів, втрата необхідності купівлі іноземної валюти при платежах за межами України тощо. Це також призводить до зростання залишків на карткових та поточних рахунках, які стають переважним інструментом розрахунків.

Варто підкреслити, що поряд із зростанням рівня цифровізації банківської інфраструктури відбувається поліпшення фінансової обізнаності економічних агентів, включаючи фізичних осіб. Доступність інтернет-технологій та

digital-каналів обслуговування призвела до трансформації парадигми управління особистими фінансами й позбавила банки «ексклюзивності» у постачанні послуг. Тепер можна не лише переказувати кошти між рахунками, оплачувати комунальні та інші платежі, а й самостійно придбати ОВДП чи їх підвид – військові облігації, не вдаючись до фінансового посередництва з боку банків чи інших фінустанов. Економічні агенти навчилися оцінювати переваги та недоліки різних форм збереження купівельної спроможності грошей, порівнювати дохідність різноманітних інструментів для формування власних заощаджень, оцінювати їх ризиковість.

Таким чином змінюється модель споживчої поведінки на ринках фінансових послуг, зростає вплив поведінкових чинників на результати банківського фондування. Її основні наслідки полягають в такому:

1. Запровадження протоків безпеки, багатофакторної ідентифікації, прозорість здійснення операцій формують у споживачів відчуття безпеки та захищеності. Покращення якості цифрової інфраструктури та посилення регуляторних вимог підвищують довіру до цифрових банківських сервісів.

2. Мобільні банківські застосунки сформували у клієнтів певний психологічний ефект «постійного доступу» та контрольованості. Оперативність доступу до коштів, що забезпечується цифровими сервісами та мобільним банкінгом стимулює агентів до збільшення обсягів поточних депозитів, а для банків – збільшує необхідність вдосконалення системи управління пасивами, що не чутливі до змін відсоткової ставки.

3. Інтенсивність транзакцій на поточних рахунках стимулює накопичення коштів на цих рахунках, а сам рахунок є базою для підключення додаткових сервісів та продуктів (он-лайн кредити, оплата комунальних рахунків, підписки користувача, інвестиційні сервіси та ін.).

**Висновки.** Зростання ролі поточних рахунків як базового елемента підключення технологічних сервісів, а також підвищення рівня фінансової обізнаності споживачів зумовлюють істотну трансформацію моделі банківського

фондування. Результати проведеного дослідження дають підстави трактувати «фондування» не як статичний процес з традиційними каналами залучення коштів, а як динамічну модель, що зазнає впливу цифровізації. Інтеграція цифрових платформ, відкритих API, алгоритмів аналітики клієнтських даних, автоматизованих систем управління ліквідністю та дистанційних каналів залучення ресурсів формує нові механізми, джерела та інструменти **фондування**. У результаті трансформується структура зобов'язань банків. Це призводить до коригування вартості й швидкості мобілізації ресурсів, посилення конкуренції за депозитну та недепозитну базу, переходу клієнтів від пасивної до активної ролі у формуванні ресурсної бази банків.

### **Список бібліографічного опису:**

1. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578>
2. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159-166. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf>
3. Жердецька Л. В., Коцина Д. О., Крижановський О. О. Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*; зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2024. № 3-4 (316-317). С. 55-62. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>
4. Конончук О. В., Фомов Д. О. Діджиталізація банківських послуг управління інвестиційними ресурсами. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 19-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_5)
5. Кретов Д. Ю. Сучасний стан цифровізації в корпоративному банкінгу України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №6. С. 78-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-11>
6. Непочатенко О. А., Пташник С. А., Шеін В. В. Цифрова модель банківського обслуговування. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 93-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_197\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_18).
7. Огляд банківського сектору (листопад 2025). Офіційний сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2025-11.pdf?v=14](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf?v=14)
8. Пестовська З. С. (Р)еволюція банкінгу: дискусії та перспективи. *Академічний огляд*. 2021. №1(54). С. 37-47. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/5.pdf>.
9. Ревєрчук С. К. Творидло О. І. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2867/2791>.
10. Dziamulych M., Stashchuk O., Korobchuk, T., Mostovenko, N., Martyniuk, R., Strelkova, I., Grebeniuk, N. Banking innovations and their influence on the formation



*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*  
of digital banking. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2021. Vol. 11. Iss. 2. Special Issue XXI. P. 108-112.  
<https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110221/PDF/110221.pdf> (in English).

## References

1. Bereslavskaya O. I. Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. No60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578> (in Ukrainian)
2. Butenko T. V. Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru: problemy ta perspektyvy. *Ekonomichnyi prostir*. 2025. No197. P. 159-166. <https://economy-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf> (in Ukrainian)
3. Zherdetska L. V., Kotsyna D. O., Kryzhanovskiy O. O. Transformatsiia bankivskoho biznesu v umovakh rozvytku tsyfrovoi ekonomiky. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu: zb. nauk. Prats. Odesa: ONEU*. 2024. No3-4 (316-317). P. 55-62. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62> (in Ukrainian)
4. Kononchuk O. V., Fomov D. O. Didzhytalizatsiia bankivskykh posluh upravlinnia investytsiinykh resursamy. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. 2023. No1. P. 19-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_5) (in Ukrainian)
5. Kretov D. Yu. Suchasnyi stan tsyfrovizatsii v korporatyvnomu bankinhu Ukrainy. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovy zhurnal*. 2024. No6. P. 78-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-11> (in Ukrainian)
6. Nepochatenko O. A., Ptashnyk S. A., Shein V. V. Tsyfrova model bankivskoho obsluhovuvannia. *Ekonomichnyi prostir*. 2025. № 197. P. 93-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_197\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_18). (in Ukrainian)
7. Ohliad bankivskoho sektoru (lystopad 2025). Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2025-11.pdf?v=14](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf?v=14) (in Ukrainian)
8. Pestovska Z. S. (R)evoliutsiia bankinhu: dystkusii ta perspektyvy. *Akademichnyi ohliad*. 2021. No1(54). P. 37-47. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/5.pdf>. (in Ukrainian)
9. Reverchuk S. K. Tvorydlo O. I. Tsyfrovizatsiia bankivskoho biznesu: vyklyky ta mozhlyvosti dlia derzhavnogo rehuliuвання. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2867/2791>. (in Ukrainian)
10. Dziamulych M., Stashchuk O., Korobchuk, T., Mostovenko, N., Martyniuk, R., Strelkova, I., Grebeniuk, N. Banking innovations and their influence on the formation of digital banking. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2021. Vol. 11. Iss. 2. Special Issue XXI. P. 108-112. <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110221/PDF/110221.pdf>.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-32](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-32)

**УДК 336.71:004.738.5**

Ніколаєва Анжела, кандидат економічних наук, доцент  
Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>

[a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua)

Nikolaieva Anzhela, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-3531-2023>

[a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua](mailto:a.nikolaeva@lutsk-ntu.com.ua)

Отримано: 20.11.2025. Прорецензовано: 22.11.2025. До друку: 23.11.2025.

## **ФІНАНСОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ**

У статті висвітлено особливості фінансового регулювання криптовалютного ринку в країнах Європейського Союзу. Зокрема, розкрито класифікацію криптоактивів, ключові цілі та вимоги Регламенту МіСА до криптовалютного бізнесу, емітентів та oferentів криптоактивів. Особливий акцент зосереджено на дослідженні досвіду розробки польського законодавства з регулювання ринку криптоактивів та можливостях його використання в Україні. Зроблено критичний аналіз ключових положень вітчизняного законопроекту про легалізацію та оподаткування криптовалюти в Україні, визначено його переваги і ризики для держави, бізнесу та дрібних користувачів послуг. Запропоновано основні напрями удосконалення законодавчої бази з регулювання ринку віртуальних активів в Україні.

**Ключові слова:** віртуальні активи, державне регулювання, криптоактиви, ринок криптовалюти, оподаткування.

## **FINANCIAL REGULATION OF THE VIRTUAL ASSETS MARKET: EUROPEAN EXPERIENCE AND NATIONAL FEATURES**

The purpose of the article is to study the peculiarities of financial regulation of the virtual asset market, taking into account European experience, and to identify effective instruments of state control in Ukraine. The article argues that studying the

financial regulation of the virtual asset market, taking into account European experience, is an important step towards creating an effective, balanced, and innovation-oriented financial policy for Ukraine in the context of the digital economy. The study found that the European Union has taken proactive steps to regulate the crypto market by adopting the Markets in Crypto-Assets (MiCA) Regulation. The article reveals the classification of crypto-assets, key objectives and requirements of the MiCA Regulation for the cryptocurrency business, issuers and offerors of crypto-assets. Particular emphasis is placed on studying the experience of developing Polish legislation on the regulation of the crypto-asset market and the possibilities of its use in Ukraine. It has been found that the Polish government and the Polish Financial Supervision Authority (PFSA) actively promote the use of blockchain technology in the country by providing support and advice to companies and startups exploring these innovative solutions. Therefore, according to the author, studying the Polish model of cryptocurrency market regulation is particularly important for Ukraine. A critical analysis of the key provisions of the domestic draft law No. 10225-d on the legalization and taxation of cryptocurrency in Ukraine has been made, and its advantages and risks for the state, business, and small service users have been identified. It has been established that legislative initiatives provide legal certainty in the cryptocurrency market, a tax base, and instruments of state control, but they also contain significant risks of excessive fiscalization, complications for small players, unregulated distribution of powers between regulators, etc. The article proposes the main directions for improving the legislative framework for regulating the virtual asset market in Ukraine, aimed at ensuring its transparency, accessibility, and maximum compliance with European standards.

**Keywords:** virtual assets, government regulation, crypto assets, cryptocurrency market, taxation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Операції з віртуальними активами, зокрема, криптовалютами, останнім часом набувають все більшої популярності серед європейських і вітчизняних інвесторів, трейдерів, як великих фінансових інституцій, так і технічно обізнаних користувачів та молоді. Криптовалюти застосовуються для інвестицій, онлайн-платежів, токенизації реальних активів, як засіб збереження вартості, відіграючи важливу роль у фінансовій екосистемі. Однак стрімкий розвиток ринку криптовалют створює як нові можливості для фінансової системи, так і значні ризики для стабільності економіки. В умовах цифровізації фінансових

потоків криптоактиви стають елементом глобальної фінансової інфраструктури, який охоплює мільйони інвесторів, корпорацій і фінтех-компаній, але їхня децентралізована природа ускладнює контроль з боку держави, зокрема у сфері оподаткування, грошово-кредитного контролю та протидії відмиванню коштів. Значний досвід у використанні криптовалют мають країни Європейського Союзу, зокрема і Польща, вивчення якого може бути корисним для України при розробці власної стратегії регулювання та інтеграції цифрових активів. Сьогодні Україна перебуває на етапі адаптації вітчизняного законодавства щодо регулювання віртуальних активів до стандартів ЄС, прагнучи інтегрувати криптовалютний сектор у легальне фінансове поле. Тому питання розробки ефективного механізму регулювання ринку криптовалют є надзвичайно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Останнім часом питання розвитку ринку віртуальних активів все частіше стають об'єктом дослідження як зарубіжних так і вітчизняних науковців та молодих вчених зокрема. Обіг цифрових активів дедалі стає предметом дискусій і досліджень як у фінансовому так і в правовому полі. Чимало публікацій науковців та експертів в різних сферах обігу криптовалют присвячено висвітленню концептуальних підходів до визначення сутності віртуальних активів (Ушинкіна, 2022 та ін.), аналітичній оцінці обігу криптовалют та її значення для економіки країни (Микитенко, 2024 та ін.), особливостям та досвіду регулювання ринку криптовалют в світі і проблемам його впровадження в Україні тощо (Захарків, 2023; Цукан, 2024; Левицький та ін., 2023 та ін.). В Україні ще тільки формується правова база регулювання ринку віртуальних активів, тому дана проблема потребує подальшого дослідження, особливо в контексті вивчення зарубіжного досвіду. Особливо гостро постає питання розробки справедливого механізму оподаткування операцій з криптовалютами в умовах воєнного

стану, з одного боку в контексті пошуку джерел наповнення державного бюджету, з іншого – сприяння розвитку та інтеграції вітчизняної криптоіндустрії в європейський фінансовий ринок.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження особливостей фінансового регулювання ринку віртуальних активів з урахуванням європейського досвіду та виявлення ефективних інструментів державного контролю в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розвиток криптовалютного ринку у світі супроводжується формуванням різних моделей його правового та фінансового регулювання, які поєднують фінансовий контроль з боку держави та стимули для впровадження інновацій. Ключовим завданням держав є створення збалансованої системи контролю, яка забезпечує легальне використання цифрових активів, водночас мінімізуючи ризики для фінансової стабільності та державних фінансів.

Як вже зазначалося в попередніх дослідженнях автора (Ніколаєва, 2025), враховуючи зростання масштабів операцій з цифровими активами, Європейський Союз зробив проактивні кроки для регулювання крипторинку, ухваливши Регламент про ринки криптоактивів (MiCA – Markets in Crypto-Assets), який набрав чинності у червні 2023 року і мав повністю застосовуватися в країнах ЄС з грудня 2024 року. Регламент MiCA спрямований на гармонізацію регулювання ринків криптовалютних активів у всьому ЄС і застосовується до випуску, пропозиції і торгівлі криптовалютами активами, а також надання послуг з використанням криптовалютних активів. Ключовими цілями регулювання ринків криптоактивів є посилення захисту прав користувачів та інвесторів, сприяння цілісності ринку та зменшення фінансових ризиків, пов'язаних з цифровими активами. Забезпечуючи всеосяжну нормативну базу, MiCA надає компетентним органам можливість ефективно контролювати крипторинки, забезпечуючи дотримання

регуляторних технічних стандартів і накладаючи фінансові санкції за їх недотримання.

Так, згідно з Регламентом, криптоактиви класифікуються на чотири типи: токени електронних грошей (ЕМТ), токени, пов'язані з активами (ART), утилітарні токени та універсальна категорія для інших типів криптоактивів. В регламенті зазначено на необхідності чітких правових норм для розмежування різних типів криптоактивів, тому він не поширюється на криптовалюти, які кваліфікуються як «фінансові інструменти». Також було запроваджено 18-місячний перехідний період для постачальників послуг, пов'язаних із криптовалютами активами (CASP – Crypto-Asset Service Provider), які надавали свої послуги до 30 грудня 2024 року, з можливістю продовження надання своїх послуг до 1 липня 2026 року. При цьому нормативний акт передбачає можливість для держав-членів ЄС скоротити або відмовитися від перехідного періоду (Karol Sobków, 2024).

Вимоги МіСА до криптовалютного бізнесу передбачають суворі ліцензійні та операційні стандарти для провайдерів послуг криптовалют (CASP). Ці зобов'язання включають надійні протоколи протидії відмиванню грошей (AML) та KYC («Знай свого клієнта») для забезпечення підвищеної безпеки на крипторинку. У Регламенті МіСА встановлено вимоги до емітентів і оферентів криптоактивів, включаючи публікацію технічної документації (білої книги), з обов'язковим розкриттям інформації, а також запроваджено пруденційні вимоги до постачальників послуг, пов'язаних з криптоактивами, включаючи криптовалютні біржі, провайдерів криптогаманців та ін. Правило переказу криптоактивів розширює зобов'язання надавати інформацію про відправників і бенефіціарів переказів, включаючи перекази криптоактивів відповідно до рекомендацій Європейської банківської асоціації (EBA) та Групи розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) щодо віртуальних активів (Mateusz Świtalski, 2024).

Одним із лідерів у Центральній Європі за рівнем впровадження та використання криптовалют є Польща. В країні діє значна кількість бірж, обмінників та стартапів, пов'язаних із блокчейн-технологіями. До 2024 року в Польщі не існувало спеціального законодавства щодо регулювання ринку криптовалют. Операції з віртуальними валютами підпадали під дію окремих положень різних польських законів, таких як Закон про боротьбу з відмиванням грошей (AML), Закон про податок на доходи фізичних осіб та Закон про податок на додану вартість (Mateusz Świtalski, 2024).

Як нормативно-правовий акт ЄС, Регламент MiCA застосовується в кожній країні-члені ЄС, зокрема і в Польщі, проте дозволяє державам-членам запроваджувати національні правила, які детально визначатимуть, як MiCA впливатиме на їхній національний ринок, наприклад, визначатимуть орган, відповідальний за нагляд за ринком. Наразі Польща, адаптуючи національне законодавство до європейських стандартів, працює над національним законопроектом про криптоактиви, скориставшись можливістю скоротити перехідний період для CASP (Karol Sobków, 2024).

Проект польського законодавства з регулювання ринку криптоактивів передбачає наступне:

- регуляторні органи: відповідальною за видачу ліцензій та нагляд за ринком криптоактивів є Комісія фінансового нагляду Польщі (KNF);

- санкції: введення значних штрафів за порушення положень MiCA, зокрема штрафи до 22 мільйонів злотих або 5% від загального доходу компанії;

- скорочений перехідний період: замість 18 місячного періоду, передбаченого MiCA, польські постачальники послуг криптоактивів зобов'язані були отримати ліцензію до 30 червня 2025 року. Проте, як вже зазначають польські юристи, оскільки Сейм вчасно не прийняв власний законопроект про ринок криптоактивів до кінця 2024 року, затримка з ухваленням

польського законопроекту призводить до конфлікту з положеннями про перехідний період у Регламенті МіСА, і зобов'язує для поточних суб'єктів, які внесені до реєстру операцій з віртуальною валютою, застосовувати 18-місячний перехідний період, який впливає з регулювання МіСА.

Як вважають польські експерти, прийняття МіСА в Польщі суттєво вплине на місцевий криптоландшафт. Приєднуючись до стандартів ЄС, Польща прагне створити сприятливе середовище для криптовалютного бізнесу. Блокчейн технологія та смарт-контракти мають потенціал для революції у різних галузях, включаючи фінанси, управління ланцюгами поставок і охорону здоров'я. Польща очікує, що ці технології можуть підвищити прозорість, безпеку та ефективність бізнес-процесів, зменшити витрати та сприяти довірі між сторонами. У свою чергу, зростання інтересу в цілому до рішень на основі блокчейну та їх впровадження, сприятиме подальшому росту інновацій та економічному зростанню в країні. Польський уряд та Польська служба фінансового нагляду (PFSA) активно сприяють використанню технології блокчейн у країні, надаючи підтримку та консультації підприємствам і стартапам, які досліджують ці інноваційні рішення (Mateusz Świtalski, 2024). На нашу думку, вивчення польської моделі регулювання криптовалютного ринку є особливо важливим для України, адже країна перебуває на етапі формування власної системи фінансового регулювання ринку віртуальних активів і прагне гармонізувати національне законодавство з європейськими стандартами.

Як свідчить міжнародна статистика, криптовалютний ринок стає невід'ємною складовою фінансового ринку України, де основні його учасники – бізнес та населення все активніше починають інвестувати свої заощадження в криптоактиви та вести операції з криптовалютами. Так, «за даними Global Crypto Adoption Index 2025 Україна посіла 8 місце у світі за загальним рівнем прийняття криптовалют та за даними Chainalysis входить



до топ 10 у більшості ключових категорій: 4-те місце – за обсягом транзакцій на централізованих сервісах, 6-те місце – за інституційною активністю, 8-ме місце – у сфері DeFi транзакцій» (Easy Pay, 2025).

Все це спонукає Україну активно розвивати нормативно-правову базу для регулювання ринку криптовалют. Основу законодавчих ініціатив становить Закон України «Про віртуальні активи» (2022 р.), який визначив поняття криптовалюти, її обіг, суб'єктів ринку та засади державного нагляду. Проте цей закон так і не набув повної чинності. Основною причиною стала затримка з ухваленням оновленого Податкового кодексу, в якому має бути прописано порядок оподаткування операцій з криптовалютами. Разом з міжнародними партнерами Україна і далі працює над законопроектом про віртуальні активи, що базуватиметься на європейських стандартах, зокрема, положеннях MiCA, адаптуючи їх до національних реалій. Документ передбачає жорсткі вимоги до токенів та розподіл повноважень між регуляторами.

У вересні 2025 року було подано на розгляд Верховної Ради законопроект №10225-д про легалізацію та оподаткування криптовалют, який станом на момент написання статті ще не був прийнятий остаточно. Нормативний акт складається з двох блоків: визначення правового статусу криптовалюти та правила її оподаткування. Законом регулюється порядок оподаткування операцій з криптовалютою для фізичних осіб та бізнесу, передбачається офіційна реєстрація та звітність постачальників послуг, а також спеціальна податкова амністія для власників криптовалют у перший рік дії (Проект Закону №10225-д, 2025). Згідно з планами новий законопроект має запрацювати з 1 січня 2026 року, проте вже до змісту цього регулюючого акту виникло багато запитань серед експертів.

Проаналізуємо основні позитивні та негативні моменти національного законодавства щодо фінансового регулювання

криптовалютного ринку в Україні для різних учасників ринку. Так, запровадивши державне регулювання ринку віртуальних активів, держава розраховує на зниження «тіньових» доходів та збільшення податкових надходжень до бюджету через оподаткування операцій з криптовалютою для фізичних осіб (ПДФО/військовий збір) та бізнесу (на основі загальної системи оподаткування). Встановлення вимог держави до постачальників послуг (через реєстрацію та звітність) дозволить полегшити виявлення підозрілих операцій та боротьбу з відмиванням незаконно отриманих коштів, захистити права учасників ринку. А це у свою чергу, підвищує фінансову безпеку й сумісність з міжнародними стандартами. Чіткі правила обігу криптовалюти в Україні дають основу для подальшої політики регулюючих органів (НБУ, Мінфіну і правоохоронних органів), зменшуючи юридичні прогалини при розслідуванні та адмініструванні. Отже, на думку експертів, за умови конкурентоспроможного регулювання легалізація крипторинку може зробити Україну привабливішою для легального криптобізнесу та стартапів, що забезпечить не лише надходження податків, а й створення нових робочих місць.

При цьому, необхідно пам'ятати, що надмірна регуляція в будь-якій сфері, особливо в криптоіндустрії, може налякати бізнес і витиснути його за кордон або стримувати подальший розвиток ринку. Так, на думку Національної асоціації адвокатів України, запропонований законопроект про оборот віртуальних активів «створює середовище, несумісне з принципами інноваційної економіки та верховенства права і може призвести до руйнування сектору в Україні» (Гришанова, 2025). Також регулювання нової сфери потребуватиме додаткових ресурсів держави для створення технічних систем адміністрування і контролю та навчання податкових і регуляторних органів, для яких криптовалютний ринок є новою сферою діяльності. Слід зазначити, що у законопроекті так і не вирішено питання, хто вважатиметься основним регулятором на

ринку віртуальних активів. Триває дискусія про повноваження регуляторів (НБУ, НКЦПФР, Мінфін та інших органів), що у свою чергу може призводити до конфлікту повноважень, дублювання адміністративних і контролюючих функцій, і як наслідок, уповільнення і ускладнення розвитку даного сегменту фінансового ринку.

Перевагами для учасників ринку – бізнесу і дрібних користувачів послуг – є правова визначеність і захист прав власників віртуальних активів. Легалізація сектору створює юридичну базу для здійснення операцій з криптоактивами, дозволяє офіційно вести бізнес у сфері віртуальних активів (створення власних токенів, відкриття криптобірж, постачальники послуг тощо), укладати договори, звертатися до суду у спрах щодо цифрових активів. Все це знижує ризики для користувачів послуг і професійних учасників ринку, відкриває доступ до банківських послуг з криптовалютою, розширює можливості партнерства.

Проте, ми погоджуємося з думкою експертів з НААУ, що наведені окремі законодавчі ініціативи в Законопроекті №10225-д містять суттєві недоліки і потребують доопрацювання. Зокрема, це жорсткі вимоги до учасників ринку та надмірний комплаєнстиск. Обмеження обміну віртуальних активів лише через «уповноважені установи» та заборона прямого P2P обміну, який є найпоширенішим способом купівлі-продажу криптовалюти, загрожує переходом бізнесу у тіньовий сектор та збільшенням ризиків шахрайства. «Жорсткі вимоги до авторизації та капіталу створюють непрохідні бар'єри для малого й середнього бізнесу, що сприятиме монополізації ринку кількома великими гравцями» (Гришанова, 2025). Негативним, на нашу думку, є запропоновані обмеження щодо ведення бізнесу з віртуальними активами на спрощеній системі оподаткування, що ускладнює життя малому бізнесу та фрилансерам.

Для мінімізації зазначених ризиків, рекомендується впроваджувати законодавчі зміни поступово, даючи можливість

основним учасникам ринку, зокрема бізнесу та користувачам послуг, адаптуватися до змін, а державі – змогу тестувати кожний етап на практиці і виправляти помилки. Також доцільно встановити зрозумілі пороги та винятки для малого бізнесу і ФОПів: дозволити ФОПам працювати на спрощеній системі оподаткування (до певного ліміту обороту), ввести мінімальний поріг операцій, нижче якого не потрібно вести облік і складати звіти, переглянути поріг для звільнення від оподаткування низькодохідних операцій (наприклад, до 100 тис. грн на рік). Це сприятиме виходу малого бізнесу та ФОПів з тіні, а держава отримає реальні податкові надходження до дефіцитного бюджету, особливо під час війни. У свою чергу, щоб підтримати розвиток інноваційних технологій та стартапів на ринку віртуальних активів, рекомендується передбачити для них спрощені механізми, зокрема у форматі «регуляторної пісочниці» (sandbox) для тестування інноваційних проєктів із полегшеними правилами, щоб «не задушити» інновації. Чіткий розподіл повноважень між державними органами (наприклад, один головний регулятор) дозволить уникнути плутанини та хаосу на ринку, ризиків подвійного контролю та зменшить корупційні ризики. Ну і держава також повинна бути готовою до нового сегменту фінансового ринку, через проведення спеціалізованого навчання для працівників податкових і фінансових органів, які будуть працювати з криптовалютами, створення технічних інструментів для аналізу блокчейнів, підготовки чітких правил для користувачів і бізнесу тощо.

**Висновки.** Отже, вважаємо, що врахування європейського досвіду, зокрема польського, допоможе Україні ефективно інтегрувати криптовалюти в економіку, забезпечуючи баланс між інноваціями та безпекою фінансової системи. Україна вже робить важливі та необхідні кроки до становлення та розвитку цивілізованого ринку віртуальних активів. Законодавчі ініціативи передбачають юридичну визначеність на ринку криптовалют, податкову базу та інструменти державного

контролю. Проте, містять суттєві ризики щодо надмірної фіскалізації, ускладнення для малих гравців, неврегульованість розподілу повноважень між регуляторами тощо. Тому врахування рекомендацій вітчизняних і іноземних експертів, що працюють з криптовалютою, під час розробки та удосконалення законодавчої бази дозволить забезпечити прозорість руху капіталу, розширити доходну базу бюджету через оподаткування, зміцнити фінансову безпеку країни, і, водночас, стимулювати розвиток інноваційних фінансових технологій.

### **Список бібліографічного опису**

1. Ушинкіна О. А. Концептуальні підходи до визначення поняття «віртуальні активи» в Україні та у світі. *Юридичний вісник*. 2022. Вип. 3 (64), С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.64.16880>
2. Микитенко Т. П. Кількісна оцінка значення віртуальних активів для економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-53>
3. Захарків В. Т. Регулювання ринку криптовалют: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-57>
4. Цукан С. В. Міжнародне регулювання обороту віртуальних активів: основні положення та принципи. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2024. Вип. 81. Ч. 2. С. 228-233. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.35>
5. Левицький В. О., Радинський С. В., Радинська С. С. Нормативно-правове регулювання ринку криптовалют та діяльності криптобірж в Україні та світі. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2023. №3 (95). С. 38-43. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.4
6. Ніколаєва А. М. Польський досвід регулювання криптовалютного ринку. *Польсько-українське прикордоння як сфера трансформації: матеріали міжнар. круглого столу*. Люблін-Луцьк. 28 бер. 2025 року. Луцьк: Надтир'я, 2025. С. 89-91. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/19575>
7. Karol Sobków. Skutki nieprzyjęcia ustawy o rynku kryptoaktywów w 2024 r. *Graś i Wspólnicy*. URL: [https://kglegal.pl/sutki-nieprzyjecia-ustawy-o-rynku-kryptoaktywow-w-2024-r/?utm\\_source](https://kglegal.pl/sutki-nieprzyjecia-ustawy-o-rynku-kryptoaktywow-w-2024-r/?utm_source) (дата звернення: 20.09.2025).
8. Mateusz Świtalski. MiCA Regulation in Poland: Overview of new EU Law on Crypto-Assets. *Switalski Law Firm*. URL: [https://switalski.law/mica-regulation-in-poland-overview-of-new-eu-law-on-crypto-assets/?utm\\_source](https://switalski.law/mica-regulation-in-poland-overview-of-new-eu-law-on-crypto-assets/?utm_source) (дата звернення: 18.09.2025).
9. Глобальний індекс прийняття криптоактивів 2025: Україна стала 8-ю у світі за рівнем прийняття криптовалют. *Блог Easy Pay*. 14.10.2025 р. URL:

<https://blog.easypay.ua/globalnyj-indeks-pryjnyattya-kryptoaktyviv-2025-ukrayina-stala-8-yu-u-sviti-za-rivnem-pryjnyattya-kryptovalyut/> (дата звернення: 01.11.2025).

10. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні: проєкт Закону від 24.04.2025 р. № 10225-д. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271>

11. Гришанова Н. НААУ проаналізувала законопроект № 10225-д: чинна редакція може зашкодити розвитку крипторинку. *ЮРЛІГА*. 10 жовтня 2025 р. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/239612\\_naau-proanalzuvala-zakonoproekt--10225-d-chinna-redaktsya-mozhe-zashkoditi-rozvitku-kriptorinku](https://jurliga.ligazakon.net/news/239612_naau-proanalzuvala-zakonoproekt--10225-d-chinna-redaktsya-mozhe-zashkoditi-rozvitku-kriptorinku) (дата звернення: 02.11.2025).

## References

1. Ushynkina O. A. Kontseptualni pidkhody do vyznachennia poniattia “virtualni aktyvy” v Ukraini ta u sviti. *Yurydychnyi visnyk*. 2022. Vyp. 3 (64), S. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.64.16880> [in Ukrainian].

2. Mykytenko T. P. Kilkisna otsinka znachennia virtualnykh aktyviv dlia ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-53> [in Ukrainian].

3. Zakharkiv V. T. Rehuliuвання ринку криптоваліут: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-57> [in Ukrainian].

4. Tsukan S. V. Mizhnarodne rehuliuвання обороту virtualnykh aktyviv: osnovni polozhennia ta pryntsypy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii Pravo*. 2024. Vyp. 81. Ch. 2. S. 228–233. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.35> [in Ukrainian].

5. Levytskyi V. O., Radynskyi S. V., Radynska S. S. Normatyvno-pravove rehuliuвання ринку криптоваліут та діяльності криптобірж в Україні та світі. *Innovatsiina ekonomika. Naukovo-vyrobnychi zhurnal*. 2023. Vyp. (95), S. 38–43. DOI: [10.37332/2309-1533.2023.3.4](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.4) [in Ukrainian].

6. Nikolaieva A. M. Polskyi dosvid rehuliuвання криптоваліутного ринку. *Polsko-ukrainske prykordonnia yak sfera transformatsii: materialy mizhnar. kruhloho stolu*. Liublin-Lutsk. 28 ber. 2025 roku. Lutsk: Nadstyria, 2025. S. 89–91. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/19575> [in Ukrainian].

7. Karol Sobków. Skutki nieprzyjęcia ustawy o rynku kryptoaktywów w 2024 r. *Gra i Wspólnicy*. URL: [https://kglegal.pl/skutki-nieprzyjecia-ustawy-o-rynku-kryptoaktywow-w-2024-r/?utm\\_source](https://kglegal.pl/skutki-nieprzyjecia-ustawy-o-rynku-kryptoaktywow-w-2024-r/?utm_source) (data zvernennia: 20.09.2025). [in Polish]

8. Mateusz Świtalski. MiCA Regulation in Poland: Overview of new EU Law on Crypto-Assets. *Switalski Law Firm*. URL: [https://switalski.law/mica-regulation-in-poland-overview-of-new-eu-law-on-crypto-assets/?utm\\_source](https://switalski.law/mica-regulation-in-poland-overview-of-new-eu-law-on-crypto-assets/?utm_source) (data zvernennia: 18.09.2025).

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

9. Hlobalnyi indeks pryiniattia kryptoaktyviv 2025: Ukraina stala 8-i u sviti za rivnem pryiniattia kryptovaliut. *Bloh Easy Pay*. 14.10.2025 r. URL: <https://blog.easypay.ua/globalnyj-indeks-pryjnyattya-kryptoaktyviv-2025-ukrayina-stala-8-yu-u-sviti-za-rivnem-pryjnyattya-kryptovalyut/> (data zvernennia: 01.11.2025). [in Ukrainian].

10. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vrehuliuvannia oborotu virtualnykh aktyviv v Ukraini: projekt Zakonu vid 24.04.2025 r. № 10225-d. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271> [in Ukrainian].

11. Hryshanova N. NAAU proanalizuvala zakonoproiekt № 10225-d: chynna redaktsiia mozhe zashkodyty rozvytku kryptorynku. *YURLIHA*. 10 zhovtnia 2025 r. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/239612\\_naau-proanalzuvala-zakonoproekt--10225-d-chinna-redaktsya-mozhe-zashkoditi-rozvitku-kriptorinku](https://jurliga.ligazakon.net/news/239612_naau-proanalzuvala-zakonoproekt--10225-d-chinna-redaktsya-mozhe-zashkoditi-rozvitku-kriptorinku) (data zvernennia: 02.11.2025). [in Ukrainian].

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-33](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-33)*

**УДК 330:519.83**

Нужна О.А. к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>

Oksana Nuzhna

Lutsk National Technical University

Candidate of Economic Sciences, Doctor of Philosophy

Associate Professor

[o\\_nuzhna@ukr.net](mailto:o_nuzhna@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0002-4629-4011>

Отримано: 14.11.2025. Прорецензовано: 16.11.2025. До друку: 16.11.2025.

## **ТЕОРІЯ ІГОР В ЕКОНОМІЦІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

У публікації розглядаються актуальні питання практичного застосування теорії ігор для вирішення конфліктних ситуацій в економічному контексті. Визначено напрямки застосування теорії ігор для розв'язання різних типів економічних задач. Розглянуто конфліктну ситуацію (гру), учасниками якої є продавець і покупець, кожний з яких має три стратегії. Складено платіжну матрицю гри і шляхом її спрощення отримано матричну гру розмірності  $2 \times 2$ . Із застосуванням критерію мінімаксу-максиміну визначено нижню та верхню ціну гри та доведено, що гра не має сідлової точки. Отримано розв'язок гри в змішаних стратегіях та подано інтерпретацію отриманих результатів.

**Ключові слова:** гра, гравець, економіка, платіжна матриця, покупець, продавець, стратегія, теорія ігор, ціна гри.

## **GAME THEORY IN ECONOMY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

Game theory is defined by scientists as a theory of rational behavior of conflict participants or as a science of strategic thinking, which involves finding the optimal solution in a situation of divergence of interests of the parties (participants



of the game). The goal of game theory is to determine the optimal strategy for each of the players. Therefore, the possibilities of practical application of game theory for solving economic problems are an important and relevant task for theorists and practitioners. The main goals of the article are to study the theoretical aspects of game theory and its practical application for solving economic problems. An economic situation (game) was considered, the participants of which are the seller and the buyer of the product (for example, coffee), and the seller (player A) has three strategies related to the quality and the corresponding price segment of the product: strategy  $A_1$  – to sell coffee of below average quality at a relatively low price; strategy  $A_2$  – to sell coffee of average quality at an average price; strategy  $A_3$  – to sell coffee of above average quality at a higher price. Accordingly, the buyer of coffee (player B) also has three strategies related to the location of the coffee point of sale: strategy  $B_1$  – to buy coffee in an establishment where visitors have a relatively low income level; strategy  $B_2$  – to buy coffee in an establishment where visitors have an average income level; strategy  $B_3$  – to buy coffee in an establishment where visitors have a higher income level. A payoff matrix of the game was formed, the elements of which show both the income of player A (seller) and the expenses of player B (buyer). After simplifying the payoff matrix by eliminating unprofitable strategies in advance for each player, a  $2 \times 2$  matrix was obtained and the minimax-maximin criterion was applied to solve the game. The lower and upper prices of the game were determined and it was proved that the game has no saddle point. The solution of the game in mixed strategies was obtained and the interpretation of the results obtained was presented. Further research, in our opinion, should be directed to the study of different types of economic models using game theory.

**Keywords:** game, player, economy, payoff matrix, buyer, seller, strategy, game theory, game price.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Вчені Dixit A., Nalebuff B. визначають теорію ігор як науку «про стратегічне мислення» (Dixit і Nalebuff, 2018). Моделі теорії ігор утворюють особливий клас економіко-математичних моделей, які вивчають проблеми прийняття рішень в умовах конфлікту, або ж у ситуаціях, коли декілька учасників вирішують діяти спільно. Як зазначають Полінкевич О.М. і Волинець І.Г., «мета теорії ігор – формування рекомендацій щодо оптимальної поведінки учасників конфлікту, тобто визначення оптимальної стратегії кожному із них» (Полінкевич і Волинець, 2018).

Апарат, який має теорія ігор, дає можливість зрозуміти те, що вже відбувається з економічними суб'єктами як гравцями, і спрогнозувати розвиток економічної ситуації з урахуванням наявної інформації. Тому можливості практичного застосування теорії ігор для вирішення економічних задач є важливим та актуальним завданням для теоретиків та практиків.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Теоретичні аспекти теорії ігор досить повно розкриті в навчально-методичній літературі [2-4]. Застосування теорії ігор в економічних дослідженнях розглядають в своїх працях науковці, серед яких Гладкова Л., Коваль З.О., Мартинова О.В., Наумова М., Шевченко О.К. та ін.

Так, автори Гладкова Л. і Наумова М. розглядають не лише історію розвитку теорії ігор як одного з розділів прикладної математики, а й визначають проблемні аспекти її застосування на практиці. Науковці виділяють ті економічні задачі, для розв'язання яких застосовують теорію ігор: «математичні моделі торгів та аукціонів; виробнича поведінка фірм як на рівні продукту, так і на рівні його виробництва; моделі конкуренції країн та торгівельна політика держав; сучасні теорії міжнародної торгівлі, оподаткування, теорії виробничих організацій тощо» (Гладкова і Наумова, 2013).

В свою чергу, Коваль З.О. виділяє «переваги застосування теорії ігор у сфері формування стратегій підприємств» (Коваль, 2021) і розробляє методiku відбору оптимальної стратегії підприємства за певними критеріями шляхом співставлення власних стратегій і стратегій підприємств-конкурентів з урахуванням рівня ризику та його залежності від зміни параметрів зовнішнього середовища.

Мартинова О.В. і Шевченко О.К. розглядають «теоретичні можливості використання антагоністичних матричних ігор при розв'язку лінійної моделі виробництва» (Мартинова і Шевченко, 2022), а також здійснюють практичне застосування теорії матричних ігор для економічних досліджень.

**Цілі статті.** Основними цілями статті є дослідження теоретичних аспектів теорії ігор та її практичне застосування для вирішення економічних задач.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розглянемо економічну ситуацію (гру), учасниками якої є продавець кави і, відповідно, покупці цієї кави.

Нехай продавець кави (гравець  $A$ ) має три стратегії, пов'язані з якістю та відповідним ціновим сегментом продукції:

– стратегія  $A_1$  – реалізувати каву нижче середньої якості за відносно низькою ціною;

– стратегія  $A_2$  – реалізувати каву середньої якості за середньою ціною;

– стратегія  $A_3$  – реалізувати каву вище середньої якості за більш високою ціною.

В таблиці 1 наведено орієнтовні дані про собівартість та ціну реалізації однієї порції кави (дані таблиці умовні).

Таблиця 1. – Дані про собівартість, ціну та рентабельність продажу однієї порції кави

| Якість кави     | Собівартість однієї порції кави для продавця, гр. од. | Ціна продажу однієї порції кави, гр. од. | Рентабельність продажу кави, % |
|-----------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| Нижче середньої | 10                                                    | 12                                       | $(12-10)/10*100=20\%$          |
| Середня         | 15                                                    | 18                                       | $(18-15)/15*100=20\%$          |
| Вище середньої  | 20                                                    | 24                                       | $(24-20)/20*100=20\%$          |

*Джерело: розрахунки автора.*

Зауважимо, що нами розглянуто ситуація, коли рентабельність продажу кави в усіх випадках однакова, тобто продавець з кожної вкладеної гривні отримує 20 коп. прибутку від реалізації кави. Отже, з точки зору продавця економічно доцільною є реалізація кави будь-якої якості.

Для покупців кави (гравець  $B$ ) розглянемо також три стратегії, пов'язані із розташуванням точки продажу кави:

– стратегія  $B_1$  – купувати каву в закладі, де відвідувачі мають відносно низький рівень доходу;

– стратегія  $B_2$  – купувати каву в закладі, де відвідувачі мають середній рівень доходу;

– стратегія  $B_3$  – купувати каву в закладі, де відвідувачі мають більш високий рівень доходу.

Сформуємо платіжну матрицю гри двох гравців, елементи якої показують одночасно дохід гравця  $A$  (продавця кави) і витрати гравця  $B$  (покупця кави) (таблиця 2).

Таблиця 2. – Платіжна матриця гри двох гравців (продавця і покупця кави) з нульовою сумою

| $\begin{matrix} B \\ A \end{matrix}$ | $B_1$ | $B_2$ | $B_3$ |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| $A_1$                                | 144   | 120   | 60    |
| $A_2$                                | 162   | 270   | 180   |
| $A_3$                                | 216   | 120   | 360   |

*Джерело: складено автором.*

Таким чином, нами задана антагоністична гра або гра з нульовою сумою, адже доходи продавця кави дорівнюють витратам покупця кави. Всі необхідні елементи гри визначені – гравці, їх стратегії і функція виграшу, яка задається платіжною матрицею.

Наше завдання – розв’язати гру, тобто визначити оптимальну стратегію гравців:  $A$  (продавця кави) і  $B$  (покупця кави).

На першому кроці слід спростити платіжну матрицю гри, тобто виключити з неї в даному випадку перший рядок, оскільки його елементи менші за відповідні елементи другого рядка:

$$\begin{matrix} 162 & 270 & 180 \\ 216 & 120 & 360 \end{matrix} \quad (1)$$

В утвореній матриці слід виключити третій стовпчик, оскільки його елементи більші за відповідні елементи першого стовпчика. Після спрощення платіжної матриці нами отримано матрицю розмірності  $2 \times 2$ :

$$\begin{array}{cc} 162 & 270 \\ 216 & 120 \end{array} \quad (2)$$

Таким чином, нами встановлено, що гравцю  $A$  не вигідно застосовувати стратегію  $A_1$ , тобто реалізувати каву нижче середньої якості за відносно низькою ціною, адже його доходи, що наперед відомо, будуть меншими порівняно із результатами застосування інших стратегій.

За аналогією, гравцю  $B$  не вигідно застосовувати стратегію  $B_3$ , тобто купувати каву вище середньої якості за вищою ціною, адже його витрати, що наперед відомо, будуть більшими порівняно із результатами застосування інших стратегій.

Застосуємо принцип мінімаксу-максиміну для розв'язання гри, який полягає у виборі найкращого із найгірших варіантів.

На початку визначимо нижню ціну гри, для чого спочатку визначимо найгірші (найменші) доходи гравця  $A$  для кожної з його стратегій – по рядках:

$$\min \{162; 270\} = 162.$$

$$\min \{216; 120\} = 120.$$

На наступному кроці оберемо найкращу стратегію, яка забезпечить гравцю  $A$  найкращий з найгірших варіантів, тобто в його випадку найбільший з найменших виграшів (доходів) – це і буде нижня ціна гри:

$$V_{\text{нижня ціна}} = \max \{162; 120\} = 162.$$

Це означає, що застосування гравцем  $A$  своїх чистих стратегій ( $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$ ) гарантує йому мінімальний вигравш (вигравш, не менший за) 162 гр. од.

Далі визначимо верхню ціну гри, для чого спочатку визначимо найгірші (найбільші) витрати гравця  $B$  для кожної з його стратегій – по стовпчиках:

$$\max \{162; 216\} = 216.$$

$$\max \{270; 120\} = 270.$$

На наступному кроці оберемо найкращу стратегію, яка забезпечить гравцю  $B$  найкращий з найгірших варіантів, тобто в його випадку найменший з найбільших програшів (витрат) – це і буде верхня ціна гри:

$$V_{\text{верхня ціна}} = \min \{216; 270\} = 216.$$

Це означає, що застосування гравцем  $B$  своїх чистих стратегій ( $B_1, B_2, B_3$ ) гарантує йому максимальний програш (програш, не більший за) 216 гр. од.

Оскільки нижня і верхня ціна гри різні, то гра не має сідлової точки і розв'язати її в чистих стратегіях не можна. Розв'яжемо гру в мішаних стратегіях, причому шукана ціна гри має відповідати умові:

$$V_{\text{нижня ціна}} < V < V_{\text{верхня ціна}} \text{ або } 162 < V < 216. \quad (3)$$

Переконаємось, що відходячи від застосування чистих стратегій і змішуючи їх, гравці можуть покращити результат гри:

- гравець  $A$  може покращити (збільшити) свій виграш;
- гравець  $B$  може покращити (зменшити) свій програш.

Нехай гравець  $A$  застосовує стратегії  $A_2$  і  $A_3$  з ймовірностями  $p_2$  і  $p_3$  відповідно, для яких виконується умова:

$$p_2^* + p_3^* = 1. \quad (4)$$

Обчислимо ці ймовірності:

$$p_2^* = \frac{120 - 216}{162 + 120 - 216 - 270} = 0,47.$$

Враховуючи співвідношення (4), маємо:

$$p_3^* = 1 - p_2^* = 1 - 0,47 = 0,53.$$

Відповідно, ціна гри:

$$V = \frac{162 \cdot 120 - 216 \cdot 270}{162 + 120 - 216 - 270} \approx 190,6.$$

Таким чином, отримані нами результати дозволяють стверджувати, що оптимальна поведінка гравця  $A$  (продавця кави) полягає у такому поєднанні його стратегій:

- стратегія  $A_1$  не застосовується ( $p_1^* = 0$ );
- стратегія  $A_2$  застосовується ( $p_2^* = 0,47$ ), тобто 47% кави реалізується в середньому сегменті як за якістю, так і за ціною (кава середньої якості за середньою ціною);
- стратегія  $A_3$  застосовується ( $p_3^* = 0,53$ ), тобто 53% кави реалізується вище середньої якості за більш високою ціною.

В такому випадку ціна гри, тобто дохід продавця кави, становить приблизно 190,6 грн., що перевищує нижню ціну гри (162 гр. од.) і є нижчим порівняно з верхньою ціною гри (216 гр. од.). Отже, умова (3) виконується:

$$V_{\text{нижня ціна}} < V < V_{\text{верхня ціна}} \text{ або } 162 < 190,6 < 216. \quad (5)$$

В свою чергу, визначимо вектор мішаних стратегій для гравця  $B$  (покупця кави), який застосовує стратегії  $B_1$  і  $B_2$  з ймовірностями  $q_1$  і  $q_2$  відповідно, причому виконується умова:

$$q_1^* + q_2^* = 1. \quad (6)$$

Обчислимо ці ймовірності:

$$q_1^* = \frac{120 - 270}{162 + 120 - 216 - 270} = 0,74.$$

Враховуючи співвідношення (4), маємо:

$$q_2^* = 1 - q_1^* = 1 - 0,74 = 0,26.$$

Отримані нами результати дозволяють стверджувати, що оптимальна поведінка гравця  $B$  (покупця кави) полягає у такому поєднанні його стратегій:

- стратегія  $B_1$  застосовується ( $q_1^* = 0,74$ ), тобто 74% кави слід купувати нижчої якості за відносно низькою ціною;
- стратегія  $B_2$  застосовується ( $q_2^* = 0,26$ ), тобто 26% кави слід купувати в середньому сегменті як за якістю, так і за ціною (кава середньої якості за середньою ціною);
- стратегія  $B_3$  не застосовується ( $q_3^* = 0$ ).

В такому випадку ціна гри, тобто витрати покупця кави, становить приблизно 190,6 грн., що перевищує нижню ціну гри (162 гр. од.) і є нижчим порівняно з верхньою ціною гри (216 гр. од.).

**Висновки.** Таким чином, ми переконались, що відмовившись від застосування чистих стратегій і змішавши їх, кожен із гравців покращив свій результат:

- гравець  $A$  збільшив свій виграш (дохід) з 162 гр. од. (нижня ціна гри) до 190,6 гр. од.;
- гравець  $B$  зменшив свій програш (витрати) з 216 гр. од. (верхня ціна гри) до 190,6 гр. од.

Отже, теорія ігор дає можливість відшукати оптимальне рішення в ситуації конфлікту. Застосування теорії ігор в

економіці вирішує складні завдання з урахуванням того, що кожна із сторін конфлікту (гравців) прагне досягнути найкращого результату – максимального виграшу (мінімального програшу).

### **Список бібліографічного опису**

1. Dixit A., Nalebuff B. Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life. N. Y.: Norton, 1991. 394 p.
2. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.
3. Барановська Л.В. Теорія ігор: курс лекцій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 245 с.
4. Єрмоменко В.О. Теорія ігор: конспект лекцій. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2017. 98 с.
5. Гладкова Л., Наумова М. Застосування теорії ігор в економіці.. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. 2013. Вип. 4 (2). С. 16-21.
6. Коваль З.О. Оцінювання стратегії підприємства методом теорії ігор. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3. № 2(6). С. 47-55.
7. Мартинова О.В., Шевченко О.К. Застосування матричної гри у процесі управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (65). С. 95-101.

### **References**

1. Dixit A., Nalebuff B. (1991). Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life. N. Y.: Norton. 394 p.
2. Polinkevych O.M., Volynets I.H. (2018). Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykyv: navch. posib. Lutsk: Vezha-Druk. 336 p. [in Ukrainian].
3. Baranovska L.V. (2022). Teoriia ihor: kurs leksii: navch. posib. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 245 p. [in Ukrainian].
4. Yeromenko V.O. (2017). Teoriia ihor: konspekt leksii. Ternopil: Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet. 98 p. [in Ukrainian].
5. Hladkova L., Naumova M. (2013). Zastosuvannia teorii ihor v ekonomitsi.. *Naukovi zapysky Kirovohrads'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka*. Vol. 4 (2). P. 16-21. [in Ukrainian].
6. Koval Z.O. (2021). Otsiniuvannia stratehii pidpriemstva metodom teorii ihor. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. Vol. 3. № 2(6). P. 47-55. [in Ukrainian].
7. Martynova O.V., Shevchenko O.K. (2022). Zastosuvannia matrychnoi hry u protsesi upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. Vol. 2 (65). P. 95-101. [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-34](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-34)



**УДК 332.1:658.7**

Оксенюк К.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3366-6143>

[k.oksenyuk@lntu.edu.ua](mailto:k.oksenyuk@lntu.edu.ua)

Oksenyuk Katerina, Candidate of Economic Sciences, associate professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3366-6143>

[k.oksenyuk@lntu.edu.ua](mailto:k.oksenyuk@lntu.edu.ua)

Отримано: 14.11.2025. Прорецензовано: 16.11.2025. До друку: 16.11.2025.

## **СМАРТ-ЛОГІСТИКА ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Стаття присвячена дослідженню смарт-логістики як драйвера трансформації регіональної економіки. Обґрунтовано, що смарт-логістика формує нову парадигму управління потоковими процесами, засновану на використанні цифрових технологій, інтернету речей, штучного інтелекту, великих даних та аналітичних платформ. Визначено її роль у підвищенні ефективності регіональних ланцюгів постачання, розвитку транспортно-логістичної інфраструктури та формування конкурентоспроможних смарт-регіонів.

Систематизовано чинники, що забезпечують результативність смарт-логістичних рішень, серед яких – цифрова готовність регіонів, наявність інноваційної інфраструктури та ступінь їх інтеграції у національний та глобальний економічний простір. Доведено, що смарт-логістика є потужним драйвером інноваційних трансформацій, забезпечуючи синергію взаємодії між бізнесом, технологічними інноваціями та регіональними інституціями.

**Ключові слова:** логістика, смарт-логістика, регіон, трансформація, цифровізація, регіональна економіка, логістичний менеджмент.

## **SMART LOGISTICS AS A DRIVER OF REGIONAL ECONOMIC TRANSFORMATION**

The article examines smart logistics as a strategic driver of regional economic transformation in the context of digitalization, market globalization, and the rapid development of innovative technologies. Smart logistics is understood as

an integrated system for managing flow processes, combining digital technologies, analytical platforms, artificial intelligence, the Internet of Things, big data, and other innovative solutions to optimize logistics operations.

It is substantiated that the implementation of smart logistics not only enhances the efficiency of individual supply chains but also contributes to the formation of a coherent territorial development strategy capable of integrating regions into the national and global economic space.

Particular attention is given to the concept of the “smart region”, where intelligent logistics solutions serve as the foundation for increasing the competitiveness of the regional economy, developing transport and logistics infrastructure, and ensuring efficient resource management. The potential for implementing smart logistics across various economic sectors – including manufacturing, trade, transport, services, and public administration – is examined, demonstrating its capacity to enhance productivity, reduce costs, and accelerate customer service.

The article analyzes key factors that determine the effectiveness of smart logistics solutions. Among these are the digital maturity of regions, advanced innovations infrastructure, partnership interactions between businesses, research institutions, and government authorities, as well as a high level of human capital. It is established that successful implementation of smart logistics depends on a comprehensive combination of technological innovations and socio-economic conditions, including regulatory frameworks, financial instruments, and business readiness to adapt to digital transformations.

It is demonstrated that smart logistics acts as a driver of innovative change, promotes sustainable regional development, strengthens competitive positions, and enhances investment attractiveness. Emphasis is placed on the fact that the development of intelligent logistics systems creates synergy between technology, business, and regional policy, stimulating the modernization of economic processes and ensuring the comprehensive transformation of territorial markets.

**Keywords:** logistics, smart-logistics, region, transformation, digitalization, regional economy, logistics management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв’язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується прискореною цифровізацією, глобалізаційними процесами та високим рівнем конкуренції між регіонами. У даних умовах традиційні моделі управління логістичними процесами стають недостатньо ефективними, а потреба у нових інструментах, що дозволяють оптимізувати потоки товарів, інформації та ресурсів набувають ключового значення.

Смарт-логістика, яка поєднує цифрові технології, транспортні системи, аналіз великих даних та автоматизацію процесів, виступає потужним механізмом підвищення ефективності управління регіональними ресурсами та інтеграції в глобальні економічні процеси. Таким чином, дослідження смарт-логістики як драйверу трансформації регіональної економіки є надзвичайно актуальним з наукової та практичної точки зору. Воно створює можливості для розробки комплексних підходів до модернізації логістичної інфраструктури, сприяє формуванню смарт-регіонів та підвищує конкурентоспроможність територій у сучасних умовах цифрової економіки, де швидкість, ефективність та інновації стають ключовими чинниками розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика смарт-логістики та її впливу на трансформацію регіональної економіки знайшла відображення у працях таких вчених, як Баркова С. О. (Фоміченко, Баркова, 2020), Гавран В. Я. (Гуржій, Гавран, Сапотницька, 2023), Гуржій Н. М. (Гуржій, Гавран, Сапотницька, 2023), Мельник А. А. (Сапотницька, Мельник, 2021), Озарко К. С. (Озарко, 2022), Потапова Н. А. (Потапова, 2018), Нечипоренко Т. Д. (Нечипоренко, Нарбут, 2025), Сапотницька Н. Я. (Сапотницька, Мельник, 2021), Фоміченко І. П. (Фоміченко, Баркова, 2020) та інших. Вони зосереджуються на вивченні концептуальних та практичних аспектів впровадження смарт-технологій у логістичні ланцюги, інтеграції цифрових платформ, підвищенні ефективності й прозорості логістичних процесів.

Попри значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти впливу смарт-логістики на розвиток регіональної економіки залишаються недостатньо розкритими, що зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення та удосконалення методологічних підходів до оцінювання її ролі в трансформаційних процесах регіонального розвитку.

**Цілями статті** є дослідження ролі смарт-логістики як драйвера трансформації регіональної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Смарт-логістика – це інноваційна інтегрована система управління потоковими процесами, сформована на основі синергії цифрових технологій, інтелектуальних платформ та аналітичних інструментів. Концептуальна основа смарт-логістики полягає у побудові єдиного цифрового простору, у межах якого забезпечується автоматизоване управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на основі даних реального часу та прогнозної аналітики.

Використання технологій інтернету речей, великих даних, блокчейну, хмарних обчислень і штучного інтелекту створює можливість постійного моніторингу логістичних процесів, підвищує їхню прозорість і точність, а також забезпечує адаптивність системи до динамічних змін зовнішнього середовища. Інтеграція цих технологій дозволяє формувати інтелектуальні рішення щодо оптимізації маршрутів, постачання, управління запасами, прогнозування попиту й мінімізації витрат у логістичних ланцюгах.

Вплив смарт-логістики на трансформацію регіональної економіки подано у таблиці 1.

**Таблиця 1. Вплив смарт-логістики на трансформацію регіональної економіки**

| Ключовий аспект смарт-логістики | Зміст та характеристика                                                                                          | Економічний ефект для регіону                                                          | Приклади інструментів і технологій                                       |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Інноваційні технології          | Використання інтернету речей, штучного інтелекту, Big Data для автоматизації та моніторингу логістичних процесів | Підвищення точності планування, зниження логістичних витрат, прискорення обігу товарів | Smart-склади, системи прогнозування попиту, автономні транспортні засоби |
| Цифровізація процесів           | Перехід до електронних документів, цифрових платформ та ERP-систем                                               | Зменшення адміністративних витрат, скорочення часу на обробку замовлень                | Електронні транспортні накладні, інтегровані логістичні платформи        |

|                                              |                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                             |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Екологічна та енергетична складова           | Упровадження принципів «зеленої» логістики, оптимізація маршрутів і використання альтернативної енергії | Зменшення викидів CO <sub>2</sub> , формування екологічно орієнтованого іміджу регіону                    | Електромобілі, еко-транспорт, системи енергоефективного управління складами |
| Аналітика та прогнозування                   | Застосування систем аналітики та моделювання для управління запасами і попитом                          | Зменшення надлишкових запасів, підвищення адаптивності підприємств до ринкових змін                       | AI-аналітика, система управління запасами, симуляції ланцюгів постачання    |
| Мобільність та інтеграція транспортних мереж | Розвиток мультимодальних перевезень і цифрових транспортних коридорів                                   | Підвищення транспортної доступності, інтеграція регіональних ринків у національний та міжнародний простір | Портові інформаційні системи, мобільні логістичні додатки                   |
| Соціально-економічний розвиток               | Розвиток людського капіталу, створення інноваційних кластерів і логістичних хабів                       | Підвищення зайнятості, зростання продуктивності праці, активізація інвестиційної діяльності               | Освітні програми, смарт-логістичні кластери                                 |

Джерело: сформовано автором

Таким чином, смарт-логістика виступає ключовим чинником трансформації регіональної економіки, оскільки поєднує технологічні, економічні та соціальні аспекти розвитку. Реалізація її принципів сприяє цифровізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню екологічно орієнтованої моделі господарювання та розвитку інноваційної інфраструктури. Завдяки використанню сучасних цифрових і аналітичних інструментів підвищується точність прогнозування, оптимізуються логістичні потоки, скорочуються

витрати та розширюються можливості інтеграції регіонів у національні й глобальні ринки.

Результативність впровадження смарт-логістичних рішень визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких провідне місце посідає цифрова готовність регіону – рівень розвиненості цифрової інфраструктури, наявність спеціалізованих IT-сервісів і цифрових платформ. Важливим є функціонування інноваційної інфраструктури, що включає науково-дослідні центри, технопарки та логістичні кластери, які забезпечують трансфер технологій і розвиток партнерств між бізнесом, владою та наукою. Значну роль відіграє людський капітал, який здатний адаптуватися до цифрових змін, опанувати нові логістичні технології й аналітичні інструменти. Інституційна підтримка держави та органів місцевого самоврядування створює умови для формування сприятливого середовища інноваційної діяльності. Крім того, вагомим чинником є інтеграція регіонів у національний і глобальний економічний простір, що сприяє розвитку логістичних мереж, залученню інвестицій підвищенню конкурентоспроможності територій.

Реалізація смарт-логістичних концепцій потребує системного підходу, що охоплює як технологічний, так і організаційний виміри функціонування логістичних систем. У межах технологічного виміру впроваджуються інноваційні системи управління запасами, цифрові платформи для прогнозування попиту, автоматизовані рішення для контролю транспортування та обробки вантажів. Організаційний вимір передбачає розвиток партнерських відносин між бізнесом і державними структурами, підвищення кваліфікації людського капіталу та активне стимулювання інноваційних проєктів у сфері логістики. Поєднання технологічних і організаційних аспектів дозволяє створювати гнучкі та адаптивні регіональні економічні системи, які швидко реагують на виклики глобалізації, технологічні зміни та коливання попиту на ринках.

**Висновки.** Отже, смарт-логістика виступає стратегічним драйвером трансформації регіональної економіки. Вона поєднує інноваційні цифрові технології, аналітику великих даних, автоматизовані системи управління ланцюгами постачання та інтелектуальні рішення для оптимізації потоків товарів, матеріальних ресурсів, інформації. Впровадження смарт-логістики спрямоване на підвищення ефективності логістичних процесів, мінімізацію операційних і транспортних ризиків, а також на забезпечення інтегрованого управління всіма складовими регіональної економіки.

Розвиток смарт-логістики визначається рівнем цифрової готовності регіонів, розвиненістю інноваційної інфраструктури, ефективністю партнерської взаємодії між бізнесом і органами влади, а також якістю людського капіталу. Сукупність цих чинників визначає здатність регіонів адаптуватися до умов цифрової економіки, формувати конкурентні переваги, підвищувати інвестиційну привабливість й інтегруватися у національні та глобальні економічні процеси.

### **Список бібліографічного опису**

1. Гуржій Н. М., Гавран В. Я., Сапотницька Н. Я. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. 2023. *Економіка та суспільство*. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>.
2. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74–78.
3. Сапотницька Н. Я., Мельник А. А. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №6 (33). С. 167–175.
4. Нечипоренко Т. Д., Нарбут А. Р. Цифрова трансформація логістичної інфраструктури в контексті впровадження smart logistics. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5 (56). С. 432–438. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-59>
5. Потапова Н. А. Смарт-логістика: концептуальні засади та практика реалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2018. № 892. С. 179–188.
6. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №1 (59). С. 63–71.

## References

1. Hurzhii, N., Havran, V., & Sapotnitska, N. (2023). Digital technologies and their impact on the management of logistics processes of enterprises [Tsyfrovi tekhnolohii ta yikhnyi vplyv na upravlinnia lohistychnymy protsesamy pidpryemstv]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20> [in Ukrainian].
2. Ozarko, K., & Chelombytko V. (2022). Osoblyvosti lohistychnykh protsesiv u voiennyi period: problemy ta perspektyvy rozvytku [Peculiarities of logistics processes during the war period: problems and development prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. vol. 2 (68), 74–78. [in Ukrainian].
3. Sapotnitska, N., & Melnyk, A. (2021). Manifestations of smart logistics in the activities of a trading enterprise [Proiavy smart-lohistyky u diialnosti torhovelnoho pidpryemstva]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6 (33), 167–175. [in Ukrainian].
4. Nechyporenko, T., & Narbut, A. (2025). Digital transformation of logistics infrastructure in the context of implementing smart logistics [Tsyfrova transformatsiia lohistychnoi infrastruktury v konteksti vprovadzhennia smart logistics]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. vol. 5 (56), 432–438. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-59> / [in Ukrainian].
5. Potapova, N. (2018). Smart-lohistyka: kontseptualni zasady ta praktyka realizatsii [Smart logistics: conceptual principles and implementation practice]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia «Lohistyka»*. vol. 892, 179–188. [in Ukrainian].
6. Fomichenko, I., & Barkova, S. (2020). Smart logistics: conceptual principles and implementation practice. Smart-lohistyka: kontseptualni zasady ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. *Ekonomichni visnyk Donbasu*. vol. 1 (59). 63–71. [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-35](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-35)



**УДК 334.012.64**

Оніщук В.В. аспірант

Луцький національний технічний університет, Україна

vladyslav\_onishchuk@lutsk-ntu.com.ua

<https://orcid.org/0009-0007-5293-5229>

UDC 334.012.64

Onishchuk V.V. Postgraduate student

Lutsk National Technical University, Ukraine

vladyslav\_onishchuk@lutsk-ntu.com.ua

<https://orcid.org/0009-0007-5293-5229>

Отримано: 12.11.2025. Прорецензовано: 15.11.2025. До друку: 18.11.2025.

## **ВПЛИВ ВІЙНИ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У статті досліджено вплив війни на підприємницький потенціал суб'єктів господарювання в Україні. Визначено ключові трансформації бізнес-середовища, зміни у структурі ресурсного забезпечення, логістичних процесах та ринкових можливостях. Окреслено ризики, загрози та нові траєкторії розвитку, що виникли в умовах воєнної економіки. Встановлено, що попри масштабні втрати та невизначеність, підприємства демонструють суттєву адаптивність, інноваційну активність та здатність до відновлення.

**Ключові слова:** підприємництво, війна, суб'єкти господарювання, мобілізація, міграція.

## **THE IMPACT OF WAR ON THE ENTREPRENEURIAL POTENTIAL OF BUSINESS ENTITIES**

The article provides a comprehensive analysis of the impact of war on the entrepreneurial potential of business entities in Ukraine. It reveals the structural changes that occurred within entrepreneurial processes under the influence of military threats, infrastructure destruction, disrupted logistics chains, and declining business activity. The study shows that the key challenges for enterprises include a shortage of labor resources, rising operational costs, limited access to capital, relocation of production facilities, and a reduction in domestic demand. At the same time, the article highlights progressive transformations that stimulated the emergence of new business models, intensified digitalization, the development of

remote collaboration formats, the diversification of sales channels, and the adaptation of logistics processes to conditions of high turbulence. The research emphasizes that despite wartime risks, entrepreneurial potential remains a strategic resource for the national economy, as enterprises continue to create jobs, support regional goods flows, introduce innovations, and strengthen the country's economic resilience. The article concludes that further enhancement of entrepreneurial potential is possible through state support, the development of logistics infrastructure, investment stimulation, and the formation of a favorable business environment during the post-war recovery period.

**Keywords:** entrepreneurship, war, economic entities, mobilization, migration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Воєнні дії, що тривають на території України з 2022 року, спричинили масштабні трансформації економічного середовища, безпосередньо вплинувши на можливості, здатність та мотивацію суб'єктів господарювання здійснювати підприємницьку діяльність. Підприємницький потенціал, який відображає поєднання ресурсів, компетентностей, інноваційності та адаптивності бізнесу, у воєнних умовах зазнає як руйнівних, так і стимулюючих змін.

Разом з тим, війна сформувала унікальні умови, у яких бізнес змушений шукати нові логістичні моделі, трансформувати структуру витрат, диверсифікувати ринки збуту, забезпечувати стійкість ланцюгів поставок та швидко адаптуватися до ризиків. Це актуалізує потребу в глибокому аналізі того, як воєнний контекст впливає на підприємницький потенціал та які саме механізми дозволяють його зберігати й посилювати.

Актуальність теми зумовлена необхідністю системного осмислення масштабів та наслідків економічних змін, які торкнулися практично всіх сфер підприємницької діяльності. Аналіз впливу війни на підприємницький потенціал дає змогу визначити не лише негативні наслідки, але й нові можливості, які формуються в кризових умовах. Теоретична значущість дослідження полягає у доповненні наукового розуміння процесів трансформації підприємництва, тоді як практична – у

розробленні інструментів, здатних забезпечити стійкість бізнесу та сприяти економічному відновленню країни.

Таким чином, дослідження впливу війни на підприємницький потенціал суб'єктів господарювання є надзвичайно важливим для формування науково обґрунтованих стратегій підтримки та розвитку бізнесу в кризових і посткризових умовах, що зумовлює його високу наукову, практичну та соціально-економічну значущість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика впливу кризових явищ на розвиток підприємництва розглянута у працях багатьох українських та зарубіжних науковців. Серед українських дослідників варто виділити *Пашко П.В.* [1], *Карачина Н.П., Семцов В.М., Мирончук М.В.* [2], *Намлієва Н.В.* [3], *Сидоренко І.М.* [4], *Шевченко О.Л.* [5], *Гречанюк М.С.* [6], *Дикань В., Фролова Н.* [7], які досліджували трансформацію економічних систем в умовах шоків.

У контексті війни новітні дослідження присвячені питанням економічної стійкості, релокації підприємств, адаптації логістичних систем, змін попиту та пропозиції, кризового управління персоналом, а також механізмам підтримки малого та середнього бізнесу. Проте комплексний аналіз впливу війни саме на підприємницький потенціал потребує глибшого опрацювання.

**Цілі статті.** Метою статті є визначення та обґрунтування впливу воєнних дій на підприємницький потенціал суб'єктів господарювання, а також виділення ключових чинників, що сприяють його збереженню та розвитку в умовах високої економічної невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах соціально-економічного розвитку підприємницький сектор України зазнає безпрецедентного впливу зовнішніх та внутрішніх шоків, серед яких

наймасштабнішим є повномасштабна військова агресія росії. Війна змінила траєкторію функціонування національної економіки, спричинила трансформацію ринкової інфраструктури, порушення усталених логістичних ланцюгів, переформатування системи управління ресурсами та переорієнтацію підприємств на виживання в умовах підвищеної невизначеності. За таких обставин підприємницький потенціал – інтегральна характеристика здатності бізнесу до розвитку, відтворення, інновацій та адаптації – набуває статусу ключового економічного ресурсу держави, що визначає її стійкість та можливості відновлення.

Воєнні події спричинили суттєві структурні зрушення в діяльності суб'єктів господарювання: частина підприємств була вимушена призупинити або припинити роботу, інші – здійснили релокацію виробничих потужностей, диверсифікували ринки збуту та впровадили нові бізнес-моделі. Водночас значна кількість підприємств зіткнулася з дефіцитом кадрів, зростанням операційних витрат, ускладненням доступу до фінансових інструментів, руйнуванням логістичної інфраструктури та зниженням купівельної спроможності населення. Ці фактори комплексно впливають як на рівень підприємницької активності, так і на якісні параметри розвитку бізнесу.

Попри масштабні ризики та збитки, український підприємницький сектор продемонстрував високий рівень гнучкості та здатності до оперативної адаптації. З'явилися нові напрями економічної діяльності, пов'язані з воєнними потребами та підтримкою тилових процесів; активізувалося використання цифрових технологій для віддаленої взаємодії, управління та обслуговування клієнтів; посилилися тенденції до кооперації, краудфандингу та соціального підприємництва. У цих умовах важливим науковим завданням є оцінка впливу воєнних факторів на підприємницький потенціал, виявлення механізмів стійкості та адаптивності бізнес-структур, а також

формування рекомендацій щодо державної підтримки підприємництва у період воєнних та повоєнних трансформацій.

Війна спричинила різке зростання трансакційних витрат: логістичних, операційних, страхових, витрат на безпеку персоналу, релокацію, адаптацію інфраструктури. Зміна логістичних маршрутів, блокування портів, руйнування транспортних вузлів та складської інфраструктури призвели до суттєвого зниження ефективності поставок та підвищення собівартості продукції.

Понад 700 підприємств в Україні здійснили часткову або повну релокацію. Це дозволило зберегти виробничі ресурси, робочі місця, компетентності та забезпечити мінімальний рівень безперервності бізнес-процесів. Релокація стала адаптивним механізмом відновлення підприємницького потенціалу [8].

За даними Державної служби статистики України [8] у 2020 – 2021 роках спостерігається стабільність, кількість підприємств зростає повільно, структура майже незмінна. А вже у 2022 бачимо значний спад у всіх категоріях:

- великі – 6%,
- середні – 11%,
- малі – 9%,
- мікропідприємства – 5%.

Це відображає перший рік повномасштабної війни. У 2023 році – є часткове відновлення, особливо серед малих і мікропідприємств, що демонструють найвищу адаптивність. У 2024 – тренд відновлення стає чітким, кількість підприємств зростає майже до рівня 2021 року.

Мікробізнес є рушійною силою відновлення підприємницької активності у країні. Бізнес був змушений перейти до антикризових моделей управління, що включають:

- скорочення циклів прийняття рішень;
- посилення стратегічної гнучкості;
- впровадження цифрових інструментів управління;
- диверсифікацію ринків збуту та постачання;

- нові формати інноваційних продуктів (зокрема, оборонні технології, гуманітарні продукти, безпекові рішення).

Війна загострила проблему нестачі кадрів: мобілізація, міграція, релокація сімей призвели до втрати фахівців.

Одночасно посилилася підприємницька активність – кількість нових бізнесів у 2022 – 2023 рр. зросла в секторі послуг, ІТ, логістики, виробництва амуніції, соціального підприємництва.

Бізнес активно переходить на:

- цифровізацію логістичних процесів;
- автоматизацію складських та виробничих операцій;
- використання технологій Industry 4.0 та елементів

Industry 5.0;

- впровадження рішень для кібербезпеки та безперебійної комунікації.

Інноваційність стала одним із ключових ресурсів підтримки підприємницького потенціалу.

**Висновки.** Війна істотно трансформувала підприємницький потенціал суб'єктів господарювання в Україні. Попри значні руйнування, втрату ресурсів, логістичні бар'єри та економічну нестабільність, український бізнес продемонстрував високу адаптивність, інноваційність і здатність до швидкої перебудови бізнес-процесів.

Основними чинниками збереження підприємницького потенціалу стали релокація, цифровізація, диверсифікація діяльності, інноваційні рішення та підтримка держави й міжнародних партнерів. Водночас зберігаються ризики — кадровий дефіцит, високі логістичні витрати, деструкція інфраструктури, невизначеність зовнішнього середовища.

Підприємницький потенціал в умовах війни набуває нового змісту — він стає ресурсом економічної стійкості та основою для повоєнного відновлення України.

### **Список бібліографічного опису**

1. Пашко П.В. та ін. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 476 с.
2. Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук М. В. Контролінг економічної безпеки поведінки підприємств в умовах трансформаційних перетворень Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8665>
3. Намлієва Н.В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Сталий розвиток економіки № 2 (47), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
4. Сидоренко І.М. Адаптаційні стратегії підприємств в умовах воєнного стану. Вісник економіки та управління., 2022.
5. Шевченко О.Л. Державна підтримка підприємництва в умовах військових дій. Економіка України., 2023.
6. Гречанюк М.С. Підприємництво в умовах кризи: виклики та можливості. Київ: Наукова думка., 2023. 7. Іваненко Т.М. Економічна безпека підприємництва в умовах військових конфліктів. Львів: Видавництво ЛНУ., 2023.
7. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 07.02.2023).
8. Державна служба статистики України: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

### **References**

1. Pashko, P. V., et al. (2019). Pidpriemnytstvo v epokhu hlobalnykh transformatsii: Vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Entrepreneurship in the era of global transformations: Challenges and development prospects]. Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy.
2. Karachyna, N. P., Semtsov, V. M., & Myronchuk, M. V. (2021). Kontrolinh ekonomichnoi bezpeky povedinky pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh peretvoren. Efektyvna ekonomika, 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8665>
3. Namliieva, N. V. (2023). Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. Stalyi rozvytok ekonomiky, 2(47). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>
4. Sydorenko, I. M. (2022). Adaptatsiini stratehii pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. Visnyk ekonomiky ta upravlinnia.
5. Shevchenko, O. L. (2023). Derzhavna pidtrymka pidpriemnytstva v umovakh viiskovykh dii. Ekonomika Ukrainy.

6. Hrechaniuk, M. S. (2023). Pidpriemnytstvo v umovakh kryzy: Vykyky ta mozhlyvosti [Entrepreneurship in crisis conditions: Challenges and opportunities]. Naukova dumka.

7. Ivanenko, T. M. (2023). Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva v umovakh viiskovykh konfliktiv [Economic security of entrepreneurship during military conflicts]. Vydavnytstvo LNU.

8. Dyzya, V., & Frolova, N. (2022). Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas. Ekonomika ta suspilstvo, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-5>

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua/>

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-36](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-36)*



**УДК 338.24.01 : 338.246.88**

П'явка О.П., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0009-0002-8777-238X>  
[Olegppyavka@gmail.com](mailto:Olegppyavka@gmail.com)

Oleg Pyavka, PhD student of Department of Economics,  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0009-0002-8777-238X>  
[Olegppyavka@gmail.com](mailto:Olegppyavka@gmail.com)

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 18.11.2025. До друку: 19.11.2025.

## **ЗРОСТАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Мета статті полягає в проведенні аналізу та оцінці ролі зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) як важливої детермінанти забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання в Україні в умовах негативних екстерналій (шоків). Показник обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) значною мірою характеризує економічну активність суб'єктів господарювання та відноситься до ключових показників їх соціально-економічної резильєнтності (стійкості). Побудова модель парної регресії підтвердила, що підвищення темпів росту обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) у порівнянних цінах є важливим фактором зростання фізичного обсягу ВВП. Побудована багатофакторна кореляційно-регресійна модель показує, що для підвищення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) важливо залучати додаткові прямі іноземні інвестиції в Україну (зокрема в акціонерний капітал), збільшувати бюджетне стимулювання економічної діяльності, підвищувати рівень реальної середньомісячної заробітної плати.

**Ключові слова:** соціально-економічна резильєнтність, стійкість, суб'єкти господарювання, обсяги реалізації продукції, фактори, детермінанти.

## **GROWTH IN PRODUCT SALES AS A DETERMINANT OF SOCIAL AND ECONOMIC RESILIENCE (STABILITY) OF BUSINESS ENTITIES**

The purpose of the article is to analyse and assess the role of growth in sales volumes (goods, services) as an important determinant of socio-economic resilience (stability) of economic entities in Ukraine in the context of negative externalities (shocks). Such negative externalities (shocks) as hybrid warfare, the coronavirus pandemic, and full-scale war have had a cumulative negative impact on the development of Ukraine's economy, in particular on the volume of economic entities' activities. Therefore, it is very important to identify the key determinants that have influenced the socio-economic resilience (stability) of economic entities, which will allow timely prevention of possible negative changes in indicators in the future by implementing anti-crisis measures.

The indicator of the volume of sales of products (goods, services) largely characterises the economic activity of economic entities and is one of the key indicators of their socio-economic resilience (stability). The construction of a paired regression model in the form of a second-degree polynomial confirmed that an increase in the growth rate of sales of products (goods, services) in comparable prices is an important factor in the growth of the physical volume of GDP. Based on the results of constructing a correlation matrix, selecting key indicators, and conducting a correlation-regression analysis, three key determinants (factors) were identified and a multifactor linear model was constructed, which shows that in order to increase sales of products (goods, services), it is important to attract additional foreign direct investment to Ukraine (in particular, in share capital), increase budgetary incentives for economic activity, and raise the level of real average monthly wages of employees. All the identified factors have a positive impact on changes in the sales of products (goods, services) of economic entities and can be used to justify a set of incentive measures.

**Keywords:** socio-economic resilience, sustainability, economic entities, sales volumes, factors, determinants.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Повномасштабна війна в Україні стала масштабною негативною екстерналією (шоком), що призвела до суттєвого зниження рівня економічної активності суб'єктів господарювання, що в кінцевому підсумку призвело до зниження ключових

макроекономічних показників. Слід також врахувати, що перед повномасштабною війною економіка України ледве оговталася від іншого глобального – пандемії коронавірусу, яка розпочалася у 2020 році. Перед цим у 2014 році розпочалася гібридна війна з боку країни-агресора. Тобто фактично вказані шоки мали кумулятивну негативну дію на розвиток національної економіки, зокрема обсяги діяльності суб'єктів господарювання. Тому дуже важливо виділити ключові детермінанти, які протягом цього періоду мали вплив на соціально-економічну резильєнтність (стійкість) суб'єктів господарювання, що дозволить вчасно попередити можливу негативну зміну індикаторів у майбутньому, впровадивши антикризові заходи.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням різних питань, пов'язаних із забезпеченням соціально-економічної резильєнтності (стійкості) на різних рівнях економічної системи займалися як провідні наукові установи – Інститут демографії та дослідження якості життя НАН України (з позицій макроекономічної стабільності та збереження людського капіталу – (Лібанова та ін., 2025)), Інститут регіональних досліджень НАН України (з позицій ендogenous розвитку регіонів (Мельник та ін., 2024)), Національний інститут стратегічних досліджень (з позицій національної стійкості (Резнікова, 2022)), так і ряд інших вчених: (Амоша та ін., 2023), (Геєць та ін., 2023), (Лещух, І., 2024), (Шубалий & Бровченко, 2024) та ін.

**Цілі статті.** Мета статті полягає в проведенні аналізу та оцінці ролі зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) як важливої детермінанти забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання в Україні в умовах негативних екстерналій (шоків).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для вивчення ступеня важливості забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів

господарювання на рівні країни важливо вивчити вплив одного з ключових економічних показників їх діяльності (Темп росту реального обсягу реалізації продукції, товарів, послуг) на зміну одного з ключових макроекономічних показників розвитку країни (Індекс фізичного обсягу ВВП до попереднього року).

На основі узагальнення даних (Держстату України, 2025), використовуючи можливості редактора діаграм MS Excel та інструменту «Додати лінію тренду», побудовано двохфакторну кореляційно-регресійну модель у вигляді многочлена другого степеня, яка найкращим чином (виходячи з максимального значення коефіцієнта детермінації  $R^2=0,9384$ ) описує тісний взаємозв'язок між цими показниками (рис. 1).

Економічна інтерпретація цієї моделі показує, що при забезпеченні у наступному році темпу росту реального обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання 120% можна очікувати зростання й індексу фізичного обсягу ВВП, але на меншу величину – 103,9%.

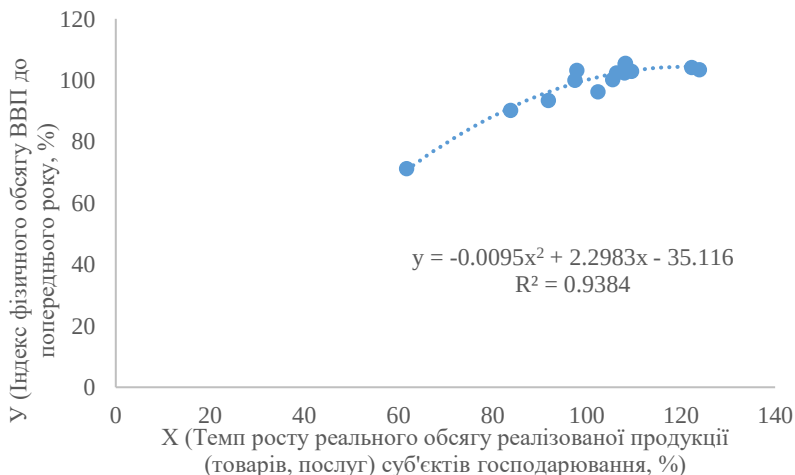


Рис. 1. Кореляційно-регресійна модель оцінки впливу зміни обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у порівняних цінах 2010 року на зміну індексу

фізичного обсягу ВВП Україна на основі даних за 2010-2024 рр. (побудовано автором на основі (Держстат України, 2024))

Отже, забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) суб'єктів господарювання, зокрема через стабільне зростання їх обсягів реалізації продукції (товарів, послуг), є важливими для подальшого зростання реального ВВП України.

Якщо умовно розглядати надалі у якості ключового показника оцінки соціально-економічної резильєнтності (стійкості) показник обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, то очевидно, що він формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, а це свідчить про доцільність подальшого проведення кореляційно-регресійного аналізу на предмет можливості побудови багатофакторної кореляційно-регресійної моделі.

На основі наявних статистичних даних розраховано систему показників, які можуть впливати на зміну обсягу реалізації продукції суб'єктів господарювання. Для відбору показників, які можна використати для побудови кореляційно-регресійної моделі з використанням інструмента «Correlation» надбудови «Data Analysis» електронних таблиць MS Excel побудовано кореляційну матрицю, на основі якої для подальшого аналізу та оцінки виходячи з найбільших значень коефіцієнта кореляції з показником обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в перерахунку на долари США за середньорічним курсом відібрано три основні фактори (табл. 1).

На основі проведеного з використанням можливостей інструмента «Regression» надбудови «Data Analysis» електронних таблиць MS Excel кореляційно-регресійного аналізу побудовано багатофакторну лінійну кореляційно-регресійну модель:

$$Y = -231266,31 + 11,46 \cdot X_1 + 5289,28 \cdot X_2 + 306,91 \cdot X_3 .$$

Детальний аналіз інших параметрів цієї моделі показав, що виходячи з високого значення множинного коефіцієнта кореляції ( $R=0,9739$ ) з ймовірністю понад 95% (що перевірено на основі значення критерію Фішера  $F$ ) можна говорити про наявність кореляційно-регресійного зв'язку між виділеним показником ( $Y$ ) та трьома факторами ( $X$ ). Також з ймовірністю понад 95% констатуємо статистичну значимість незалежних змінних або факторів  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  даної моделі.

Таблиця 1

Дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на зміну обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні

| Роки | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) в перерахунку на долари США за середньорічним курсом, млн. дол. США ( $Y$ ) | Залишок прямих іноземних інвестицій в Україну (акціонерний капітал), млн. дол. США ( $X_1$ ) | Частка витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету України, % ( $X_2$ ) | Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, в перерахунку на долари США за середньорічним курсом, дол. США ( $X_3$ ) |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010 | 453227,0                                                                                                                   | 45370,0                                                                                      | 11,4                                                                                               | 284                                                                                                                                                  |
| 2011 | 527445,5                                                                                                                   | 48197,6                                                                                      | 13,7                                                                                               | 332                                                                                                                                                  |
| 2012 | 558103,2                                                                                                                   | 51705,3                                                                                      | 12,7                                                                                               | 381                                                                                                                                                  |
| 2013 | 542281,1                                                                                                                   | 53704,0                                                                                      | 10,0                                                                                               | 411                                                                                                                                                  |
| 2014 | 375185,5                                                                                                                   | 38356,8                                                                                      | 8,3                                                                                                | 293                                                                                                                                                  |
| 2015 | 254365,7                                                                                                                   | 35562,0                                                                                      | 8,3                                                                                                | 192                                                                                                                                                  |
| 2016 | 263263,7                                                                                                                   | 37054,4                                                                                      | 7,9                                                                                                | 203                                                                                                                                                  |
| 2017 | 312531,3                                                                                                                   | 36310,3                                                                                      | 9,7                                                                                                | 267                                                                                                                                                  |
| 2018 | 366420,0                                                                                                                   | 35391,0                                                                                      | 11,3                                                                                               | 326                                                                                                                                                  |
| 2019 | 407191,8                                                                                                                   | 41662,5                                                                                      | 11,2                                                                                               | 406                                                                                                                                                  |
| 2020 | 410360,3                                                                                                                   | 37600,4                                                                                      | 16,5                                                                                               | 430                                                                                                                                                  |
| 2021 | 549355,3                                                                                                                   | 47796,4                                                                                      | 17,8                                                                                               | 514                                                                                                                                                  |
| 2022 | 343818,3                                                                                                                   | 34112,0                                                                                      | 5,1                                                                                                | 459                                                                                                                                                  |
| 2023 | 371164,5                                                                                                                   | 37815,2                                                                                      | 5,6                                                                                                | 477                                                                                                                                                  |

Примітка. Розраховано і побудовано автором на основі даних (Держстат України, 2025), (Нацбанк України, 2025), (Мінфін України, 2025).

Отже, можна представити й економічну інтерпретацію даної моделі. Збільшення залишку прямих іноземних інвестицій в Україну (зокрема в акціонерний капітал) на 100 млн. дол. США дозволить збільшити обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на 1146 млн. дол. США. Тоді як збільшення частки витрат на економічну діяльність у загальних видатках зведеного бюджету України на 1% збільшить обсяг реалізації на 5259,2 млн. дол. США. Підвищення середньомісячної заробітної плати у розрахунку на одного штатного працівника на 10 дол. США за середньорічним курсом дозволить збільшити обсяг реалізації на 3069,1 млн. дол. США. Тобто усі виділені фактори мають позитивний вплив на зміну обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та можуть бути використані для обґрунтування комплексу заходів стимулюючого характеру.

**Висновки.** Отже, показник обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) значною мірою характеризує економічну активність суб'єктів господарювання та відноситься до ключових показників їх соціально-економічної резильєнтності (стійкості). Побудова модель парної регресії підтвердила, що підвищення темпів росту обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) у порівняних цінах є важливим фактором зростання фізичного обсягу ВВП. Побудована багатofакторна кореляційно-регресійна модель показує, що для підвищення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) важливо залучати додаткові прямі іноземні інвестиції в Україну (зокрема в акціонерний капітал), збільшувати бюджетне стимулювання економічної діяльності, підвищувати рівень реальної середньомісячної заробітної плати.

### **Список бібліографічного опису**

1. Амоша О. І., Череватський Д. Ю., Баш В. О. Щодо резильєнтності суб'єктів ринку на прикладі підприємств добувної галузі. Економіка промисловості. 2023. № 4. С. 5-21.  
<http://doi.org/10.15407/econindustry2023.04.005>

2. Геєць, В., Бурлай Т., Близнюк В. Соціальна резильєнтність національної економіки крізь призму досвіду Європейського Союзу та України. Економічна теорія. 2023. № 3. С. 5-43. <https://doi.org/10.15407/etet2023.03.005>

3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Інституційне забезпечення резильєнтності економіки України : монографія / за ред. Е. М. Лібанової ; авт. колектив. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. 424 с.

5. Інструменти забезпечення резильєнтності українського суспільства : монографія / за ред. Е. М. Лібанової ; авт. колектив. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. 372 с.

6. Лещух, І. (2024). Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50>

7. Міністерство фінансів України. Звіти щодо виконання Державного бюджету: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets>

8. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору: офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

9. Резильєнтність ендегенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2024. 307 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»)

10. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

11. Шубалий О.М., Бровченко Б.Ю. (2024). Оцінка соціально-економічної безпеки підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій. Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка». Випуск 21(83). 2024. С. 489-495. [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/issue/archive](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/issue/archive)

## References

1. Amosha O. I., Cherevatskyi D. Yu., Bash V. O. (2023). Regarding the resilience of market entities using the example of extractive industry enterprises [Shchodo rezyl'ientnosti subiektiv rynku na przykladi pidpryemstv dobuвної haluzi]. Industrial economics - Ekonomika promyslovosti. 4, 5-21. <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.04.005> [in Ukrainian].

2. Geyets, V., Burlay T., Blyznyuk V. (2023). Social resilience of the national economy through the prism of the experience of the European Union and Ukraine [Sotsial'na rezyl'yentnist' natsional'noyi ekonomiky kriz' pryzmu dosvidu



Yevropeys'koho Soyuzu ta Ukrayiny]. Economic Theory - Ekonomichna teoriya, 3, 5-43. <https://doi.org/10.15407/et2023.03.005> [in Ukrainian].

3. State Statistics Service of Ukraine, 2025: official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Institutional support for the resilience of the economy of Ukraine: monograph [Instytutsiyne zabezpechennya rezyl'yentnosti ekonomiky Ukrayiny] / edited by Libanova E. M. Kharkiv: Liburkina, 2025. 424 p. [in Ukrainian].

5. Instruments for ensuring the resilience of Ukrainian society [Instrumenty zabezpechennya rezyl'yentnosti ukrayins'koho suspil'stva]: monograph / edited by Libanova E. M. Kharkiv: Liburkina, 2025. 372 p. [in Ukrainian].

6. Leshchukh, I. (2024). Evolution of theoretical approaches to the study of socio-economic resilience of the country and regions in conditions of instability [Evolutsiya teoretychnykh pidkhodiv do doslidzhennya sotsial'no-ekonomichnoyi rezyl'yentnosti krayiny ta rehioniv v umovakh nestabil'nosti]. Economy and Society - Ekonomika ta suspil'stvo, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50> [in Ukrainian].

7. Ministry of Finance of Ukraine, 2025. Reports on the implementation of the State Budget: official website. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets>

8. National Bank of Ukraine, 2025. External sector statistics: official website. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

9. Resilience of endogenous development of regions in conditions of global challenges and shocks [Rezyl'yentnist' endohennoho rozvytku rehioniv v umovakh hlobal'nykh vyklykiv ta shokiv]: monograph / NAS of Ukraine. State Institution "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishny NAS of Ukraine"; scientific editor Melnyk M.I.: Lviv, 2024. 307 p. [in Ukrainian].

10. Reznikova, O. O. (2022). National Stability in a Changing Security Environment [Natsional'na stiykist' v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha]: Monograph. Kyiv: NISD, 532 p. [in Ukrainian].

11. Shubalyi O.M., Brovchenko B.Yu. (2024). Assessment of the socio-economic security of enterprises in Ukraine in the context of negative externalities [Otsinka sotsial'no-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv v Ukrayini v umovakh nehatyvnykh eksternaliy]. Economic Sciences: Collection of Scientific Works of LNTU. Series "Regional Economy" - Ekonomichni nauky : zbirnyk naukovykh prats' LNTU. Seriya «Rehional'na ekonomika», 21(83), 489-495. [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/issue/archive](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/issue/archive) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-37](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-37)

**УДК 338.48:332.1(477)**

Панасюк А.В., аспірант

Луцький національний технічний університет

kolesnikovaana407@gmail.com

ORCID: 0009-0002-7078-1423

Panasiuk Anna, postgraduate student

Lutsk National Technical University

kolesnikovaana407@gmail.com

ORCID: 0009-0002-7078-1423

## **МЕХАНІЗМИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Стаття присвячена дослідженню механізмів повоєнного розвитку індустрії гостинності регіонів України, яка внаслідок війни зазнала суттєвих структурних, економічних і соціальних втрат. Обґрунтовано актуальність комплексного підходу до відновлення туристичного сектора, що потребує поєднання інституційно-правових, інвестиційно-фінансових, організаційно-економічних, соціально-кадрових, цифрових та регенеративних інструментів. Окреслено стратегічні напрями відбудови індустрії гостинності, до яких віднесено модернізацію нормативно-правового забезпечення, активізацію державно-приватного партнерства, створення інвестиційних фондів відновлення, цифровізація сервісів і процесів, впровадження моделей сталого та регенеративного туризму. Розкрито значення розвитку людського капіталу, перепідготовки кадрів та підтримки підприємництва у сфері HoReCa, що забезпечує стійкість ринку послуг і підвищує конкурентоспроможність територій. Обґрунтовано необхідність формування ефективних партнерств між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями з метою досягнення синергії у відновленні галузі. Отримані результати мають практичне значення для формування регіональних стратегій розвитку туризму та гостинності, визначення пріоритетів інвестування та удосконалення управлінських рішень у контексті європейської інтеграції України.

**Ключові слова:** туристична інфраструктура, сталий та регенеративний туризм, державно-приватне партнерство; конкурентоспроможність територій.

## **MECHANISMS OF POST-WAR DEVELOPMENT**

## **OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN THE REGIONS OF UKRAINE**

The article examines the mechanisms of post-war development of the hospitality industry in the regions of Ukraine, which has suffered significant structural, economic, and social losses as a result of the war. The research substantiates the relevance of a comprehensive approach to rebuilding the tourism and hospitality sector, which requires the combination of institutional and legal, investment and financial, organizational and economic, social and human resource, digital, and regenerative instruments. Recent scientific studies addressing the problem are analyzed, and key trends in the development of the industry during wartime and in the post-war period are identified. Based on the systematization of scientific approaches and practical cases, strategic directions for restoring the hospitality industry are outlined, including modernization of regulatory frameworks, activation of public-private partnerships, creation of investment recovery funds, digitalization of services and processes, and implementation of sustainable and regenerative tourism models.

Special attention is given to the role of regions as key actors in the reconstruction process, considering their resource potential, the specificity of war-related losses, and their capacity to form local hospitality systems. The importance of developing human capital, professional retraining, and supporting entrepreneurship in the HoReCa sector is emphasized, as these factors ensure market resilience and strengthen territorial competitiveness. The study substantiates the need for effective partnerships between the state, local governments, businesses, civil society, and international institutions to achieve synergy in restoring the industry. The obtained results have practical value for developing regional strategies for tourism and hospitality, identifying investment priorities, and improving managerial decision-making in the context of Ukraine's European integration. The proposed mechanisms may also serve as practical guidelines for policymakers, investors, and destination managers seeking to rebuild the sector on the principles of resilience, innovation, and sustainability.

**Keywords:** tourism infrastructure; sustainable and regenerative tourism; public-private partnership; territorial competitiveness..

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Повоєнний розвиток індустрії гостинності регіонів України постає як національна проблема, пов'язана з необхідністю комплексної відбудови економіки, відновлення інфраструктури та зміцнення соціальної стійкості

територіальних громад. Руйнація значної частини туристичних об'єктів, порушення логістичних зв'язків, відтік кадрового потенціалу та зниження інвестиційної активності створюють серйозні бар'єри для повернення індустрії до повноцінного функціонування [1]. У цих умовах гостро постає потреба у формуванні ефективних механізмів відновлення, здатних забезпечити стабілізацію ринку послуг гостинності, активізацію туристичних потоків та підвищення конкурентоспроможності регіонів у європейському та глобальному середовищі.

Проблема повоєнного розвитку індустрії гостинності пов'язана з питаннями регіонального відновлення, сталого розвитку, інвестиційного менеджменту, кластеризації, цифрової трансформації та посткризового управління. Зазначене визначає потребу в нових моделях партнерства між державою, бізнесом та громадами, у механізмах залучення зовнішнього фінансування, інноваційних інструментах управління туристичними DESTINATIONAMI та у розробленні дієвих стратегій регіонального брендового позиціонування [2]. Розв'язання таких завдань є важливим для економічної стабілізації регіонів та для формування позитивного міжнародного іміджу України.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Сьогодні спостерігається значний науковий інтерес до проблем функціонування та відновлення індустрії гостинності України в умовах війни та у післявоєнний період. У працях Мельник Т. та Дробот О. (2023) окреслено масштабні втрати та трансформаційні зміни гостинності під впливом воєнних дій; Барвінок Н. та Барвінок М. (2022) акцентують увагу на стратегічних перспективах відновлення туризму та особливостях формування попиту в умовах тривалої кризи. Дослідження Мамчина М. та ін. (2024) поглиблює розуміння впливу воєнного стану на динаміку туристичної діяльності, підкреслюючи необхідність адаптаційних рішень. У роботах Карпенко Ю. та ін. (2023) систематизовано проблеми та можливості повоєнного розвитку туризму; Слатвінська Л. та ін. (2024) зосереджують увагу на стані підприємництва

досліджуваної сфери; Матвійчук Л. та Книш С. (2025) розкривають підходи до стратегічного планування туристичних destination у кризових умовах; Сіра Е. та ін. (2022) наголошують на важливості впровадження механізмів післявоєнного відновлення туристичної сфери; Ковальчук С. (2024) аналізує сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності; Павлюк С. та Гриб В. (2022) окреслюють європейський контекст функціонування туристичної політики; Азовського Д. (2025) аналізує роль внутрішнього туризму як інструменту економічного відновлення країни. Зазначені дослідження формують теоретико-методологічне підґрунтя для обґрунтування ефективних механізмів повоєнного розвитку індустрії гостинності регіонів України.

**Цілі статті.** Метою дослідження є визначення та обґрунтування системи інструментів повоєнного розвитку індустрії гостинності регіонів України, які забезпечують комплексне відновлення досліджуваної сфери, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості в умовах поствоєнної трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Регіональні туристичні комплекси продемонстрували різний рівень стійкості до кризових явищ. Західні області стали важливими хабами внутрішньої міграції, отримавши імпульс до розвитку готельних і ресторанних послуг, натомість прифронтові території втратили значну частку економічної активності. До основних викликів індустрії гостинності в умовах війни віднесемо доцільність відновлення зруйнованих об'єктів, інтеграція внутрішньо-переміщених осіб у локальні економіки, відновлення довіри міжнародних туристів, розбудова малого та середнього підприємництва HoReCa, залучення інвестицій, модернізація кадрового потенціалу, цифровізація та забезпечення стандартів безпеки [3]. Посилюється потреба у формуванні регіональних стратегій, які враховують специфіку локальних ресурсів і ризиків.

Механізми повоєнного розвитку індустрії гостинності ґрунтуються на поєднанні економічних, інституційних, інвестиційних, організаційних, соціальних та цифрових інструментів. Вони мають відповідати принципам стійкості, безпеки, територіальної згуртованості, інклюзивності та інноваційності. Теорія регіонального розвитку визначає, що побудова конкурентоспроможної індустрії гостинності потребує мультиакторної взаємодії держави, місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, кластерних ініціатив та міжнародних партнерів [4]. В даному випадку основою виступає регіональна туристична екосистема, здатна швидко адаптуватися до змін та забезпечувати мультиплікативний економічний ефект. Проведений аналіз стану та перспектив розвитку індустрії гостинності дозволяє систематизувати основні інструменти повоєнного розвитку досліджуваної сфери, що висвітлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти повоєнного розвитку  
індустрії гостинності регіонів України

| Інструменти              | Зміст                                                                                       |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційно-правові     | Удосконалення законодавства; спрощення регуляторних процедур; створення туристичних центрів |
| Інвестиційно-фінансові   | Гранти ЄС; державно-приватне партнерство; фонди відновлення; пільгове кредитування.         |
| Організаційно-економічні | Розвиток туристичних продуктів; кластеризація; сервіс-дизайн; партнерства влади й бізнесу.  |
| Соціально-кадрові        | Перепідготовка кадрів; дуальна освіта; підтримка ветеранського та жіночого підприємництва.  |
| Цифрові                  | PMS-системи; цифровий маркетинг; big data; мобільні застосунки.                             |
| Маркетингові             | Place branding; просування регіонів; storytelling; іміджеві кампанії.                       |
| Регенеративного розвитку | Енергоефективність; екологізація; локальна гастрономія; залучення громад.                   |

Джерело: систематизовано на основі [5, 6, 7].

Інструменти повоєнного розвитку індустрії гостинності регіонів України узагальнюють системні напрями, необхідні для комплексної відбудови галузі в умовах поствоєнної трансформації. Кожен із них виконує специфічну функцію, від нормативно-організаційної підтримки та мобілізації інвестиційних ресурсів до підвищення якості сервісу, цифровізації та посилення екологічної відповідальності регіонів [6]. Їхнє узгоджене застосування сприяє формуванню конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої індустрії гостинності, здатної забезпечити економічне зростання територій і підвищити їхню туристичну привабливість у поствоєнний період.

Інституційно-правові інструменти передбачають удосконалення нормативно-правової бази з урахуванням європейських стандартів, спрощення регуляторних процедур для підприємств HoReCa, впровадження регіональних програм розвитку туризму й гостинності, створення туристичних офісів і агенцій розвитку. Важливою складовою є підтримка інвестиційних проєктів через податкові стимули, грантові програми, пільги на відбудову інфраструктури та спеціальні режими для малого і середнього бізнесу [7]. Окреме значення має безпековий компонент – сертифікація об'єктів, кризовий менеджмент, протоколи захисту гостей, розвиток систем «early warning» для туристичних територій.

З огляду на значні руйнування сфери гостинності важливою є роль фінансових інструментів, а саме: державно-приватного партнерства, грантів ЄС «(Interreg», «Horizon Europe»)), коштів міжнародних фінансових організацій, цільових кредитних програм для малого та середнього підприємництва, фандрейзингу, краудфандингу та соціального інвестування. На регіональному рівні доцільно створювати фонди відновлення туристичної інфраструктури та фонди підтримки підприємництва у сфері гостинності [8]. Ефективність інвестицій зростає за умов формування туристичних кластерів,

які зменшують транзакційні витрати та підвищують інноваційну активність.

До організаційно-економічних інструментів належать регіональні програми розвитку туристичних продуктів, кластеризація гостинності, створення локальних бренд-платформ, розвиток партнерств між владою і бізнесом, упровадження сервіс-дизайну та сучасних моделей управління гостьовим досвідом [9]. Організаційні інструменти мають бути спрямовані також на диверсифікацію туристичних послуг – розвиток зеленого, гастрономічного, подієвого, медичного, освітнього та воєнно-історичного туризму.

Індустрія гостинності критично залежить від кадрового потенціалу. Повоєнний період актуалізує необхідність перепідготовки фахівців, підвищення кваліфікації працівників HoReCa, впровадження дуальної освіти, мобільності та обміну досвідом, оновлення освітніх програм відповідно до стандартів ЄС [10]. Підтримка підприємництва серед ветеранів, жінок, молоді та внутрішньо переміщених осіб сприятиме розширенню трудового ресурсу й посиленню соціальної інтеграції. Важливо також формувати культуру сервісу, етику гостинності та високі стандарти управління персоналом.

У поствоєнний період цифрова трансформація стає каталізатором змін. Цифрові маркетингові платформи, системи аналітики туристичних потоків, автоматизовані системи управління готелями, мобільні застосунки та інтерактивні карти дозволяють регіонам ефективно конкурувати на ринку. Маркетинг територій має базуватися на концепції «place branding» та «storytelling», які формують сильний імідж регіону, підвищують довіру туристів і стимулюють інвестиції. Після завершення війни важливо просувати образ України як безпечного, унікального, інноваційного напрямку.

Повоєнна відбудова має спиратися на принципи сталості та регенерації, а саме: екологізацію інфраструктури, енергоефективність готельних об'єктів, управління відходами,



захист природних ресурсів, розвиток локальної гастрономії, культурної спадщини та громадських ініціатив. Регіони повинні впроваджувати механізми оцінки впливу на довкілля, залучати громади до планування відновлення, стимулювати соціальне підприємництво, підтримувати зелені інновації. Регенеративні підходи орієнтовані не лише на збереження, а й на відновлення екосистем, культурного середовища та соціальної взаємодії.

**Висновки.** Повоєнний розвиток індустрії гостинності регіонів України потребує переходу від фрагментарних рішень до комплексної, системно вибудованої моделі відновлення, орієнтованої на стійкість, інноваційність та регіональну специфіку. Аналіз досліджуваної проблеми показав, що ефективне відродження сфери гостинності можливе за умов поєднання інституційно-правових реформ, активізації інвестиційно-фінансових потоків, модернізації організаційно-економічних процесів, розвитку людського капіталу та впровадження цифрових технологій у всі ланки функціонування туристично-гостинних комплексів. Важливими сьогодні є екологічні та регенеративні підходи, які формують підґрунтя для довготривалого, соціально відповідального відновлення територій. Регіональний вимір відбудови вимагає координації між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадами та міжнародними партнерами, що забезпечує синергію ресурсів і компетенцій. Успішне впровадження визначених інструментів сприятиме відновленню інфраструктури та зміцненню економічних позицій регіонів та формуванню нової моделі конкурентоспроможної індустрії гостинності, здатної працювати за європейськими стандартами та відповідати викликам сучасного глобального середовища. Повоєнний розвиток сфери гостинності може стати рушійною силою регіональної економіки, платформою для інтеграції України до європейського туристичного ринку та важливим чинником соціальної згуртованості суспільства.

### **Список бібліографічного опису**

1. Мельник Т.М., Дробот О.В. (2023) Вплив війни на індустрію гостинності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 42. С. 121-127.
2. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. (2022). Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». С. 24-32.
3. Мамчин М., Демко М., Михась С. (2024). Дослідження впливу військового стану на туристичну діяльність в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*, 330 (3), С. 330-335.
4. Карпенко Ю., Логвин М., Тараненко О., Логвин Д., Луценко О. (2023). Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки», 2 (108), С. 59-68.
5. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. (2024). Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. *Економіка та суспільство*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>. (дата звернення: 27.10.2025).
6. Матвійчук Л.Ю., Книш С.С. (2025) Стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій в кризових умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки, 3 (79). С. 181-188.
7. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. (2022) Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. (68). С. 155-158.
8. Ковальчук С. (2024) Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2 (7), С. 27-32.
9. Павлюк С.І., Гриб В.О. (2022). Туристична політика Європейського Союзу: сучасний стан та майбутні виклики. *Modern Economics*. 36, С. 172-178.
10. Азовський Д. (2025). Туризм у режимі відновлення: як відпочинок українців рятує економіку країни. *Business.rayon.in.ua*. URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/774368-turizm-u-rezhimi-vidnovlennya-yak-vidpochinok-ukraintsiv-ryatue-ekonomiku-kraiini> (дата звернення: 27.10.2025).

### **References**

1. Melnyk T., Drobot O. (2023) Vplyv viiny na industriiu hostynnosti v Ukraini [The impact of the war on the hospitality industry in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. no. 42. pp. 121-127.
2. Barvinok N. V., Barvinok M. V. (2022). Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turyzm v Ukraini ta per-spektyvy yoho rozvytku v maibutnomu [The impact of the Russian-Ukrainian war on tourism in Ukraine and prospects for its future development]. The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political,

cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». pp. 24-32.

3. Mamchyn M., Demko M., Mykhats S. (2024). Doslidzhennia vplyvu viiskovoho stanu na turystychnu diialnist v Ukraini [Research on the impact of martial law on tourism activities in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 330 (3), pp. 330-335.

4. Karpenko Yu., Lohvyn M., Taranenko O., Lohvyn D., Lutsenko O. (2023). Stan rozvytku turyzmu v umovakh viiny ta povoiennie vidnovlennia [The state of tourism development during the war and post-war recovery]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia «Ekonomiczni nauky»*, no. 2 (108), pp. 59-68.

5. Slatvinska L., Zbyrannyk O., Matsak N. (2024). Otsinka suchasnoho stanu ta vyznachennia perspektiv rozvytku pidpriemnytstva u haluzi turyzmu v Ukraini z urakhuvanniam naslidkiv viiskovoho stanu [Assessment of the current state and determination of prospects for the development of entrepreneurship in the tourism industry in Ukraine, taking into account the consequences of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>. (accessed October 27, 2025)

6. Matviichuk L.Yu., Knysh S.S. (2025) Stratehichne planuvannia rozvytku turystychnykh destynatsii v kryzovykh umovakh. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom [Strategic planning for the development of tourist destinations in crisis conditions]. *Ekonomiczni nauky, vypusk no. 3 (79)*. pp. 181-188.

7. Sira E., Holubets I., Bezruchenkov Yu. (2022) Pisliavoiennie vidnovlennia turyzmu v Ukraini [Post-war revival of tourism in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*. no. 68. pp. 155-158.

8. Kovalchuk S. (2024) Doslidzhennia stanu ta tendentsii rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [Research on the state and development trends of the Ukrainian hospitality industry]. *Transformatsiina ekonomika*. no. 2 (7), pp. 27-32.

9. Pavliuk S.I., Hryb V.O. (2022). Turystychna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: suchasnyi stan ta maibutni vyklyky [European Union Tourism Policy: Current State and Future Challenges]. *Modern Economics*. no.36, pp. 172-178.

10. Azovskiy D. (2025). Turyzm u rezhymi vidnovlennia: yak vidpochynok ukraintsiv riataie ekonomiku krainy [Tourism in recovery mode: how Ukrainians' vacations save the country's economy]. *Business.rayon.in.ua*. URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/774368-turizm-u-rezhimi-vidnovlennya-yak-vidpochynok-ukraintsiv-ryataie-ekonomiku-krainy> (accessed October 27, 2025).

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-38](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-38)

**УДК 339.138:004.738**

Пахолук О.В., к.т.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3484-0468>

e-mail: [o.pakholiuk@lntu.edu.ua](mailto:o.pakholiuk@lntu.edu.ua)

Шегинський В.О., доктор філософії

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0001-9468-5658>

e-mail: [o.shehinskiy@gmail.com](mailto:o.shehinskiy@gmail.com)

Дзюбинський А.В., к.е.н., доцент

<https://orcid.org/0000-0001-5156-9852>

e-mail: [andrijdzuba@ukr.net](mailto:andrijdzuba@ukr.net)

Dziubynskyi Andrii

Ph.D. in Economics, Associate Profecor

Андрієвич Т.В., асистент

<https://orcid.org/0009-0008-0598-4172>

[te.andriyevych@lntu.edu.ua](mailto:te.andriyevych@lntu.edu.ua)

Andriievych Tetiana, assistant

<https://orcid.org/0009-0008-0598-4172>

[te.andriyevych@lntu.edu.ua](mailto:te.andriyevych@lntu.edu.ua)

Olena Pakholiuk, PhD in Technical Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-3484-0468>

e-mail: [o.pakholiuk@lntu.edu.ua](mailto:o.pakholiuk@lntu.edu.ua)

Volodymyr Shehynskyi, PhD in Technical Sciences

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0001-9468-5658>

e-mail: [o.shehinskiy@gmail.com](mailto:o.shehinskiy@gmail.com)

Отримано: 19.10.2025. Прорецензовано: 23.10.2025. До друку: 25.10.2025.

## **ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті досліджено сучасний стан і тенденції розвитку електронної комерції в Україні, її роль у забезпеченні економічної стійкості держави під час воєнного стану. Розглянуто ключові напрями цифровізації митних процедур, виклики законодавчого регулювання та особливості взаємодії між державою, бізнесом і споживачами в онлайн-торгівлі. Визначено основні переваги електронної комерції в умовах війни, зокрема забезпечення безперервності торгівлі, прозорості операцій і зниження ризиків корупції. Зроблено висновки щодо необхідності подальшої інтеграції України до європейського цифрового простору.

**Ключові слова:** електронна комерція, митна система, цифровізація, воєнний стан, e-commerce, електронне декларування, бізнес-середовище.

## **ELECTRONIC COMMERCE AND DIGITALIZATION OF CUSTOMS PROCESSES AS A FACTOR OF UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE IN WAR CONDITIONS**

This article examines the role of electronic commerce (e-commerce) and the digitalization of customs processes as key factors ensuring Ukraine's economic resilience during wartime. The study highlights the rapid growth of e-commerce in Ukraine in recent years, driven by the expansion of digital payment systems, electronic identification, online marketplaces, and the adaptation of businesses to remote operational models. Despite significant progress, the sector continues to face challenges, including limited digital infrastructure in some regions, insufficient cybersecurity and data protection measures, gaps in regulatory frameworks, and complexities in customs and taxation procedures, particularly for low-value cross-border shipments.

Special attention is given to the reform of Ukraine's customs administration, including the implementation of 17 integrated IT systems under the national digitalization strategy, electronic customs declaration, risk management, and the introduction of the Authorized Economic Operator (AEO) program. The study emphasizes Ukraine's cooperation with international partners and EU initiatives, such as MASP-C, EU4PFM, and the Customs program, which contribute to harmonizing national legislation with EU standards, reducing customs clearance times, and increasing transparency and trust for business entities.

The article also explores the strategic significance of e-commerce as an instrument of economic stability, allowing businesses to continue operations safely, access new markets, optimize logistics, and preserve employment during wartime conditions. Furthermore, the potential of post-war e-commerce development is analyzed, highlighting the importance of regulatory harmonization with European

legislation, investment in digital infrastructure, and strengthening consumer confidence in online trade.

**Keywords:** electronic commerce, customs system, digitalization, martial law, e-commerce, electronic declaration, business environment.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний розвиток електронної комерції в Україні стикається з низкою проблем, які обмежують її потенціал у забезпеченні економічної стійкості, особливо в умовах війни та трансформаційних викликів. Незадовільний рівень цифровізації митних процедур, складнощі з електронним декларуванням, відсутність єдиного нормативного поля для регулювання онлайн-транзакцій, а також обмежена інтеграція податкових і митних баз даних створюють перешкоди для ефективного функціонування e-commerce. Водночас, впровадження електронних платіжних систем, цифрових платформ для митного оформлення та інтеграція з європейськими стандартами відкривають нові можливості для розвитку безпечного та прозорого товарообігу.

Наукова значущість проблеми полягає у вивченні механізмів цифровізації та оптимізації митних процесів як інструменту підвищення ефективності електронної комерції та зменшення корупційних ризиків. Практичне значення полягає у забезпеченні безперервності бізнес-процесів, спрощенні митного оформлення та стимулюванні економічної активності під час кризи або воєнного стану, що є ключовим для підтримки національної економіки та інтеграції України у європейський цифровий ринок.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання розвитку електронної комерції, цифровізації митниці та забезпечення прозорості зовнішньоекономічної діяльності розглядаються у працях українських учених – Л. Сарани, В. Гомонай, А. Дзюбинського, та ін. М. Семикіна, Б. Дмитришин та ін. наголошують на важливості створення сприятливого бізнес-клімату, впровадження систем електронного декларування та удосконалення законодавства у сфері цифрової торгівлі. Проте питання функціонування e-commerce у специфічних умовах

воєнного стану, його впливу на митну системи потребує подальшого глибокого вивчення.

**Цілі статті.** Метою дослідження є аналіз розвитку електронної комерції в Україні та її ролі у забезпеченні економічної стійкості під час війни. Стаття досліджує проблеми регулювання e-commerce, цифровізацію митних процедур та визначає перспективи розвитку онлайн-торгівлі як інструменту відновлення економіки після війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Електронна комерція в Україні залишається одним із найдинамічніших секторів економіки, що продовжує зростати навіть в умовах воєнних викликів і загальної економічної нестабільності. Попри втрату частини ринку, руйнування логістичної інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення, цифрова торгівля демонструє високу адаптивність і гнучкість. За оцінками експертів Української асоціації електронної комерції, у 2023–2024 роках обсяги онлайн-продажів зросли на 15–20 %, що свідчить про структурне зміщення споживчої поведінки в бік дистанційних форм купівлі товарів і послуг.

Основними чинниками такого зростання стали розвиток цифрових інструментів комунікації, впровадження державних електронних сервісів (зокрема, платформи «Дія», системи електронного підпису та електронного документообігу), розширення функціональності електронних платіжних систем (Monobank, Privat24, Apple Pay, Google Pay) і доступність мобільного інтернету навіть у прифронтових регіонах. У результаті сформувалася нова культура споживання – швидка, безконтактна, цифрова.

Важливою особливістю розвитку e-commerce стало зростання частки великих онлайн-платформ, які виконують роль маркетплейсів і логістичних хабів. Провідні компанії – Rozetka, Prom.ua, Epicentr Marketplace, OLX, Allo, Kasta – стали не лише каналами збуту, а й центрами цифрової взаємодії між виробником і споживачем. Вони забезпечують інтеграцію платіжних сервісів, аналітичних інструментів, маркетингових рішень та систем лояльності.

Водночас спостерігається активне входження українських підприємств на зарубіжні маркетплейси, зокрема Etsy, eBay, Amazon, що відкриває нові можливості для експорту українських товарів малими виробниками та креативними бізнесами. Таким чином, електронна комерція перетворюється на інструмент інтернаціоналізації українського бізнесу, що сприяє валютним надходженням і просуванню національного бренду на глобальному ринку.

Проблеми та виклики розвитку е-commerce включають недостатньо гармонізоване правове поле, слабку кібербезпеку, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури та складнощі в оподаткуванні транскордонної електронної торгівлі. Усунення цих бар'єрів потребує законодавчих ініціатив, модернізації митних та податкових баз, а також підвищення рівня цифрової грамотності учасників ринку (табл. 1).

Війна змінила логіку функціонування електронної комерції. Значна частина підприємств перемістила офіси та склади у західні області або за кордон, водночас забезпечивши безперервність роботи сайтів, клієнтських чатів і служб доставки.

Зростання ролі «пунктів самовивозу» та локальних кур'єрських служб (наприклад, «Нова пошта», «Укрпошта», Meest) стало визначальним чинником збереження клієнтської довіри.

Таблиця 1. Основні проблеми розвитку е-commerce та можливі шляхи їх подолання

| Проблеми                            | Прояви                                   | Запропоновані рішення                                   |
|-------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Відсутність єдиного правового поля  | різні трактування електронних транзакцій | ухвалення Закону «Про електронну комерцію 2.0»          |
| Недостатній захист даних            | кіберзагрози, витік інформації           | гармонізація з GDPR                                     |
| Проблеми митного контролю           | маніпуляції з посилками до 150 євро      | створення єдиної бази e-declarations                    |
| Нерівномірна цифрова інфраструктура | слабкий інтернет у регіонах              | державно-приватне партнерство у сфері 5G                |
| Недовіра споживачів                 | страх шахрайства                         | створення системи рейтингів та сертифікації е-магазинів |

Більшість платформ активно використовують CRM-системи, аналітику споживчих даних і інтелектуальні алгоритми



для оптимізації асортименту, цін і маршрутів доставки. Це дозволяє скоротити витрати, адаптувати пропозиції до регіональних умов та підвищити персоналізацію обслуговування.

Розвиток електронної комерції має вагомий соціально-економічний ефект. По-перше, цей сектор сприяє збереженню робочих місць у сфері логістики, ІТ, маркетингу, фінансів і клієнтської підтримки. По-друге, він створює умови для самозайнятості населення, особливо серед внутрішньо переміщених осіб і жінок, які мають можливість працювати віддалено. По-третє, e-commerce підтримує внутрішній попит і сприяє розвитку суміжних галузей – зокрема, виробництва пакувальних матеріалів, кур'єрських послуг і онлайн-реклами. Показово, що українські споживачі в умовах війни стали більше довіряти електронним сервісам. Зросла популярність передоплати, електронних чеків, систем кешбеку й прогнозованої доставки. Це свідчить про формування цифрової довіри як важливого чинника сталого розвитку економіки.

Електронна торгівля дає змогу підприємствам мінімізувати фізичні ризики та продовжувати роботу навіть у регіонах, де зруйнована інфраструктура або існують безпекові обмеження. Використання хмарних технологій, віддаленого управління персоналом, електронної бухгалтерії та онлайн-платежів дозволяє забезпечувати безперервність бізнес-процесів без прив'язки до фізичного офісу. Для малого бізнесу це стало рятівним інструментом збереження клієнтів і доходів, а для великих компаній способом диверсифікації каналів збуту та зниження витрат.

Цифровізація митниці відіграє вирішальну роль у стабілізації зовнішньоекономічної діяльності. Електронна комерція тісно пов'язана з міжнародними поставками, тому швидкість і прозорість митного оформлення безпосередньо впливають на конкурентоспроможність бізнесу. Впровадження таких інструментів, як електронне декларування, NCTS (New Computerized Transit System), інститут Авторизованого

економічного оператора (АЕО), а також інтеграція України в європейські інформаційні мережі, дозволяє:

- скоротити час митного контролю;
- зменшити людський фактор і корупційні ризики;
- забезпечити прозорість транзиту;
- підвищити довіру міжнародних партнерів.

Ці процеси відповідають стратегічній меті України – гармонізації митного законодавства з нормами ЄС та підготовці до приєднання до Європейського митного союзу.

Розвиток цифрових платіжних інструментів та електронного документообігу також спрощує вихід на міжнародні ринки, знижуючи транзакційні витрати та підвищуючи рівень фінансової прозорості. Таким чином, електронна комерція виступає інструментом адаптації економіки до умов воєнного часу та зміцнення її стійкості через диверсифікацію доходів, збереження податкових надходжень і розвиток цифрової інфраструктури.

Попри позитивну динаміку, розвиток електронної комерції в Україні стикається з низкою правових, технологічних і інституційних проблем, які стримують потенціал галузі. Основною з них залишається відсутність цілісного правового поля для регулювання електронних транзакцій і взаємовідносин між продавцем, споживачем і посередницькими платформами.

Відсутність єдиного підходу до електронного документообігу між державними органами ускладнює митне оформлення та податкову звітність для e-commerce бізнесу. Окремою проблемою є митний контроль посилок вартістю до 150 євро, що часто призводить до зловживань і втрат бюджетних надходжень. Спрощений режим імпорту дрібних товарів через міжнародні поштові оператори створює нерівні умови конкуренції між внутрішніми та зарубіжними продавцями.

Ще однією серйозною проблемою є нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури між регіонами. У сільській місцевості досі існують обмеження доступу до високошвидкісного інтернету, що зменшує можливості для розвитку місцевого онлайн-бізнесу. Необхідність у модернізації

телекомунікаційних мереж та електронних сервісів є стратегічним завданням державної політики цифровізації.

Для ефективного адміністрування доходів необхідна інтеграція податкових і митних баз даних, автоматизація обміну інформацією та створення єдиного цифрового реєстру онлайн-продавців. Це дозволить зменшити «тіньовий» сектор, підвищити рівень прозорості та забезпечити справедливую конкуренцію між резидентами й нерезидентами.

Реформування митної системи України є одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування електронної комерції. У сучасних умовах саме цифровізація митних процедур визначає швидкість, прозорість та передбачуваність зовнішньоекономічних операцій. Вона знижує адміністративний тиск на бізнес, мінімізує корупційні ризики та сприяє інтеграції України до єдиного європейського цифрового простору.

У межах національної стратегії цифровізації впроваджено 17 інтегрованих ІТ-систем, які охоплюють усі етапи митного адміністрування: від попереднього декларування до контролю транзитних операцій і післямитного аудиту. Серед найважливіших ініціатив – автоматизація ризик-менеджменту, електронне декларування, застосування електронних підписів і віддалена ідентифікація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ці технологічні рішення забезпечують повний перехід до електронного документообігу, що суттєво скорочує час митного оформлення та підвищує рівень прозорості.

Особливе значення має міжнародне співробітництво України з партнерами ЄС та участь у програмах EU4PFM (EU for Public Finance Management), MASP-C (Multi-Annual Strategic Plan for Customs), ініціативах програми «Customs», а також діяльність Групи підтримки реформ при Міністерстві фінансів України. Завдяки цим проєктам здійснюється поетапне гармонізування українського митного законодавства з Митним кодексом ЄС, що передбачає запровадження єдиних стандартів контролю, обміну даними та безпеки товаропотоків.

Важливим кроком є також розгортання системи NCTS (New Computerized Transit System), яка дозволяє відстежувати переміщення товарів у режимі транзиту в реальному часі, що відповідає вимогам Конвенції про процедуру спільного транзиту. Участь у NCTS створює передумови для запровадження в майбутньому «єдиного вікна» митного оформлення, де всі операції здійснюватимуться в цифровому форматі, без фізичного контакту між підприємцем і посадовцем.

Завдяки цим перетворенням митниця стає інноваційною складовою державного управління, що не лише полегшує міжнародну торгівлю, але й підвищує інвестиційну привабливість України. Прозорість, передбачуваність і швидкість митних процедур – це фактори, які формують довіру бізнесу, сприяють легалізації товарообігу та підвищують конкурентоспроможність українських експортерів у європейському економічному просторі.

У післявоєнний період електронна комерція має потенціал стати одним із ключових драйверів економічного відновлення України. Вона поєднує у собі інноваційність, гнучкість і високий рівень адаптивності, що особливо важливо для створення нової моделі економічного зростання, орієнтованої на цифрову економіку та європейську інтеграцію.

Важливим стратегічним напрямом розвитку e-commerce стане підключення України до внутрішнього ринку ЄС через участь у спільних програмах, цифрових платформах і регуляторних ініціативах. Упровадження митних «зелених коридорів», гармонізація процедур із системою EU Customs Single Window та приєднання до європейської мережі електронної ідентифікації (eIDAS) дозволять українським компаніям працювати за єдиними правилами з європейськими партнерами.

Завдяки географічному розташуванню та розвиненій системі транспортних коридорів Україна може стати регіональним логістичним центром електронної торгівлі, який об'єднає ринки Європи та Азії. Для цього необхідне створення інноваційних митних терміналів, сучасних e-warehouse-

комплексів і впровадження технологій Smart Customs, що забезпечуватимуть автоматизоване управління потоками товарів.

Висновки. Динамічний розвиток електронної комерції в Україні підтверджує її важливість для економіки навіть у кризових умовах. Попри зниження купівельної спроможності та руйнування інфраструктури, обсяги онлайн-торгівлі зростають, завдяки розвитку цифрових сервісів, маркетплейсів та адаптації підприємств до дистанційної роботи. Електронна комерція виступає інструментом економічної стійкості: вона дозволяє бізнесу зменшити фізичні ризики, зберегти робочі місця, забезпечити безперервність фінансових потоків та підтримувати внутрішній попит під час війни. Цифровізація митних процедур сприяє прозорості та ефективності торгівлі. Впровадження електронного декларування, системи NCTS та інституту АЕО, а також інтеграція української митниці з європейськими інформаційними мережами дозволяє скоротити час оформлення, зменшити корупційні ризики та підвищити довіру бізнесу.

### **Список бібліографічного опису**

1. Сарана Л.А. вплив цифровізації на митну та податкову політику України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 14.
2. Пахолюк О.В., Дзюбинський А.В., Передрій О.І. Вплив війни та геополітичних факторів на зовнішню торгівлю. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4(63). С. 485–497.
3. Dziubynski A., Poberezhna Z., Shehynskiy O., Pakholiuk O. *Management of Transport and Logistics Systems: Problems Under Conditions of Military Operations // Proceedings of the International Conference on Business and Technology (ICBT2024)*. 2024. Vol. 1. P. 363–373.
4. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. *Вісник*
5. *Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2025. № 3. С. 74-86.
6. Україна буде готова повноцінно стати частиною європейської митної інфраструктури. URL: <https://surl.li/ocoouq> (дата звернення: 10.10.2025).
7. Реформа митного законодавства: як відбуватиметься перехід на нові митні правила. URL: <https://www.qdpro.com.ua/uk/news/reforma-mitnogo-zakonodavstva-yak-vidbuvatimetsya-perehid-na-novi-mitni-pravila> (дата звернення: 10.10.2025).
8. Дзюбинський А.В. Митна політика як інструмент стимулювання експорту в умовах воєнного стану. *Economic Forum*. 2025. Т. 15, № 1. С. 83–92.

## References

1. Sarana, L.A. (2024). Vplyv tsyfrovyzatsii na mytnu ta podatkovu polityku Ukrainy. *Problemy suchasnykh transformatsii*, no. 14.
2. Pakholiuk, O. V., Dziubynskyi, A. V., & Peredrii, O. I. (2025). Vplyv viiny ta heopolitychnykh faktoriv na zovnishniu torhivliu [The impact of war and geopolitical factors on foreign trade]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 4(63), pp. 485–497.
3. Dziubynskyi, A., Poberezhna, Z., Shehynskyi, O., & Pakholiuk, O. (2024). Management of transport and logistics systems: Problems under conditions of military operations. In *Proceedings of the International Conference on Business and Technology (ICBT2024)*, vol. 1, pp. 363–373.
4. Semykina, M.V., & Dmytryshyn, B.V. (2025). Tsyfrovyzatsiia ekonomiky yak rushii rozvytku intelektualnogo biznesu ta elektronnoi komertsii. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu im. Volodymyra Dalia*, no. 3, pp. 74–86.
5. Ukraina bude hotova povnotsinno staty chastynoiu yevropeiskoi mytnoi infrastruktury [Ukraine will be ready to fully become part of the European customs infrastructure]. Available at: <https://surl.li/ocoouq> (accessed October 10, 2025).
6. Reforma mytnoho zakonodavstva: yak vidbuvatymetsia perekhid na novi mytni pravyla [Customs law reform: How the transition to new customs rules will take place]. Available at: <https://www.qdpro.com.ua/uk/news/reforma-mitnogo-zakonodavstva-yak-vidbuvatymetsya-perehid-na-novi-mitni-pravila> (accessed October 10, 2025).
7. Dziubynskyi, A. V. (2025). Mytna polityka yak instrument stymuliuвання експорту в умовах воєнного стану [Customs policy as a tool to stimulate exports under martial law]. *Economic Forum*, no. 15(1), pp. 83–92.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-39](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-39)

**УДК 336:004.896**

Пиріг С.О., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua

<https://orcid.org/0000-0002-1205-9814>

Pyrih Svitlana. PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University

s.pyrih@lutsk-ntu.com.ua

<https://orcid.org/0000-0002-1205-9814>

Отримано: 10.11.2025. Прорецензовано: 13.11.2025. До друку: 14.11.2025.

## **MS ACCESS У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ: ПЕРЕВАГИ, ОБМЕЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У статті розглянуто особливості використання системи управління базами даних Microsoft Access як інструмента для створення інформаційних систем збору та обробки даних у фінансовій та освітній сферах. Обґрунтовано актуальність теми в умовах цифрової трансформації та зростаючої потреби у швидких і доступних рішеннях для малого бізнесу й навчальних закладів. Висвітлено основні переваги, обмеження та перспективи використання Access як базового інструмента на початковому етапі цифровізації бізнес-процесів та освітнього середовища.

**Ключові слова:** системи управління базами даних (СУБД), Microsoft Access, реляційна база даних, цифровізація.

## **MS ACCESS IN DATA MANAGEMENT SYSTEMS: ADVANTAGES, LIMITATIONS AND PROSPECTS OF USE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

The article examines the potential of the Microsoft Access database management system as a tool for creating information systems for data collection, storage, and processing in the financial and educational sectors. The relevance of the topic is driven by the growing need for digital solutions that are functional, cost-effective, and easy to implement, especially for small businesses, educational

institutions, and users without advanced technical skills. The purpose of the study is to substantiate the feasibility of using Microsoft Access at the initial stages of digital transformation of business processes and educational activities, as well as to identify its advantages, limitations, and development prospects. The research applies analytical and systematic methods to explore the software's core characteristics, combined with a comparative analysis of existing solutions. The article analyzes key functionalities of Access, including the ability to design relational databases, create forms, queries, and reports without involving professional developers, which makes it a practical tool for building small-scale information systems. It is demonstrated that the platform enables the rapid development of working solutions for financial accounting, client database management, and educational process organization. Particular attention is paid to the accessibility of Access for users with limited experience, its role in reducing implementation costs, and its compatibility with other Microsoft applications. The main limitations of Access are identified, such as its reliance on a local environment, limited scalability, and insufficient multiuser support. At the same time, the article highlights the prospects of integrating Access with cloud services and modern digital ecosystems to expand its functionality and ensure sustainable operation in changing digital environments. The practical value of this study lies in outlining approaches to effectively using Microsoft Access as an intermediate solution for automating the operations of organizations that lack the resources to purchase or develop complex IT systems.

**Keywords:** database management systems (DBMS), Microsoft Access, relational database, digitalization.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства ефективне управління даними стає одним із ключових чинників успішного функціонування організацій різних галузей. Зростання обсягів інформації вимагає від установ впровадження зручних, надійних і доступних інструментів для збору, зберігання, обробки та аналізу даних. У цьому контексті особливе значення набувають системи управління базами даних (СУБД), які дозволяють структурувати інформаційні потоки та забезпечувати оперативний доступ до них. Microsoft Access є одним із найпоширеніших СУБД, які поєднують можливості реляційних баз даних із дружнім інтерфейсом користувача та інтеграцією з іншими офісними програмами. Незважаючи на відносну простоту, Access



залишається ефективним інструментом для вирішення практичних завдань у фінансовій, освітній та адміністративній сферах, особливо для малого та середнього бізнесу й навчальних закладів. Наукова значущість дослідження полягає у визначенні ролі Access як складової інформаційної інфраструктури в умовах цифровізації економіки, а також у з'ясуванні його потенціалу для оптимізації процесів управління даними. Практична важливість теми зумовлена необхідністю пошуку доступних рішень для організацій, які не можуть інвестувати у складні корпоративні СУБД, але прагнуть підвищити ефективність обробки інформації.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання ефективного управління даними та використання систем управління базами даних (СУБД) посідають важливе місце в сучасних наукових і прикладних дослідженнях. Значна увага приділяється цифровій трансформації бізнес-процесів, автоматизації облікових і аналітичних функцій, а також впровадженню інструментів, які забезпечують оперативний доступ до структурованої інформації. У цьому контексті Microsoft Access розглядається як приклад гнучкого програмного рішення, що поєднує функціонал реляційної бази даних із простотою використання.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних підходів до представлення складних структур даних зробили Маркітан В.О., Булатецька Л.В. та Булатецький В.В., Возняк М.А., (*Маркітан та ін., 2022*). У їхній роботі запропоновано ефективні моделі зберігання ієрархічних структур у реляційних базах даних, які забезпечують оптимальний баланс між швидкістю вибірки та ефективністю зберігання, що є важливим для проєктування сучасних інформаційних систем. Кудін А.П., Бабиш В.О. та Бабиш О.С. (*Кудін та ін., 2021*) акцентують на зростанні ролі хмарних і розподілених рішень, підкреслюючи значення аналітичних можливостей СУБД як чинника конкурентоспроможності

організацій. Дослідження Москаленка О.О. (*Москаленко, 2019*) зосереджене на методах підвищення ефективності роботи з реляційними базами даних шляхом оптимізації індексації та пошукових алгоритмів, що дозволяє істотно прискорити виконання запитів та підвищити продуктивність обробки великих обсягів інформації. У педагогічній площині важливою є робота Булатецької Л.В., Булатецького В.В., Павленко Ю.С., Собчук О.М. та Гайдая С.І. (*Булатецька та ін., 2020*), де розглянуто методичні аспекти навчання концептуального проектування баз даних. Автори обґрунтовують доцільність системного підходу та використання практичних кейсів, що сприяє формуванню у студентів професійних компетентностей у сфері інформаційних технологій. Дослідження Шамшиної Н.В. (*Шамшина, 2018*) присвячене особливостям викладання теми зв'язків і типів з'єднань у Microsoft Access. Авторка доводить ефективність поетапного формування навичок роботи з базами даних через практичні завдання та моделювання реальних ситуацій, що робить Access ефективним інструментом у навчальному процесі.

Узагальнюючи, можна зазначити, що наукові дослідження у сфері баз даних охоплюють як технічні аспекти їх розробки й оптимізації, так і методичні підходи до навчання, що свідчить про активний розвиток СУБД у відповідь на виклики цифрової трансформації. Це формує міцне підґрунтя для подальшого вдосконалення практичних рішень, зокрема створення доступних і гнучких інформаційних систем на базі MS Access.

**Цілі статті.** Метою статті є визначення місця та ролі Microsoft Access у системі управління даними в умовах цифрової трансформації економіки та освіти. Основні завдання дослідження полягають в аналізі можливостей Access як інструмента створення, обробки та зберігання баз даних, виявленні переваг, обмежень та перспектив використання організаціями із різними інформаційними потребами та

визначення його потенційної ролі у процесах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Microsoft Access входить в пакет програм Microsoft Office і належить до реляційних систем управління базами даних. Основна його перевага полягає у поєднанні зручного інтерфейсу користувача та достатньої функціональності для побудови ефективних інформаційних систем. MS Access дозволяє створювати таблиці, встановлювати між ними зв'язки, формувати запити, розробляти форми для введення та перегляду даних, а також генерувати звіти без потреби використання складних мов програмування. Access підтримує базові принципи реляційних БД, такі як нормалізація даних, первинні та зовнішні ключі, що забезпечує узгодженість та цілісність інформації. Крім того, система має вбудовану мову VBA (Visual Basic for Applications), яка дозволяє автоматизувати рутинні процеси та реалізовувати складні бізнес-логіки. Однією з важливих характеристик Access є його здатність інтегруватися з іншими продуктами Microsoft – зокрема Excel, Word, Outlook та Power BI. Це робить його зручним для аналітичних і звітних завдань. Наприклад, дані з Access можна легко експортувати в Excel для подальшої обробки, або навпаки – імпортувати таблиці з Excel у базу даних для централізованого зберігання.

З технічного погляду Access найкраще підходить для невеликих або середніх проєктів, а одночасна робота кількох користувачів забезпечується через спільний доступ до файлу або використання Access як клієнта для зовнішнього сервера (наприклад, SQL Server). Access широко використовується в організаціях, які потребують гнучкого інструменту для ведення обліку, створення звітності, моніторингу фінансових операцій, управління студентськими даними, складання розкладів тощо. Завдяки можливості швидкого створення робочих прототипів систем він часто виступає перехідною ланкою між ручними

методами обліку та впровадженню повноцінних корпоративних інформаційних систем. MS Access посідає проміжну позицію між простими інструментами зберігання інформації (наприклад, Excel) та повноцінними серверними системами управління базами даних (SQL Server чи Oracle). Це визначає низку його переваг, які роблять Access зручним інструментом для освітніх установ, малого бізнесу та фінансових організацій (табл. 1).

Таблиця 1

### Переваги використання MS Access у системі управління даними

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Простота розробки та використання</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Access не потребує глибоких знань програмування чи адміністрування баз даних. Створення таблиць, зв'язків, форм і запитів здійснюється через інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Це дає змогу користувачам самостійно розробляти інформаційні системи без залучення ІТ-фахівців.                                                                       |
| <i>Гнучкість та швидкість розгортання</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Завдяки шаблонам і готовим інструментам, Access дозволяє швидко створювати робочі прототипи та повноцінні бази даних для конкретних завдань – від обліку товарів до фінансового моніторингу. Це особливо актуально для невеликих організацій, де потрібно швидко впровадити систему без значних витрат.                                             |
| <i>Інтеграція з іншими продуктами Microsoft</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Access легко взаємодіє з Excel, Word, PowerPoint та Power BI. Наприклад, фінансові дані можна збирати у базі Access, аналізувати через запити та звіти, а потім експортувати до Excel для побудови діаграм або до Power BI для інтерактивної аналітики. Це забезпечує безперервність робочих процесів і зручність обміну інформацією між відділами. |
| <i>Автоматизація процесів</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Мова VBA (Visual Basic for Applications), інтегрована в Access, надає можливість автоматизувати складні операції, перевірки та обчислення. Наприклад, у фінансовій установі можна автоматично формувати звіти про рух коштів або відслідковувати залишки по рахунках без ручного втручання.                                                         |
| <i>Підтримка багатокористувацького доступу</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Access дозволяє кільком користувачам одночасно працювати з однією базою даних через мережу. Це зручно для освітніх закладів або бухгалтерій, де до інформаційної системи мають доступ кілька співробітників.                                                                                                                                        |
| <i>Економічна ефективність</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| На відміну від складних серверних рішень, Access не потребує окремого програмного забезпечення чи ліцензій для бази даних. Для багатьох організацій це оптимальний варіант з точки зору співвідношення «функціональність – вартість».                                                                                                               |

Не дивлячись на численні переваги, MS Access має низку обмежень, які варто враховувати при впровадженні його у фінансових установах, закладах освіти та інших організаціях. Нерозуміння цих обмежень може призвести до неефективного використання системи або проблем з масштабуванням (табл. 2).

Таблиця 2

**Обмеження використання Microsoft Access:**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Обмеження щодо обсягу даних</i>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Access призначений для роботи з невеликими або середніми масивами даних, що може бути недостатньо для організацій з великим документообігом або збереженням історичних фінансових даних за багато років. При перевищенні рекомендованих обсягів можливе уповільнення роботи або збої. |
| <i>Обмежена масштабованість</i>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Система добре функціонує у невеликих колективах, але у випадку підключення великої кількості користувачів можуть виникати конфлікти доступу, помилки та втрата даних. Це робить Access менш придатним для масштабних корпоративних систем із сотнями співробітників.                  |
| <i>Низька стійкість до великих навантажень</i>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Access не розрахований на інтенсивні транзакційні операції або складні аналітичні обчислення в реальному часі. У фінансових структурах, де проводяться тисячі операцій щодня, можуть знадобитися серверні рішення, такі як SQL Server чи PostgreSQL.                                  |
| <i>Обмежені можливості захисту даних</i>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Access має базові засоби захисту, але він не надає комплексних механізмів безпеки, характерних для професійних СУБД. Це стосується як контролю доступу, так і захисту від зовнішніх загроз, що є критично важливим у фінансовій сфері.                                                |
| <i>Складність інтеграції з сучасними вебсервісами</i>                                                                                                                                                                                                                                 |
| Access не має повноцінних інструментів для прямої роботи з хмарними платформами та вебінтерфейсами. Хоча можливі обхідні шляхи через експортування даних або використання сторонніх надбудов, це ускладнює інтеграцію з сучасними цифровими екосистемами.                             |
| <i>Залежність від локального середовища</i>                                                                                                                                                                                                                                           |
| На відміну від хмарних рішень, Access встановлюється локально і вимагає належної технічної підтримки та резервного копіювання. У разі поломки комп'ютера або збою без резервів можна втратити критично важливу інформацію.                                                            |

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та освіти Microsoft Access не втрачає своєї актуальності. Попри обмеження, ця система може ефективно виконувати роль гнучкого інструменту для створення прикладних рішень на локальному рівні, доповнюючи більш складні серверні або хмарні платформи (табл.3).

Таблиця 3

### Перспективи використання MS Access в умовах цифровізації

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>. Інтеграція з хмарними сервісами та Excel</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Однією з перспективних тенденцій є поєднання Access із хмарними середовищами, зокрема через використання Microsoft 365. Дані з Access можна зберігати у SharePoint або експортувати до Excel для подальшої аналітики, що розширює можливості спільної роботи та віддаленого доступу. |
| <i>Розвиток гібридних рішень</i>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Access може виконувати функцію інтерфейсу або клієнтської частини, тоді як серверна база даних (SQL Server або Azure) зберігає великі обсяги інформації. Такий підхід дозволяє зберегти простоту розробки, водночас забезпечивши масштабованість і безпеку.                          |
| <i>Автоматизація рутинних операцій</i>                                                                                                                                                                                                                                               |
| У фінансовій сфері Access часто використовується для створення локальних облікових систем, генерації звітів, контролю платежів чи моніторингу дебіторської заборгованості. Завдяки вбудованій мові VBA можна автоматизувати значну кількість процесів, що скорочує трудові витрати.  |
| <i>. Освітній потенціал</i>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| У навчальному процесі Access залишається цінним інструментом для формування базових навичок роботи з базами даних. Студенти фінансових і технічних спеціальностей можуть на практиці опанувати принципи проєктування баз, створення форм, запитів, звітів і автоматизації.           |
| <i>Доступність для малих підприємств</i>                                                                                                                                                                                                                                             |
| Для невеликих бізнесів, які не мають ресурсів на складні ERP-системи, Access залишається економічно вигідним рішенням. Він дозволяє швидко створити облік продажів, контроль залишків, клієнтські бази без великих інвестицій у розробку.                                            |
| <i>Можливості цифрової модернізації</i>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Завдяки відкритості формату, Access може бути частиною поступового переходу до повноцінних інформаційних систем. Це робить його зручним інструментом для етапу цифровізації, коли організація поступово нарощує ІТ-потенціал.                                                        |

**Висновки.** Microsoft Access займає важливе місце серед інструментів управління даними завдяки поєднанню простоти використання, доступності та широкого функціоналу для створення прикладних рішень. Незважаючи на певні обмеження у масштабуванні та багатокористувацькому режимі, Access залишається ефективним інструментом для реалізації інформаційних систем у сфері фінансів, освіти та малого бізнесу. Гібридні підходи, інтеграція з хмарними сервісами та іншими продуктами Microsoft розширюють потенціал його застосування в умовах цифрової трансформації. Подальший розвиток технологій дозволяє розглядати Access як гнучкий інструмент проміжного етапу цифровізації: від локальних проєктів до комплексних корпоративних систем. Його навчальний і прикладний потенціал робить платформу цінною як для студентів і викладачів, так і для фахівців у сфері фінансів, аналітики та управління даними.

#### **Список бібліографічного опису**

1. Маркітан В.О., Возняк М.А., Булатецький Л.В., Булатецький В.В. Зберігання ієрархічних структур в реляційних базах даних. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2022. Т. 4, № 16. С. 85–97. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2022.16.8597>
2. Кудін А.П., Бабич В.О., Бабич О.С. Сучасні тенденції розвитку систем управління базами даних. *Sciences of Europe*. 2021. № 76. С. 64–68.
3. Москаленко О.О. Вибір методу для прискорення пошуку інформації в реляційній базі даних. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2019. № 5(118). С. 110–115
4. Булатецька Л.В., Булатецький В.В., Павленко Ю.С., Собчук О.М., Гайдай С. І. Методичні особливості вивчення концептуального проектування баз даних при підготовці майбутніх фахівців. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2020. № 41. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2020-41-01>
5. Шамшина Н.В. Методичні особливості вивчення зв'язків та типів з'єднань у базах даних Microsoft Access. *Фізико-математична освіта*. 2018. Випуск 1(15). С. 339–343
6. Barnes M. The Power of Access as a Small Business Solution. *Microsoft Tech Community*. URL: <https://techcommunity.microsoft.com/blog/accessblog/the-power-of-access-as-a-small-business-solution/2157058>

## References

1. Markitan V.O., Vozniak M.A., Bulatetska L.V., Bulatetskyi V.V. (2022). Zberihannia iierarkhichnykh struktur v reliatsiinykh bazakh danykh. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*, Vol. 4, No. 16, 85–97. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2022.16.8597> [in Ukrainian].
2. Kudin A.P., Babykh V.O., Babykh O.S. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku system upravlinnia bazamy danykh. *Sciences of Europe*, No.76, 64–68.
3. Moskalenko O.O. (2019). Vybir metodu dlia pryskorennia poshuku informatsii v reliatsiini bazi danykh. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, No. 5(118), 110–115. [in Ukrainian].
4. Bulatetska L.V., Bulatetskyi V.V., Pavlenko Yu.S., Sobchuk O.M., Haidai S.I. (2020). Metodychni osoblyvosti vyvchennia kontseptualnoho proektuvannia baz danykh pry pidhotovtsi maibutnikh fakhivtsiv. *Kompiuterno-intehrovani tekhnolohii: osvita, nauka, vyrobnytstvo*, No. 41, 5–9. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2020-41-01> [in Ukrainian].
5. Shamshyna N.V. (2018). Metodychni osoblyvosti vyvchennia zv'iazkiv ta typiv ziednan u bazakh danykh Microsoft Access. *Fyzyko-matematychna osvita*, Vypusk 1(15), 339–343. [in Ukrainian].
6. Barnes M. (2021). The Power of Access as a Small Business Solution. *Microsoft Tech Community*. URL: <https://techcommunity.microsoft.com/blog/accessblog/the-power-of-access-as-a-small-business-solution/2157058>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-40](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-40)



## **УДК 657.1**

Писаренко Т.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5018-0546>

[pisarenko.tatyana@gmail.com](mailto:pisarenko.tatyana@gmail.com)

Отримано: 10.11.2025. Прорецензовано: 13.11.2025. До друку: 14.11.2025.

# **МІНІМАЛЬНЕ ПОДАТКОВЕ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ СТЯГНЕННЯ ТА ОБЛІКУ**

Фермерські господарства створюються з метою ведення сільськогосподарської діяльності на власних і орендованих земельних ділянках. Діяльність фермерських господарств оподатковується мінімальним податковим зобов'язанням. Зміни норм податкового законодавства часто зумовлюють суттєві помилки в обліковій роботі працівників облікової служби. У статті висвітлено особливості стягнення й обліку мінімального податкового зобов'язання фермерським господарством та відображення його у податковій звітності.

**Ключові слова:** фермерське господарство, мінімальне податкове зобов'язання, податкова декларація, облік мінімального податкового зобов'язання.

## **MINIMUM TAX LIABILITY IN FARMING: ESSENCE, FEATURES OF COLLECTION AND ACCOUNTING**

Farms are created for the purpose of conducting agricultural activities on their own and leased land plots. Such farms carry out their activities mainly as small legal entities. In the scientific community, the issues of functioning, development, taxation, and accounting of farms are constantly in the spotlight. But, despite existing publications, there is a need to discuss the problems of accounting and taxation with a relatively new tax - the minimum tax liability, the introduction of which has led to a significant number of questions from theorists and practicing accountants.

The article highlights the features of the collection and accounting of the minimum tax liability by a farm and its reflection in tax reporting.

It should be noted that certain difficulties in calculating this tax due to constant changes in basic indicators. We are talking about periodic changes in the indexation indicators of the normative monetary valuation of land, changes in the coefficients for

calculating this tax. It is obvious that there is a fiscal factor in tax collection, which directly affects the increase in the tax burden on farms.

Changes in tax legislation often lead to significant errors in the accounting work of accounting staff. Therefore, it is possible to suggest that accountants adhere to a certain algorithm when keeping records of the calculations of the minimum tax liability: to constantly monitor changes in the areas of own and leased land plots; to monitor officially published indices of the indexation of the monetary value of land plots; to monitor changes in tax legislation in the event of changes in tax rates, the tax base, tax reporting; to monitor changes in the methodology for accounting for the minimum tax liability, lease payments for the use of land plots. The chief accountant or another employee of the accounting service on behalf of the chief accountant should coordinate such work.

Adherence to the proposed algorithm will reduce the likelihood of errors in taxation and accounting for the minimum tax liability.

**Keywords:** farming, minimum tax liability, tax return, accounting for the minimum tax liability.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Україна має у своєму розпорядженні безцінний ресурс – родючі чорноземи. Кліматичні умови створювали довгий час можливість вирощувати різноманітні сільськогосподарські та технічні культури, які були предметом споживчого інтересу різних країн світу. Саме Україна вважалася довгий час житницею Європи, постачала предмети харчування африканським країнам, до Китаю. Військові дії на території півдня і сходу країни призвели до катастрофічних наслідків для сільського господарства країни. Саме ці виклики призвели до виникнення питань щодо раціонального використання тих земельних ресурсів, які залишилися контрольованими незалежною Україною. У цих питаннях на допомогу має прийти виважена податкова політика і облік, як інструмент фіксування реакції фермерського господарства, яке є складовою сільського господарства в цілому, на податкові ініціатииви державних інституцій України.

### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Питання оподаткування у фермерському господарстві висвітлювалося у наукових працях вітчизняних науковців.

Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. (Шалімова та ін., 2022) досліджували вплив системи оподаткування на формування звітності фермерського господарства. Автори провели детальний аналіз можливих систем оподаткування фермерських господарств із зазначенням переліку форм податкової звітності. Автори дійшли висновку, що особливості складання фінансової звітності не залежать від системи оподаткування. Крім того підходи до спрощеного оподаткування, обліку і звітності не узгоджуються між собою.

Фоміна Т., Пугаченко О., Фомін В. (Фоміна та ін., 2024) детально описують методику обліку розрахунків за основними податками фермерського господарства.

Павленко О.П., Водолазська О.А. (Павленко і Водолазська, 2022) досліджують особливості спрощеної системи оподаткування в Україні, аналізують прогностичні показники по сплаті єдиного податку до бюджетів окремих територіальних громад, які дають можливість стверджувати: «найбільша частка єдиного податку сплачена до власних доходів місцевого бюджету належить сільськогосподарським підприємствам – платникам єдиного податку 4-ої групи». Автори пропонують вдосконалювати українське законодавство для пошуку раціонального співвідношення між фіскальним тиском і стимулюванням розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Мармуль Л.О., Коваль С.В. (Мармуль і Коваль, 2025) систематизують інформацію про організацію обліку на малих фермерських господарствах, досліджують форми і системи обліку господарської діяльності малих фермерських господарств.

Томашук І.В., Томашук І.О. (Томашук і Томашук, 2025) досліджують сільське підприємництво в умовах військових дій на території України. Автори акцентують свою увагу на важливості фінансової підтримки цього сектору економіки.

Несененко П.П. (Несененко, 2022) досліджує державну політику в сільському господарстві, у тому числі й податкову політику.

Отже, у науковому середовищі проблематика функціонування, розвитку, оподаткування, обліку фермерських господарств постійно у центрі уваги. Але, не зважаючи на існуючі публікації, є потреба в обговоренні проблем обліку та оподаткування відносно новим податком – мінімальним податковим зобов'язанням, запровадження якого призвело до значної кількості запитань у теоретиків і обліковців-практиків.

**Цілі статті.** Метою написання статті є висвітлення особливостей стягнення і обліку мінімального податкового зобов'язання фермерським господарством та відображення його у податковій звітності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Фермерське господарство в Україні функціонує відповідно до Закону України «Про фермерське господарство» (Закон, 2003). Прийнятий у 2003 році цей закон був логічним продовженням реформування економіки країни з метою розвитку сільського господарства і забезпечення активних аграріїв самостійно роботою себе та членів своєї родини.

Кількість сільськогосподарських підприємств у довоєнний період хоча й коливалася, але залишалася досить значною (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість українських підприємств у сільському господарстві, мисливстві та наданню пов'язаних з ними послуг за 2010-2024 роки

| Рік  | Загальна кількість діючих підприємств | Кількість підприємств у сільському господарстві, мисливстві та надання пов'язаних з ними послуг | У тому числі підприємства: |         |       |
|------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------|-------|
|      |                                       |                                                                                                 | великі                     | середні | малі  |
| 2010 | 378810                                | 49060                                                                                           | 13                         | 3075    | 45972 |
| 2011 | 375695                                | 39951                                                                                           | 15                         | 2913    | 37023 |
| 2012 | 364935                                | 45923                                                                                           | 26                         | 2774    | 43123 |
| 2013 | 393327                                | 47826                                                                                           | 27                         | 2553    | 45246 |

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

|                                                                                                    |         |        |      |      |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|------|------|--------|
| 2014                                                                                               | 341001  | 44180  | 28   | 2267 | 41885  |
| 2015                                                                                               | 343440  | 44897  | 29   | 2200 | 42668  |
| 2016                                                                                               | 306369  | 43359  | 20   | 2174 | 41165  |
| 2017                                                                                               | 338256  | 48311  | 18   | 2069 | 46224  |
| 2018                                                                                               | 355877  | 48653  | 23   | 1983 | 46647  |
| 2019                                                                                               | 380597  | 48325  | 34   | 1964 | 46327  |
| 2020                                                                                               | 373822  | 47752  | 36   | 1827 | 45889  |
| 2021                                                                                               | 370834  | 46070  | 49   | 1790 | 44231  |
| 2022                                                                                               | 261924  | 31740  | 39   | 1480 | 30221  |
| 2023                                                                                               | 307852  | 39628  | 38   | 1398 | 38192  |
| 2024                                                                                               | 285597  | 34486  | 51   | 1338 | 33097  |
| Відхилення:                                                                                        |         |        |      |      |        |
| 2022-2021                                                                                          | -108910 | -14330 | -10  | -310 | -14010 |
| 2023-2022                                                                                          | 45928   | 7888   | -1   | -82  | 7971   |
| 2024-2023                                                                                          | -22255  | -5142  | 13   | -60  | -5095  |
| 2024-2022                                                                                          | -85237  | -11584 | 2    | -452 | -11134 |
| Структура підприємств у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних з ними послуг, % |         |        |      |      |        |
| 2021                                                                                               |         | 100,00 | 0,11 | 3,89 | 96,01  |
| 2022                                                                                               |         | 100,00 | 0,12 | 4,66 | 95,21  |
| 2023                                                                                               |         | 100,00 | 0,10 | 3,53 | 96,38  |
| 2024                                                                                               |         | 100,00 | 0,15 | 3,88 | 95,97  |

*Джерело: складено на основі (Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України, 2024)*

На кінець 2021 року кількість українських підприємств у сільському господарстві склала 46070 одиниць. З початком активних бойових дій спостерігається суттєве зменшення кількості таких підприємств, що є закономірним процесом з причини згортання економічної активності у зоні бойових дій через відсутність можливості повноцінної господарської діяльності на значних територіях півдня і сходу України. Але станом на кінець 2024 року сільськогосподарські підприємства становили 12,08% всіх зареєстрованих діючих підприємств, а малі сільськогосподарські підприємства становили 95,97%. Критерії віднесення до малих підприємств визначені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (Закон, 1999). Отже, малі підприємства є найбільш поширеною формою ведення бізнесу у сільському господарстві. Фермерські господарства переважно є

малими підприємствами, що дає їм можливість швидко перегруповувати свої фінансові ресурси і спрямовувати їх у відповідності до управлінських рішень власників.

Діяльність фермерського господарства підлягає обов'язковому оподаткуванню і відображенню результатів оподаткування в обліку. Переважна більшість фермерських господарств використовують 4-ту групу платників єдиного податку.

Відповідно до Закону України від 30.11.2021 р. № 1914 (Закон, 2021) були внесені зміни до Податкового кодексу України (Податковий кодекс, 2010) і введено новий вид податку для користувачів земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь. Мова йде про мінімальне податкове зобов'язання. Першим роком нарахування цього податку став 2022 рік.

Слід відмітити певні складності у розрахунку цього податку через постійні зміни базових показників. Мова йде про періодичні зміни показників індексації нормативної грошової оцінки землі, зміни коефіцієнтів для розрахунку цього податку. Очевидним є наявність фіскального фактору стягнення податку, який впливає на пряму на збільшення податкового навантаження на фермерські господарства.

Однією з найпоширеніших помилок обліковців при розрахунку мінімального податкового зобов'язання є неврахування показника індексації нормативної грошової оцінки земельної ділянки. Припустимо у договорах оренди вказано фіксовану вартість грошової оцінки земельної ділянки і неуважний обліковець застосовує її як для розрахунку єдиного податку фермерського господарства (за умови що фермерське господарство працює на 4-й групі спрощеної системи оподаткування) в основній частині декларації, так й для розрахунку мінімального податкового зобов'язання у додатку 3 декларації. Але у різних структурних складових податкової звітності приймаються до уваги різні звітні періоди. Так в основній частині декларації потрібно враховувати звітний рік, а у додатку 3 – попередній. Оскільки нормативна

грошова оцінка земельної ділянки через зростаючі показники індексації буде більшою, то й показники розрахованого податкового зобов'язання будуть більшими. Неврахування цих моментів обов'язково призводить до зниження податкового зобов'язання і суттєвих штрафних санкцій з боку контролюючих органів. Єдиним способом уникнення штрафних санкцій є самостійний аналіз податкової звітності обліковими працівниками і подання уточнюючих декларацій з доплатою заборгованості по єдиному податку та мінімальному податковому зобов'язанню.

Ще однією поширеною помилкою є неврахування змін коефіцієнту мінімального податкового зобов'язання. Часто обліковець не відслідковує норми українського законодавства, які вказують різні такі коефіцієнти для різних звітних років. Зрозуміло, що фіскальний тиск на фермерські господарства щороку збільшується і зазначений коефіцієнт постійно зростає. Використання у розрахунках мінімального податкового зобов'язання меншого коефіцієнта також призводить до зниження суми податку і штрафних санкцій.

Третьою найпоширенішою помилкою при розрахунку мінімального податкового зобов'язання є зміна орендованих чи власних площ земельних ділянок. Фермерське господарство, яке розвивається часто збільшує орендовані площі земель сільськогосподарського призначення. Будь-яка зміна площ земельних ділянок змінює суму податкового зобов'язання. Якщо така зміна відбулася серед звітного року, а основна декларація вже подана (подається до 20-го лютого поточного року на поточний рік), то потрібно відкоригувати суму єдиного податку шляхом подання уточнюючої декларації і доплатити суми податків відповідно до нових розрахунків.

Важливим моментом у податковому обліку розрахунків мінімального податкового зобов'язання є встановлені вартісні обмежувачі щодо податкових зобов'язань. Так, при поданні податкової декларації за 2025 рік мінімальне податкове зобов'язання розраховується по площах земельних ділянок за 2024 рік з

урахуванням не менше 1400 грн. за 1 га землі сільськогосподарського призначення. Тобто, з одного боку обліковець знає про існування розрахункової формули, передбаченої Податковим кодексом України (Податковий кодекс, 2010), а з іншого боку він має застосувати іншу формулу, як добуток площі земельної ділянки на 1400 грн. (подібна норма буде діяти до кінця воєнного стану в Україні). У декларацію вноситься більша з двох розрахованих сум. Саме цей фактор призвів до численних помилок при поданні декларацій фермерських господарств на спрощеній системі оподаткування, адже цей вартісний критерій суттєво збільшив податковий тиск на фермерські господарства.

Заслуговує на увагу облік сум податків, які можуть зменшити нараховану суму мінімального податкового зобов'язання. Дозволяється зменшити мінімальне податкове зобов'язання на податок з доходів фізичних осіб, військовий збір, єдиний податок. Але не дозволяється віднімати надміру сплачені податки і збори або помилкові платежі. Саме в цих сумах, які неуважний обліковець включить у додаток 3 декларації буде причина заниження суми мінімального податкового зобов'язання, що призведе до штрафних санкцій.

Податковий облік і фінансовий облік мінімального податкового зобов'язання здійснюється у чіткому взаємозв'язку, використовує ту ж первинну документацію. Базовим первинним документом є договір оренди, який зазначає орендовану площу земельної ділянки, суму орендних платежів і періодичність їх виплати. Обліковець постійно повинен слідкувати за оформленням інших договорів оренди земельних ділянок.

При настанні визначених договором термінів виплати орендних платежів здійснюється нарахування таких платежів в обліку та оподаткування сум оренди з подальшою виплатою орендодавцям. У день виплати суми орендної плати орендодавцям обов'язково здійснюється сплата податків до бюджету. Всі ці операції документуються обліковою службою фермерського господарства і відображаються у регістрах аналітичного та



синтетичного обліку. Зведені показники щодо нарахування і виплати орендних платежів орендодавцям зазначаються у податковому розрахунку (Наказ, 2015).

Синтетичний облік мінімального податкового зобов'язання ведеться у відповідності до Плану рахунків (План рахунків, 2013) та Інструкції по його застосуванню (Інструкція, 1999). Нормальна заборгованість по мінімальному податковому зобов'язанню відображається у пасиві балансу відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» (Національне положення, 2000).

### **Висновки.**

Отже, фермерські господарства створюються з метою ведення сільськогосподарської діяльності на власних і орендованих земельних ділянках. Фермерські господарства здійснюють свою господарську діяльність переважно як невеликі (за кількістю працюючих, за оборотами діяльності) юридичні особи. Останні роки спостерігається зростаючий податковий тиск на діяльність фермерських господарств. Зміни норм податкового законодавства часто зумовлюють суттєві помилки в обліковій роботі працівників облікової служби. Тому можна запропонувати обліковцям дотримуватися певного алгоритму при веденні обліку розрахунків мінімального податкового зобов'язання: здійснювати постійний контроль за зміною площ власних і орендованих земельних ділянок; слідкувати за офіційно оприлюдненими показниками індексації грошової вартості земельних ділянок; слідкувати за змінами податкового законодавства у випадку зміни податкових ставок, бази оподаткування, податкової звітності; слідкувати за змінами методики обліку мінімального податкового зобов'язання, орендних платежів за використання земельних ділянок. Координувати таку роботу повинен головний бухгалтер або інший працівник облікової служби за дорученням головного бухгалтера.

Дотримання запропонованого алгоритму зменшить ймовірність допущення помилок в оподаткуванні та обліку мінімального податкового зобов'язання.

### **Список бібліографічного опису**

- 1.Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. (Шалімова та ін., 2022). Вплив системи оподаткування фермерського господарства на формування звітності. Наука і техніка сьогодні. № 5 (5). 2022. С. 213-222. URL: [http://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-213-222](http://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-213-222) (дата звернення 11.11.2025).
- 2.Фоміна Т., Пугаченко, О., Фомін В. (Фоміна та ін. 2024). Формування обліково-аналітичної інформації для визначення об'єктів оподаткування в фермерських господарствах. Економіка та суспільство, (70). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-74> (дата звернення 11.11.2025).
- 3.Павленко О.П., Водолазська О.А. (Павленко і Водолазська, 2022). Проблеми та перспективи функціонування спрощеної системи оподаткування в Україні. Наука і техніка сьогодні. №10(10). 2022. С. 144-157. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7760> (дата звернення 11.11.2025).
- 4.Мармуль Л.О., Коваль С.В. (Мармуль і Коваль, 2025). Наукові засади розвитку та удосконалення облікових форм і систем малих фермерських господарств. Інвестиції: практика та досвід. № 8. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.24> (дата звернення 11.11.2025).
- 5.Томашук І.В., Томашук І.О (Томашук і Томашук, 2025). Сільське підприємництво в умовах війни: оцінка розвитку та конкурентних переваг. Управління змінами та інновації, (14). 2025. С. 59-68. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-9> (дата звернення 11.11.2025).
- 6.Несененко П.П. (Несененко, 2022). Механізми державного регулювання аграрної сфери України. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». Випуск 2(98). 2022. С. 178-191. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2022217> (дата звернення 11.11.2025).
- 7.Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення 11.11.2025).
- 8.Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України (2024). Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2024). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення 11.11.2025).
- 9.Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 11.11.2025).
10. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 30.11.2021 р. № 1914-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text> (дата звернення 11.11.2025).
11. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 11.11.2025).
12. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форми Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску і Порядку заповнення та подання

13. податковими агентами Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску» від 13.01.2015 р. № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0111-15#Text> (дата звернення 11.11.2025).

14. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом МФУ від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (дата звернення 11.11.2025).

15. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення 11.11.2025).

16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення 11.11.2025).

## References

1. Shalimova N.S., Smirnova I.V., Smirnova N.V. (Shalimova ta in., 2022). Vplyv systemy opodatkuvannia fermerskoho hospodarstva na formuvannia zvitnosti. Nauka i tekhnika sohodni. № 5 (5). 2022. S. 213-222. URL: [http://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-213-222](http://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-213-222) [in Ukrainian].

2. Fomina T., Puhachenko, O., Fomin V. (Fomina ta in. 2024). Formuvannia oblikovo-analitychnoi informatsii dlia vyznachennia obiektiv opodatkuvannia v fermerskykh hospodarstvakh. Ekonomika ta suspilstvo, (70). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-74> [in Ukrainian].

3. Pavlenko O.P., Vodolazska O.A. (Pavlenko i Vodolazska, 2022). Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia sproshchenoi systemy opodatkuvannia v Ukraini. Nauka i tekhnika sohodni. №10(10). 2022. S. 144-157. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7760> [in Ukrainian].

4. Marmul L.O., Koval S.V. (Marmul i Koval, 2025). Naukovi zasady rozvytku ta udoskonalennia oblikovykh form i system malykh fermerskykh hospodarstv. Investytsii: praktyka ta dosvid. № 8. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.24> [in Ukrainian].

5. Tomashuk I.V., Tomashuk I.O (Tomashuk i Tomashuk, 2025). Silske pidpriemnytstvo v umovakh viiny: otsinka rozvytku ta konkurentnykh perevah. Upravlinnia zminamy ta innovatsii, (14). 2025. S. 59-68. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9> [in Ukrainian].

6. Nesenenko P.P. (Nesenenko, 2022). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання ahrarnoi sfery Ukrainy. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriya «Ekonomiczni nauky». Vypusk 2(98). 2022. S. 178-191. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2022217> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy «Pro fermerske hospodarstvo» vid 19.06.2003 r. № № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> [in Ukrainian].

8. Ofitsiyniy veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (2024). Kil'kist' diiuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti

(2010-2024). URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) [in Ukrainian].

9. Закон України «Про бухгальтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].

10. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 30.11.2021 р. № 1914-ІКх URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text> [in Ukrainian].

11. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

12. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форми Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з нього податку, а також сум нарахованого єдиного внеску і Порядку заповнення та подання податковими агентами Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з нього податку, а також сум нарахованого єдиного внеску» від 13.01.2015 р. № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0111-15#Text> [in Ukrainian].

13. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджені наказом МФУ від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> [in Ukrainian].

14. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> [in Ukrainian].

15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрошчена фінансова звітність», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-41](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-41)

**УДК 330.341:65.011.8**

Полінкевич О.М., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

e-mail: o.polinkevych@lutsk-ntu.com.ua

Polinkevych O.M., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

e-mail: o.polinkevych@lutsk-ntu.com.ua

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 16.11.2025. До друку: 17.11.2025.

## **УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ПРОСТОРОВОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

У статті досліджено прояви просторової нерівності, що посилилися в Україні внаслідок війни та вплинули на стабільність регіонального розвитку. Руйнування інфраструктури, ізоляція окремих громад і фрагментація інформаційно-комунікативного простору спричинили нерівний доступ населення до цифрових сервісів, державних послуг та економічних можливостей. Визначено, що подолання цих диспропорцій потребує цілеспрямованого управління інформаційно-комунікативними процесами, яке здатне зменшити асиметрії та сприяти соціальній інтеграції вразливих груп. Запропоновано підходи, що поєднують розвиток цифрової інфраструктури, підвищення інституційної спроможності громад і популяризацію цифрових навичок серед населення. Підкреслено, що рівний доступ до інформаційно-матеріальних ресурсів є ключовим фактором сталого розвитку територій у післявоєнний період. Робота демонструє важливість комплексних рішень, які забезпечують відновлення зв'язності між регіонами та сприяють формуванню цілісного, інклюзивного інформаційно-комунікативного простору України.

**Ключові слова:** система управління, сталий розвиток, територіальні громади, стратегія безпеки, регіон, соціальний добробут, інформаційно-комунікативні процеси, асиметрія доступу до ресурсів, ветерани війни.

## **MANAGEMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION PROCESSES IN CONDITIONS OF SPATIAL**

## **FRAGMENTATION: CHALLENGES FOR ENSURING SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT**

The article examines the deepening spatial fragmentation in Ukraine, which is a consequence of military actions and significantly affects the possibilities for sustainable development of regions and territorial communities. Destroyed infrastructure, disrupted transport and digital connections, isolation of individual settlements, and unequal access to electronic services have created new spatial and communication asymmetries. Such processes deprive part of the population of access to public services, complicate the receipt of critically important information, weaken economic activity, and reduce the institutional capacity of local self-government.

A conceptual approach to overcoming spatial and digital inequality is proposed, combining the development of modern information and communication infrastructure, the expansion of digital services, the improvement of communication between the authorities and citizens, and the strengthening of the institutional resilience of communities. It is emphasized that digital solutions (government platforms, local feedback services, chatbots, geographic information systems, crisis communication tools) can minimize regional disparities and ensure continuity of communication even in conditions of destruction.

The institutional asymmetry between communities, manifested in differences in digital maturity, accessibility of electronic services, quality of organizational processes, and capabilities of digital teams, was analyzed. It is emphasized that effective management of information and communication flows is a key condition for restoring mutual trust, integrating vulnerable groups, forming an inclusive environment, and building a sustainable post-war model of regional development.

The results of the study deepen the understanding of the role of digital communications in spatial integration, offer practical guidelines for recovery policies, and identify tools that can support the long-term development of Ukraine's territorial communities.

**Keywords:** management system, sustainable development, local communities, security strategy, region, social welfare, information and communication processes, asymmetry of access to resources, war veterans.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** У післявоєнний період Україна матиме нові виклики просторової нерівності. Вони загрожують збалансованому розвитку регіонів та територіальних громад. Війна не лише зруйнувала фізичну інфраструктуру, але й спричинила фрагментацію інформаційно-

комунікативного простору країни: окремі громади опинилися ізольованими та нерівними у можливостях доступу до цифрових ресурсів. Нині критично важливо управляти інформаційно-комунікативними процесами так, щоб подолати асиметрії доступу до інформаційно-матеріальних ресурсів між регіонами та забезпечити включення вразливих спільнот у суспільство.

Недостатнє покриття інтернетом і брак сучасних цифрових сервісів у сільській місцевості та на постраждалих від війни територіях ускладнюють доступ людей до життєво важливої інформації, державних послуг та економічних можливостей. Водночас цифрові ініціативи українського уряду, зокрема платформа «Дія», довели свою ефективність. Ця платформа забезпечує доступ громадян до послуг і виплат навіть під час бойових дій. Цей досвід підкреслює трансформаційний потенціал цифрових комунікацій, однак наголошує і на необхідності поширити їх до найвіддаленіших регіонів, щоб інновації не поглиблювали наявну нерівність.

Цифрова інфраструктура відіграє ключову роль в економічній мобілізації. Саме цифрові мережі дозволяють здійснювати працювати віддалено, розвивати підприємництво, координувати волонтерські ініціативи та розподіляти гуманітарну допомогу. Крім того, ефективна цифрова комунікація влади з громадянами підвищує інституційну довіру. Це особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Відтак, належне управління інформаційно-комунікативними процесами за умов просторової фрагментації постає визначальним чинником сталого розвитку територіальних громад та регіонів. Підсилює актуальність дослідження діючий проєкт «Європейські цінності та впровадження кращих практик розвитку міст і територій у напрямку сталого розвитку» Європейського Союзу Erasmus+ модуль Jean Monnet EVDOC–ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH № 101174676, в рамках якого виконана робота.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Просторова організація бізнесу (Мельник та ін., 2019, Т.1, Т.2) визначає регіональні диспропорції та механізми регулювання, що безпосередньо пов'язано з просторовою фрагментацією. Автори аналізують, як нерівномірний розвиток регіонів впливає на бізнес-процеси. Проте у їхньому доробку не визначаються аспекти управління інформаційно-комунікативними процесами з позиції інструментів подолання фрагментації.

Іншим аспектом дослідження є сталий розвиток територій та інформаційно-комунікативні процеси для сталого розвитку, які висвітлені у працях дослідників (Бобровська, 2021; Березюк, 2022). Вони підкреслюють важливість цифровізації для досягнення цілей сталого розвитку. Однак ці джерела не вивчають процесів просторової фрагментації, яка ускладнює впровадження інформаційно-комунікативних процесів у діяльність територіальних громад.

У праці щодо планування просторового розвитку (Манаєнко та Голук, 2024) аналізуються інструменти стратегічного планування. Автори пропонують спрощену структуру економіки регіону та визначають принципи впливу на неї (геополітичні, ресурсні, демографічні тощо), сформувавши перелік відповідних показників. Підкреслено три рівні планування (державний – регіональний – ОТГ) і виокремлено необхідність орієнтації на об'єднані територіальні громади (ОТГ) як центр ефективної реалізації проєктів просторового розвитку. Проте поза увагою авторів залишаються інформаційно-комунікаційні процеси як складова просторового розвитку.

Дослідження розумних міст (Smart City) на прикладі Волинської області та польського міста Люблін показало позитивні зрушення в локальному благополуччі. Модель BESdT (показники сталого благополуччя) дозволила виміряти прогрес (2003–2021 рр.) у безпеці, транспорті, рівні життя тощо.



Водночас виявлено відставання України, інноваційний розвиток є уповільненим, а довіра до влади зменшується. Рівень «розумних міст» на Волині відповідає Smart City 1.0, коли у Польщі Smart City 3.0, а Італії Smart City 4.0 (*Pontrandolfo at all, 2023*). Це свідчить про прогалини у регіональній підтримці інновацій і необхідність зміцнення місцевого управління.

Ексклюзивність регулювання (*Шульц, 2022*) аналізує механізми регулювання регіонального розвитку, проте не визначає ролі інформаційно-комунікативних процесів у ньому. Автором досліджено прояви дисфункцій у бюджетному регулюванні, що ускладнюють вирішення міжрегіональної дивергенції і посилюють регіональні диспропорції. Розкрито інституційні прогалини децентралізації, показано їх вплив на потенціал громад та механізми просторової і соціальної ексклюзивності. Автори у більшості акцентують увагу на подоланні наслідків монополтного регулювання і пропонують створити інклюзивні простори, що забезпечують рівний доступ підприємств та громадян до ресурсів.

У дослідженні О. Полінкевич зосередилася на «інклюзивному просторі», що формується через ресурсні та інформаційні процеси. Доведено, що підприємства разом з соціальними інститутами можуть створювати динамічний простір, у якому маломобільні групи будуть відчувати себе затребуваними у суспільстві. Автором обґрунтовано необхідність управління ресурсними потоками й інформаційними процесами за допомогою сучасних інформаційних технологій для забезпечення інклюзивності (*Polinkevych, 2025*).

Дослідження авторів демонструють, що існує чимало напрацювань у забезпеченні просторового та сталого розвитку регіонів. Проте бракує узгоджених інструментів оцінювання й підтримки форм просторової організації бізнесу (від промислових парків до кластерів), механізмів фінансування територіального розвитку та індикаторів моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. Інституційні суперечності

децентралізації, «ексклюзивність» регуляторних впливів і нерівномірний доступ громад до ресурсів потребують глибшого аналізу.

**Цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтування підходів до ефективного управління інформаційно-комунікативними процесами в умовах просторової фрагментації для забезпечення сталого розвитку регіонів, з урахуванням викликів цифрової нерівності, інституційної асиметрії та післявоєнної трансформації простору. Завданням дослідження є виявлення та оцінка ефективних підходів до управління інформаційно-комунікативними процесами в умовах просторової фрагментації з метою сприяння сталому розвитку регіонів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під просторовою фрагментацією розуміють нерівномірний та розірваний розвиток територій, спричинений низкою чинників: історичними адміністративними рішеннями, нерівномірним економічним розвитком та військовими діями. Уже до війни в Україні спостерігалася надмірна фрагментація простору. За умов дефіциту зв'язності та диференційованого фінансування політичні впливи часто «ставали чинником істотної фрагментації, стагнації та диференціації» розвитку територій (Кравців та Сторонянська, 2024, с. 290). Децентралізаційна реформа 2020 року визнана одним із відповідей на це. Понад 11 тисяч дрібних рад були укрупнені у 1 469 спроможних громад, а 490 районів оптимізовано до 136 (Кравців та Сторонянська, 2024, с. 290). Новий адміністративно-територіальний устрій мав зменшити диспропорції у розвитку та підсилити спроможність громад. Разом з тим воєнні дії поглибили просторову фрагментацію, роз'єднавши зв'язки між регіонами. Наприклад, низка громад на Сході та Півдні втратила безпекове й транспортне сполучення з іншими областями. Отже, просторово-комунікативна асиметрія відображає не лише

економічну відсталість окремих територіальних громад, а й безпосередній розрив інфраструктури через бойові дії.

Війна призвела до систематичних руйнувань зв'язку та кібернетичних загроз. З 2022 року українська телеком-мережа зазнає постійних артобстрілів і кібератак, що вимагало екстрених заходів відбудови. Утім, державні служби і оператори мобільного зв'язку координовано відновлюють і захищають мережі. Водночас війна стимулювала впровадження інновацій. Наприклад, для подолання блекаутів області розгорнули «пункти незламності» з незалежним живленням і супутниковим інтернетом. Київській області передано 55 терміналів Starlink для розміщення в таких пунктах, аби «мешканці, попри тривале вимкнення електрики, постійно залишалися зі зв'язком» (Журавель, 2023). Інформаційно-комунікаційна інфраструктура в умовах відбудови відзначається двома рисами: з одного боку, поновленням і захистом фундаментальних мереж, а з іншого – впровадженням технологій виживання (супутниковий інтернет, резервні живлення) і дистанційних сервісів.

Однією з причин стримання сталого розвитку є цифровий розрив, тобто нерівний доступ до використання інформаційно-комунікативних процесів між регіонами і соціальними групами. Також є розрив між поколіннями, між містом та селом, між чоловіками й жінками. Цифрові навички багатьох українців лишаються на рівні «нижче середнього», що збільшує вразливість перед змінами. Деякі громади поблизу зони бойових дій не можуть дозволити собі швидкісний інтернет (Удовик та ін., 2020). Таким чином, інформаційні ресурси та електронні сервіси залишаються недоступними для частини територій, що ускладнює їх розвиток.

Крім цифрової є інституційна нерівність. Вона оцінюється за Індексом цифрової трансформації регіонів. Він свідчить про значні розбіжності у розвитку. Середній бал України становить лише 0,497 з 1, а найбільші значення спостерігаються в таких областях, як Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844) та

Одеська (0,805) (*Thedigital*, 2025). Тобто, існує велика асиметрія між цифровими регіонами та не цифровими. Індекс підкреслює, що найкраще розвинені базові е-послуги (0,759) та інституційна спроможність (0,687), натомість малорозвиненими є введення режиму «без паперів» (0,421) (*Thedigital*, 2025). Це свідчить про те, що одні органи влади надають послуги онлайн, тоді як інші ще не оцифрували свої внутрішні процеси. Отож інституційна нерівність проявляється як у доступі громадян до інформації, так і в різному рівні цифрової спроможності органів влади.

На практиці окремі регіони вже застосовують інноваційні інформаційно-комунікативні рішення для додання фрагментації. З-поміж них – платформа і чат-боти «СВОЇ», які розроблені для полегшення контакту між людьми та місцевою владою. Ще з 2021 року цей сервіс почав працювати в понад 20 громадах у 9 областях, зокрема в містах Одесі, Луцьку, Вінниці та Сєвєродонецьку (*Thedigital*, 2021). За допомогою «СВОЇ» громадяни можуть у Viber чи Telegram напряду надсилати звернення до влади, слідкувати за новинами громади, подавати петиції чи долучатися до громадських бюджетів. Сервіс є безкоштовним і дозволяє створювати сучасні сайти територіальних громад з усією інформацією про про неї. Інший приклад – це «електронний перепустковий режим». У 2024 році регіональні цифрові команди впровадили у кількох областях автоматизований реєстр перепусток у комендантську годину. Він генерує QR-коди та дозволяє дистанційно оформляти й скасовувати дозволи. Результатом стало понад 70 тисяч запитів на перепустки і 56 тисяч виданих дозволів лише за рік (*Thedigital*, 2025). Це спростило рух у зонах посиленого контролю. Ще одним прикладом є навчальні хаби операторів дронів, де ветерани та цивільні безкоштовно отримують навички керування БПЛА (*Thedigital*, 2025). Важливим є також кіберзахист. Понад 480 громад і 1200 шкіл в Україні підключені до хмарного сервісу Cisco Umbrella DNS, що блокує підозрілі запити і загрози (*Thedigital*, 2025). Нарешті, у відповідь на

руйнування інфраструктури сотні нових точок доступу Wi-Fi створені в школах, бібліотеках та соціальних закладах по всій країні (*Thedigital*, 2025). Усі ці рішення від чат-ботів до геолокаційних сервісів і платформ демонструють, як цифрові інструменти можуть допомогти громадам залишатися на зв'язку і розвиватися, навіть коли звичні канали не працюють чи обмежені.

Щоб регіони стали більше пов'язаними, необхідно розробити план заходів. По-перше, удосконалювати інфраструктуру зв'язку. Слід продовжити розгортання оптоволоконних мереж і мобільних станцій, включно з автономними рішеннями на випадок відключення електроенергії. По-друге, усувати цифровий розрив. Необхідно реалізовувати масштабні програми цифрової грамотності та надання техніки. Низка ініціатив уже реалізується. Це національні курси у «Дії», локальні освітні кампанії. Проте потрібно зосередитися на працівниках культури, соціальних працівниках, ветеранах. По-третє, підвищити інституційну спроможність. Має сенс укріпити інститути місцевої цифровізації. Зокрема, створити чи активізувати в кожній області посаду відповідального за цифрову трансформацію (CDTO) та підпорядковані йому команди. Уряд уже підтримує укрупнення цих кадрів (присутність понад 950 «цифрових лідерів громад» на платформі «Дія.Цифрова громада»), однак потрібні додаткові ресурси та навчання для них (*Thedigital*, 2025). По-четверте, формувати довіру через прозорість. Як показує практика, громадяни все частіше отримують інформацію із соцмереж та месенджерів, а не з офіційних джерел. По-п'яте, залучати міжнародний досвід та ресурси. Україна співпрацює з партнерами (ООН, донори, ЄС) для відновлення регіонів. Наприклад, у 2025 році Мінцифра уклала меморандум з Програмою «Партнерство за сильну Україну» (PFRU). Завдяки цьому громади отримують доступ до

міжнародного досвіду, технологій і ресурсів для швидшого відновлення і стійкого розвитку (*Decentralization, 2025*).

Для громад і бізнесу на місцях розроблено низку практичних інструментів. Серед них – мобільні чат-боти та платформи зворотного зв'язку. Вони дають змогу мешканцям оперативно отримувати консультації й подавати звернення до органів місцевого самоврядування, не виходячи з дому. Електронні петиції, платформи громадських бюджетів, загальноміські форуми чи інтерактивні карти дозволяють громадянам брати участь у рішеннях. Не менш важливим є соціальний маркетинг. Серед нових каналів є офіційні Telegram-канали органів влади, мобільні розсилки «тривожних» повідомлень, сторінки у Facebook та Viber-групи. Всі вони сприяють швидкому інформуванню під час надзвичайних ситуацій. Для бізнесу з'явилися цифрові хаби підтримки. Наприклад, портал «Дія.Бізнес» надає малому та середньому бізнесу безплатні консультації та доступ до навчальних програм, а система електронних закупівель Prozorro забезпечує прозорі тендери. У багатьох громадах впроваджено CRM-системи управління запитами підприємців (скарги, дозвільні документи тощо). Цілісна екосистема як «Дія» дозволить бізнесу й громадянам працювати з державою дистанційно, а саме: подавати декларації, оформлювати документи, отримувати субсидії тощо. Всі ці інструменти разом створюють каркас для системного обміну інформацією на місцях.

**Висновки.** Отже, основними викликами для сталого розвитку регіонів в Україні є: нерівномірність інфраструктури (деякі райони досі з недостатнім покриттям або зруйнованими мережами); цифрова нерівність (старші, бідні чи віддалені спільноти відсутні в інформаційному полі); недовіра та дезінформація, що посилюють роз'єднаність громадян; нестача цифрових послуг у дрібних громадах; агресія у кіберпросторі зі сторони росії, яка намагається розірвати зв'язки всередині країни. Для подолання цих проблем необхідно розробляти заходи на всіх

рівнях – технічному, організаційному й освітньому. З одного боку, слід продовжувати відновлювати й розбудовувати канали зв'язку (включно з супутниковими та бездротовими резервними ланцюгами) та усувати проблеми із покриттям. З іншого – збільшувати цифрову грамотність населення, поширювати публічні онлайн-послуги і забезпечувати їхню популяризацію серед населення. Варто зміцнювати медіаосвіту, підвищувати прозорість влади та розвиток офіційних комунікаційних каналів, проводити роз'яснювальну роботу у суспільстві щодо дезінформації та фейків. Держава та місцева влада мають працювати не розрізнено, а синхронно, забезпечувати безперервний цифровий зв'язок. Поєднавши інвестиції в технології з інвестиціями в людський капітал, можна зменшити просторово-комунікативну асиметрію й створити більш стійку інформаційно-комунікативну систему України.

Напрямки подальших досліджень доцільно зосередити на розробці інтегративних моделей просторового планування, удосконаленні метрик сталого розвитку з урахуванням локальних особливостей, а також створення моделей інклюзивного підприємництва, що забезпечуватимуть добробут громад.

### **Список бібліографічного опису**

1. Мельник, М.І. (Ред.) (2019). *Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання*: монографія (Т.1). Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України».
2. Мельник, М.І. (Ред.) (2019). *Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання*: монографія (Т.2). Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України».
3. Бобровська, О.Ю. (Ред.) (2021). *Сталий розвиток територій: виклики та можливості*: монографія. Міжнародний центр досліджень, освіти та навчання.
4. Березюк, В.О. (2022). Інформаційно-комунікативні технології в системі досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-55>

5. Манаєнко, І.М., & Голюк, В.Я. (2024). Планування просторового розвитку регіону: складові та оцінка. *Економіка та суспільство*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-55>

6. Pontrandolfo, P., Polinkevych, O., Scozzi, B., & Kuzmak, O. (2023). Smart Cities for the Sustainable Development of Local Communities: the Cases of the Volyn Region, 26, (3), pp. 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>

7. Шульц, С.Л. (Ред.) (2022). *Ексклюзивність регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України: генеза та напрями протидії*: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України».

8. Polinkevych, O. (2025). Management of Resource and Information Processes in Enterprises for the Development of an Inclusive Space. *Studies in a changing business environment. Lietuvos ekonomikos dėsytoty asociacija*, 50-57 [https://leda.lt/images/documents/Studijos\\_kintancioje\\_verslo\\_aplinkoje\\_2025.pdf](https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2025.pdf)

9. Кравців, В. С., & Сторонянська, І. З. (Ред.). (2024). *Просторовий розвиток економіки України: сучасні тренди трансформації та виклики європейської інтеграції*: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України».

10. Журавель, Д. (2023). *Громади Київщини отримали 55 терміналів Starlink від Польщі*. <https://shotam.info/hromady-kyivshchyny-otrymaly-55-terminaliv-starlink-vid-polshchi/> (дата звернення: 28 жовтня 2025).

11. Удовик, О., Москаленко, О., Килимник, Є., & Сахарова, А. (2020). *Подолання цифрового розриву в Україні: людиноцентричний підхід*. UNDP Україна. <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/podolannya-tsyfrovoho-rozryvu-v-ukrayini-lyudynotsentrychnyy-pidkhid> (дата звернення: 28 жовтня 2025).

12. Thedigital (2025). *Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік*. <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення: 28 жовтня 2025).

13. Thedigital (2021). *Мінцифра підтримала запуск платформи СВОЇ для взаємодії громад із населенням*. <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-zapustila-platformu-svoi-dlya-vzaemodii-gromad-iz-naselennyam> (дата звернення: 28 жовтня 2025).

14. Decentralization (2025). *Громади стають цифровими драйверами відновлення: Мінцифра та Програма «Партнерство за сильну Україну» розпочали співпрацю*. <https://decentralization.gov.ua/news/20175?page=1204> (дата звернення: 28 жовтня 2025).

## References

1. Melnyk, M.I. (Red.) (2019). *Prostoroza orhanizatsiia biznesu v rehionakh Ukrainy: formy ta mekhanizmy rehuliuвання: monohrafiia* [Spatial organization of business in the regions of Ukraine: forms and mechanisms of regulation: monograph]. (Т.1) Derzhavna ustanova «Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M.I.



Dolishnoho NAN Ukrainy» – State Institution “M.I. Dolishniy Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine”. [in Ukrainian]

2. Melnyk, M.I. (Red.) (2019). *Prostorova orhanizatsiia biznesu v rehionakh Ukrainy: formy ta mekhanizmy rehuliuвання: monohrafiia* [Spatial organization of business in the regions of Ukraine: forms and mechanisms of regulation: monograph] (T.2) Derzhavna ustanova «Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy» – State Institution “M.I. Dolishniy Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine”. [in Ukrainian].

3. Bobrovska, O.Iu. (Red.) (2021). *Stalyi rozvytok terytorii: vyklyky ta mozhlyvosti: monohrafiia* [Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph]. Mizhnarodnyi tsentr doslidzhen, osvity ta navchannia – International Center for Research, Education, and Training. [in Ukrainian].

4. Bereziuk, V.O. (2022). Informatsiino-komunikatyvni tekhnolohii v systemi dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Information and communication technologies in the system of achieving sustainable development goals]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-55> [in Ukrainian].

5. Manaienko, I.M., & Holiuk, V.Ia. (2024). Planuvannia prostorovoho rozvytku rehionu: skladovi ta otsinka [Planning spatial development of a region: components and assessment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-55>. [in Ukrainian].

6. Pontrandolfo, P., Polinkevych, O., Scozzi, B., & Kuzmak, O. (2023). Smart Cities for the Sustainable Development of Local Communities: the Cases of the Volyn Region and the City of Lublin. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, vol. 26, Iss. 3, 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>.

7. Shults, S.L. (Red.) (2022). *Eksklyuzyvnist rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: geneza ta napriamy protydii: monohrafiia* [The exclusivity of regulating the socio-economic development of Ukraine's regions: origins and ways to counteract it: monograph]. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy» – State Institution “M.I. Dolishniy Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine”. [in Ukrainian].

8. Polinkevych, O. (2025). Management of Resource and Information Processes in Enterprises for the Development of an Inclusive Space. *Studies in a changing business environment. Lietuvos ekonomikos dėsytųjų asociacija*, 50-57 [https://leda.lt/images/documents/Studijos\\_kintancioje\\_verslo\\_aplinkoje\\_2025.pdf](https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2025.pdf)

9. Kravtsiv, V. S., & Storonianska, I. Z. (Red.). (2024). *Prostorovyi rozvytok ekonomiky Ukrainy: suchasni trendy transformatsii ta vyklyky yevropeiskoi intehtatsii : monohrafiia* [Spatial development of Ukraine's economy: current trends in transformation and challenges of European integration: monograph]. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy» – State

Institution “M. I. Dolishniy Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine”. [in Ukrainian].

10. Zhuravel, D. (2023). *Hromady Kyivshchyny otrymaly 55 terminaliv Starlink vid Polshchi* [Communities in the Kyiv region received 55 Starlink terminals from Poland]. <https://shotam.info/hromady-kyivshchyny-otrymaly-55-terminaliv-starlink-vid-polshchi/> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

11. Udovyyk, O., Moskalenko, O., Kylymnyk, Ye., & Sakharova, A. (2020). *Podolannia tsyvrovoho rozryvu v Ukraini: liudynotsentrychnyi pidkhid. UNDP Ukraina* [Bridging the digital divide in Ukraine: a human-centered approach. UNDP Ukraine], available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/podolannya-tsyvrovoho-rozryvu-v-ukrayini-lyudynotsentrychnyy-pidkhid> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

12. Thedigital (2025). *Rezultaty tsyvrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik* [Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024], available at: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsyvrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

13. Thedigital (2021). *Mintsyfra pidtrymala zapusk platformy SVOI dlia vzaємodii hromad iz naseleнням* [The Ministry of Digital Transformation supported the launch of the SVOI platform for interaction between communities and the population], available at: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsyfra-zapustila-platformu-svoi-dlya-vzaємodii-gromad-iz-naseleńnyam> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

14. Decentralization (2025). *Hromady staiut tsyvrovymy draiveramy vidnovlennia: Mintsyfra ta Prohrama «Partnerstvo za sylnu Ukrainu» rozpochaly spivpratsiu* [Communities become digital drivers of recovery: The Ministry of Digital Transformation and the Partnership for a Strong Ukraine Program have begun cooperation], available at: <https://decentralization.gov.ua/news/20175?page=1204> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-42](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-42)

**УДК 338.24:502.131.1(477)**

**Soloviov A.I., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Kherson State University, Ukraine**

**[https:// orcid: 0000-0002-5208-2269](https://orcid.org/0000-0002-5208-2269)**

**[solovyovandrey0@gmail.com](mailto:solovyovandrey0@gmail.com)**

**Соловйов А.І., доктор економічних наук, професор,**

**Херсонський державний університет, Україна**

**[https:// orcid: 0000-0002-5208-2269](https://orcid.org/0000-0002-5208-2269)**

**[solovyovandrey0@gmail.com](mailto:solovyovandrey0@gmail.com)**

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 25.11.2025. До друку: 26.11.2025.

## **STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ECONOMIC CLUSTERS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

The article provides an extensive theoretical, methodological, and analytical overview of the development of economic clusters in Ukraine under the frameworks of sustainable development and European integration. It outlines the fundamental theoretical foundations of clusterisation, including M. Porter's competitive advantage theory and the diamond model, the theory of regional innovation systems (RIS), the Smart Specialisation Strategy (S3), the knowledge triangle concept (education–research–innovation), the institutional economics approach, and innovation ecosystem theory. The study emphasizes that clusters represent a key instrument for economic modernization, enhancing territorial competitiveness, stimulating SME development, generating innovation, and strengthening regional resilience. Their role in regional structural transformation and innovation-driven development is highlighted. The research identifies major barriers to cluster formation, including insufficient innovation infrastructure, fragmented state policies, low digital competencies, weak science–business cooperation, limited access to finance, and uneven regional development. Drawing on international experience (Denmark, Austria, Finland, Norway, Canada), the paper proposes a strategic model for the sustainable development of economic clusters in Ukraine. This model integrates institutional empowerment, digital transformation, innovation capacity, environmental sustainability, human capital development, and integration into EU cluster networks. The study outlines priority directions for Ukraine's cluster policy: building innovation infrastructure, developing digital communication systems and smart platforms, strengthening the cooperation triangle «government–business–academia», and expanding participation in Horizon Europe, COSME, ECCP, and Interreg. The results can be used to improve national cluster policies, develop

regional strategies, form sustainable regional innovation ecosystems, and accelerate Ukraine's integration into the European economic and innovation landscape.

**Keywords:** economic clusters, sustainable development, innovative economy, public policy, «green» technologies.

## **СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ КЛАСТЕРІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У статті досліджується потенціал кластерної моделі як інструменту стійкого економічного розвитку України в умовах відбудови та євроінтеграції. На основі аналізу міжнародного досвіду (США, Італії, Німеччини, Фінляндії, Австрії тощо) визначено ключові фактори успіху кластерів: тісна кооперація між бізнесом, наукою та владою, інноваційність, орієнтація на глобальні ланцюжки вартості та відповідність принципам сталого розвитку. Запропоновано концептуальну рамку для формування та розвитку «зелених» та високотехнологічних кластерів в Україні, зокрема в сферах агротехніки, відновлювальної енергетики, ІТ, лісового господарства та екологічного будівництва. Стаття містить аналіз сильних та слабких сторін українського контексту, а також конкретні рекомендації щодо інструментів державної політики, спрямованих на стимулювання кластеризації з акцентом на екологічні та соціальні стандарти (ISO 14000, ESG). Мета дослідження – обґрунтувати кластерний підхід як драйвер інклюзивного, ресурсо-енергоспроможного та конкурентоспроможного зростання української економіки.

**Ключові слова:** економічні кластери, сталий розвиток, інноваційна економіка, державна політика, «зелені» технології.

**Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.** Modern global challenges such as decarbonisation, technological shifts, and geopolitical instability necessitate the search for new models of economic growth. For Ukraine, which is simultaneously undergoing a complex process of reconstruction, European integration, and transition to the principles of sustainable development, the cluster model becomes not only relevant but strategically essential. As international experience demonstrates, economic clusters are powerful drivers of innovation, increased productivity, and competitiveness in global markets.

Ukraine stands at a historical turning point, where traditional models of economic development based on extensive use of

resources have exhausted their potential. The country's reconstruction after military aggression requires not merely the restoration of destroyed infrastructure but the implementation of a qualitatively new, innovative approach that combines economic efficiency with social justice and environmental sustainability. In this context, the principles of sustainable development (Sustainable Development Goals – SDGs) become not a desirable guideline but a mandatory foundation for all economic transformations. The ongoing process of European integration opens new opportunities for Ukraine while simultaneously requiring compliance with European standards and approaches. In particular, the European Green Deal establishes new «rules of the game» across the continent, putting forward requirements for decarbonisation, circular economy development, and biodiversity conservation. This creates challenges for Ukrainian producers, as well as significant prospects for those able to adapt quickly and offer «green» products and services (Fiott, 6).

Under these conditions, the cluster model proves to be the most adequate tool for achieving strategic objectives. It enables the unification of efforts by small, medium, and large enterprises, research institutions and government bodies to jointly address complex challenges. The experience of countries such as Finland, Denmark, and Austria – nations that consistently implement sustainable development principles in their cluster policies – demonstrates the high efficiency of such an approach.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** Cluster theory was initiated by M. Porter (Porter, 1990), who defined clusters as «geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, and associated institutions». His «diamond of competitive advantages» emphasises the role of factor conditions, demand conditions, related industries, and firm strategy and rivalry. The development of cluster theory was continued by researchers such as: C. Ketels – cluster policy and cluster evaluation; Asheim & Isaksen – the theory of regional innovation systems; Cooke – innovative regions; Foray – the concept of smart specialisation. In European practice, clusters are the foundation of key programmes such as: Smart Specialisation (S3),

Horizon Europe, the European Cluster Collaboration Platform (ECCP), Interreg, and COSME.

In Ukrainian scholarly thought, clusterisation is studied in the works of Heiets, Vyshnevskiy, and Fedulova, who emphasise the potential of clusters for regional modernisation, the formation of a digital and innovative economy, and the support of small and medium-sized enterprises.

**Objectives of the article.** Based on a comprehensive analysis of global trends in the functioning of economic clusters, the objective is to develop conceptual foundations for their adaptation in Ukraine, oriented toward achieving the Sustainable Development Goals.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.** Ukraine currently possesses significant potential for clusterisation; however, this potential requires rethinking through the lens of sustainable development. The proposed concept is based on four pillars: orientation toward «green» and high-tech industries; integration into European and global value chains; an active role of the state as a facilitator and guarantor of adherence to standards; development of an inclusive ecosystem (business–science–government–community). Promising directions for cluster development in Ukraine are presented in Table 1.

Table 1.

Promising directions for cluster development in Ukraine

| Cluster direction       | Specific Specialisation                                                           | Correspondence to Sustainable Development Goals |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Agro-industrial         | Precision farming, organic production, biofuel, waste recycling                   | SDG 2, 12, 13                                   |
| Renewable energy        | Production of solar panels, wind turbines, biogas plants, smart-grid technologies | SDG 7, 9, 13                                    |
| IT and Cybersecurity    | Software, AgriTech, FinTech, GreenTech, cybersecurity                             | SDG 8, 9                                        |
| Ecological construction | Energy-efficient materials, construction waste recycling, «green» building        | SDG 9, 11, 12                                   |
| Forestry                | Sustainable forest management, wood processing, bioproducts                       | SDG 12, 15                                      |
| Logistics and transport | Restoration of transport infrastructure, «green» logistics                        | SDG 9, 11                                       |

Source: compiled by the author.

However, there are several barriers that hinder the development of clusters in Ukraine (Table 2).

Table 2.

Main barriers to cluster development

| Category        | Description                      |
|-----------------|----------------------------------|
| Institutional   | Lack of a unified cluster policy |
| Infrastructural | Absence of innovation hubs       |
| Financial       | Difficult access to investment   |
| Educational     | Lack of innovative competences   |
| Digital         | Uneven digitalisation            |

Source: compiled by the author.

The barriers presented in Table 2 are systemic and interconnected. Institutional instability increases financial risks, which in turn restrict investments in infrastructure and digitalisation. Educational challenges create a shortage of qualified personnel for innovation projects, significantly reducing the effectiveness of any infrastructural initiatives. Institutional barriers require special attention, as they form the basis for all other challenges. The absence of a unified cluster policy leads to fragmented efforts and inefficient resource allocation. A comprehensive national cluster development strategy that takes into account regional specifics and priority economic sectors must be developed (Tsiatkovska, 5).

Infrastructural barriers under martial law and reconstruction become critically important. The destruction of industrial and transport infrastructure creates additional challenges for cluster formation. However, this also offers an opportunity to create modern, energy-efficient infrastructure aligned with sustainable development principles. Financial barriers are among the most severe for small and medium-sized enterprises – potential cluster participants. The lack of long-term financing and venture capital restricts innovation potential. Specialised financial tools tailored to cluster initiatives must be designed.

Educational barriers require considerable time to overcome and have long-term implications. Outdated educational programmes

and brain drain pose serious threats to the competitiveness of Ukrainian clusters. Business needs to be better integrated into the educational process, and specialised training programmes must be created. Digital barriers have become especially relevant during wartime, when many enterprises are forced to operate remotely. Uneven digitalisation across regions creates additional obstacles to interregional cooperation. The development of digital infrastructure and cybersecurity must become a priority.

To effectively address these barriers, a comprehensive approach is required, combining efforts of the state, business, educational institutions, and international partners. A key step is the development of an integrated strategy that accounts for the interconnections between different categories of barriers and coordinates actions for overcoming them.

Lessons learned from international practices demonstrate that a systemic approach to clusterisation enables transformation of challenges into competitive advantages. Each identified barrier has analogues abroad. For instance, Denmark overcame institutional problems by creating a unified cluster policy, while Finland successfully addressed educational challenges through strong integration of education and innovation (Table 3).

Table 3.

#### Analysis of international experience in cluster development

| Country / Cluster                           | Key characteristics                                                                                                                              | Lessons for Ukraine                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Denmark / Energy and biotechnology clusters | Focus on «green» energy and sustainable technologies; strong research–business integration; robust state support through specialised programmes. | Prospects for renewable energy development in southern regions; creation of biotechnology clusters on the basis of the agricultural sector; importance of public investment in fundamental research. |
| Finland / High-tech ICT clusters            | Ecosystem built around leading companies (e.g., Nokia); focus on mobile technologies and digital transformation; close                           | Development of clusters based on Ukraine's strong IT sector; support for startups and innovative firms;                                                                                              |



|                                          |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | cooperation between universities and industry.                                                                                                                              | investment in education and research.                                                                                                        |
| Austria / Tourism clusters               | Integration of cultural heritage and modern services; emphasis on quality and environmental sustainability; infrastructure development in line with sustainable principles. | Development of tourism clusters in the Carpathians and other regions; service quality standardisation; combining tourism with other sectors. |
| Norway / Marine and oil-and-gas clusters | Innovation in traditional industries; investment in R&D; ecological responsibility and sustainable development.                                                             | Modernisation of traditional industries through innovation; investment in R&D; potential development of marine clusters (Odesa, Mykolaiv).   |

Source: compiled by the author.

Formation of a competitive national economy requires the implementation of a comprehensive system of cluster development strategies. Based on the analysis of international experience and Ukrainian realities, the following system of interconnected strategic directions is proposed:

1. Institutional strategy: forming a national cluster policy.

The foundation for successful cluster development is the creation of an effective institutional environment. The implementation of the institutional strategy involves: development and approval of a Unified State Concept for Cluster Development; establishment of specialized management bodies at the national and regional levels; implementation of public-private partnership mechanisms; development of cluster certification standards and procedures.

2. Innovation strategy: developing knowledge infrastructure.

Creating modern innovation infrastructure is a key factor for competitiveness: formation of a network of technoparks and business incubators; establishment of technology transfer centers; development of research and development centers; stimulating cooperation between science and business.

3. Digital strategy: building an information ecosystem.

Digitalization as a driver of cluster development entails: creation of digital hubs for each cluster; development of specialized data exchange platforms; implementation of AI and Big Data in cluster management; ensuring cybersecurity and protection of intellectual property.

4. Educational strategy: preparing personnel for the future economy.

Providing clusters with qualified specialists requires: reforming educational programs with a focus on STEM education; establishment of skills upgrading centers; development of «innovation education» and entrepreneurship programs; involving practitioners from the business environment in teaching.

5. Environmental strategy: transition to a «green» economy.

Integrating the principles of sustainable development includes: «Green» modernization of production; implementation of circular business models; development of renewable energy; stimulating environmentally oriented innovations.

6. European integration strategy: integration into the European Space.

Active participation in European programs involves: participation in the European Cluster Collaboration Platform (ECCP); engagement in the Horizon Europe program; participation in cross-border cooperation programs (Interreg); adaptation of European standards and practices.

The proposed strategies are complementary and must be implemented synergistically. The institutional strategy creates the basis for the implementation of all other directions, while the European integration strategy opens access to European resources and markets. The priority measures for the immediate future are: development and adoption of the Unified State Concept for Cluster Development; creation of pilot clusters in priority sectors; development of innovative infrastructure in the regions; engagement in key European programs and initiatives. The implementation of the proposed system of strategies will allow Ukraine not only to

overcome existing barriers but also to create the foundation for innovative, competitive development in the long term.

Conclusions. The cluster-based approach, adapted to the requirements of sustainable development, represents a strategic pathway for the reconstruction and modernization of Ukraine's economy. It will make it possible to ensure inclusive and resilient growth through the creation of new jobs and regional development; enhance the global competitiveness of Ukrainian products by meeting European «green» standards; attract investment and advanced technologies, particularly within the framework of European integration processes; and promote the structural transformation of the economy by gradually reducing its dependence on raw-material exports.

The successful implementation of this model will depend on the coordinated efforts of all stakeholders: the government, which must create transparent and predictable conditions; the business sector, which must be ready for innovation and cooperation; and the scientific community, which provides technological advancement and the training of qualified personnel.

### References

1. Syniura-Rostun N. Yevrointehratsiyni rozvytok Ukrainy: suchasnyi zriz v umovakh viiskovoho stanu. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2022. № 3 (76). S.30-41. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.030](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.030) [in Ukrainian]
2. Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.12.2024r. No1351-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024> [in Ukrainian]
3. Soloviov A.I. Infokomunikatsiine zabezpechennia upravlinnia ahrarymy vyrobnychymy strukturamy: Monohrafiia. Kyiv: 2015. 424s. [in Ukrainian]
4. Uhoda pro asotsiatsiiu. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu> [in Ukrainian]
5. Tsiatkovska A.M. Yevrointehratsiina stratehiia Ukrainy: geneza ta osoblyvosti realizatsii. Theory and Practice of Jurisprudence. 2019. Vyp. № 16. URL: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2019.16.186009> [in Ukrainian].
6. Fiott D. In every crisis an opportunity? European Union integration in defence and the War on Ukraine. Journal of European Integration. 2023.Vol.45. №3. P.447-462.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

7. Global Innovation Index. (n. d.). URL:  
<https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>
8. Horizon Europe: Ukraine's Participation in EU Research and Innovation Programmes. European Commission: website. 2024. URL:  
[https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation_en)
9. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations MacMillan New York 1990
10. Ukraine and the International Monetary Fund. IMF. 2024. URL:  
<https://www.imf.org/en/Countries/UKR>

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-43](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-43)*

### **УДК 331.101.3**

Тендюк А.О., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

[allatendyuk@gmail.com](mailto:allatendyuk@gmail.com)

Alla Tendiuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>

[allatendyuk@gmail.com](mailto:allatendyuk@gmail.com)

Отримано: 20.11.2025. Прорецензовано: 24.11.2025. До друку: 25.11.2025.

## **ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КРІ**

Стаття присвячена розгляду особливостей прийняття управлінських рішень щодо мотивації персоналу підприємства на основі використання системи КРІ (Key Performance Indicators). Систематизовано сучасні підходи до трактування сутності дефініції ключові показники результативності та обґрунтовано власне бачення даного поняття. Досліджено особливості ухвалення управлінських рішень щодо оцінки та мотивації персоналу на основі КРІ та визначено основні переваги використання системи мотивації персоналу на основі ключових показників результативності. Обґрунтовано взаємозв'язок моделі OGTM та системи КРІ в системі управлінні персоналом підприємства.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, ключові показники результативності, оцінка персоналу, управлінське рішення, модель управління OGTM

## **MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM BASED ON KPI**

The article is devoted to the consideration of the peculiarities of making management decisions regarding the motivation of enterprise personnel based on the use of the KPI (Key Performance Indicators) system. Modern approaches to interpreting the essence of the definition of key performance indicators are systematized, and our own vision of this concept is substantiated. The article examines the peculiarities of making management decisions on personnel assessment

and motivation based on KPIs and identifies the main advantages of using a personnel motivation system based on key performance indicators. The interconnection between the OGTM model and the KPI system in the enterprise personnel management system is substantiated.

The article proves that KPI-based staff motivation is an effective mechanism for improving the soundness of management decisions, since it: forms an evidence base for adjusting plans, allocating resources, and setting priorities; increases employee responsibility for the results of their activities; ensures transparency and internal fairness of the incentive system; harmonizes individual and corporate interests; creates an effective feedback mechanism for managers.

Particular attention is paid to the integration of KPIs into the OGTM (Objectives – Goals – Tactics – Measures) strategic management model. It is substantiated that the KPI system is organically combined with OGTM, ensuring the quantitative measurability of all stages of goal cascading – from the formation of strategic intentions (Objectives) to the determination of tactical tools (Tactics) and the evaluation of results (Measures).

It has been proven that this combination forms an integrated model of strategic HR management, which ensures: alignment of corporate strategy with the daily activities of employees; increased effectiveness of the motivation system; creation of conditions for the development of human capital and the realization of employee potential; increased competitiveness of the enterprise through increased labor productivity.

The results of the study confirm that the use of KPIs in combination with the OGTM model ensures strategic consistency, objectivity, and transparency of management decisions in the field of personnel motivation. This forms the basis for building a modern, effective, and efficient incentive system focused on achieving key business development goals.

**Keywords:** staff motivation, key performance indicators, staff assessment, management decision, OGTM management model

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

У сучасних умовах динамічних змін бізнес-середовища ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від здатності менеджменту обґрунтовано приймати управлінські рішення, спрямовані на формування продуктивної, мотивованої та відповідальної команди. Традиційні форми мотивації (тарифні ставки, премії окладна система) дедалі частіше виявляються недостатніми, оскільки не враховують реальної результативності праці.

Саме тому інструментарій KPI (Key Performance Indicators) стає ключовим для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації та оцінки персоналу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Існує значний доробок наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених питанням прийняття рішень щодо мотивації персоналу підприємства. Базові теорії мотивації висвітлено у роботах К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Оучі, Л. Портера, Основні засади формування системи KPI ґрунтовно досліджено у роботах Д. Парментера, Р. Каплана, Д. Нортон. Вітчизняна наукова школа щодо мотивації персоналу представлена у роботах А. Колота, О. Грішньої, В. Данюка, С. Вовк, Т. Базарова, О. Кузьміна, О. Мельника, Л. Балабанової, О. Сардак, В. Геєця, І. Петренко, які досліджували передусім сучасні поведінкові аспекти мотивації персоналу.

Водночас наявні наукові дослідження лише частково розкривають практичні можливості та напрями вдосконалення системи KPI як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на ідентифікацію актуальних тенденцій і підходів, що дадуть змогу оптимізувати існуючі моделі KPI з урахуванням нових вимог до результативності, гнучкості та прозорості оцінювання праці.

**Цілі статті.** Дослідження сучасних методів прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства на основі KPI.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Трансформація сучасних підходів до формування системи HR-менеджменту сприяє становленню нової парадигми

управління людським капіталом, що ґрунтується на ідеях П. Друкера, який пропонував розглядати персонал не як «центр витрат», а як «спільноту індивідів» із унікальними здібностями

та потенціалом розвитку (Друкер., 2007). Такий підхід докорінно змінює засади побудови систем оцінювання персоналу та механізмів стимулювання праці, орієнтуючи їх на максимально повне використання професійних можливостей працівників, їх компетентностей та мотиваційних установок.

У сучасних умовах ключовими завданнями кадрового менеджменту є наступні:

- забезпечення високого рівня організаційної та функціональної інтеграції кадрового потенціалу, що дозволяє персоналу ефективно сприяти реалізації стратегічних орієнтирів організації ;

- гармонізація індивідуальних інтересів працівників із базовими цінностями та корпоративною культурою підприємства;

- створення умов для професійної самореалізації, розвитку творчого потенціалу та активної участі працівників у досягненні спільних результатів.

В такому контексті., на наш погляд особливої актуальності набирає формування системи мотивації персоналу на основі КРІ.

У вітчизняному науковому середовищі доволі поширеною є позиція щодо некоректності буквального перекладу терміну КРІ (Key Performance Indicator) як «ключовий показник ефективності». Такий варіант не повністю відображає сутнісну характеристику поняття, оскільки категорія «ефективність» традиційно описує співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. Натомість у контексті використання КРІ провідним є вимірювання ступеня досягнення запланованих результатів діяльності, тобто рівня реалізації поставлених цілей, а не ресурсної віддачі.

Базові наукові трактування зарубіжними та вітчизняними

авторами відображено у таблиці 1.

Узагальнюючи підходи провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, КРІ (ключові показники ефективності) можна трактувати як систему стандартизованих, вимірюваних та



стратегічно орієнтованих індикаторів, що забезпечують кількісну й якісну оцінку результативності діяльності організації, її підрозділів і окремих працівників.

Таблиця 1.

### Наукові трактування поняття КРІ

| Автор, джерело           | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                | Ключова ознака                                                                                                              |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Д. Парменер [2]          | «набір найважливіших показників результативності, які показують, наскільки успішно організація реалізує стратегічні та операційні цілі, і використовуються для постійного моніторингу діяльності»                                                       | Показники рівня досягнення цілей                                                                                            |
| Р. Каплан, Д. Нортон [3] | «... стратегічні індикатори, що забезпечують кількісну оцінку успіху організації у ключових напрямках діяльності (фінанси, клієнти, процеси, розвиток), та виступають інструментом трансляції стратегії у повсякденну роботу»                           | Індикатори успіху, акцент на взаємозв'язок стратегічних цілей організації з повсякденними завданнями діяльності працівників |
| А. Колот [4]             | «...система стандартизованих кількісних показників, яка дозволяє об'єктивно оцінювати результативність праці персоналу, рівень виконання функцій та досягнення індивідуальних і групових цілей»                                                         | Система індикаторів результативності стандартизованої оцінки внеску працівника                                              |
| С. Роббінс [5]           | «...вимірювані індикатори успішності, що дозволяють визначити внесок окремих працівників у загальні результати діяльності підприємства та оцінити рівень їх професійної поведінки й залученості»                                                        | Оцінка внеску працівника і професійної поведінки                                                                            |
| Л. Балабанова [6]        | «...інструментарій формалізованого вимірювання результатів праці, який визначає рівень ефективності виконання поставлених завдань та слугує основою для формування матеріальних і нематеріальних стимулів».                                             | Вимірник результатів праці, основа для стимулювання персоналу                                                               |
| О. Виноградська [7]      | «...сукупність стандартизованих показників, які забезпечують комплексне вимірювання результативності та якості виконання функціональних обов'язків працівників, слугують основою для ухвалення управлінських рішень і формування мотиваційних програм». | Стандартизовані індикатори результативності, основна для ухвалення рішень та формування мотиваційних програм                |

Примітка . Сформовано за джерелами [2-7]

КРІ відображають ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей, дозволяють оцінити внесок персоналу у загальні результати, здійснювати моніторинг виконання функціональних обов'язків, а також формують основу для ухвалення управлінських рішень і побудови матеріальних та нематеріальних мотиваційних механізмів.

Мотивація персоналу на основі ключових показників ефективності (КРІ) відіграє визначальну роль у забезпеченні обґрунтованості, прозорості та результативності управлінських рішень. Оскільки КРІ відображають ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей, їх використання у системі мотивації дозволяє керівництву отримувати об'єктивні дані про стан виконання завдань, ефективність використання ресурсів і потенціал працівників.

По-перше, КРІ формують доказову базу для управлінських рішень. На відміну від суб'єктивних суджень, кількісні показники забезпечують керівників достовірною інформацією про результати діяльності як окремих співробітників, так і підрозділів. Це підвищує якість рішень щодо коригування планів, перерозподілу ресурсів, формування нових стратегічних орієнтирів, удосконалення бізнес-процесів.

По-друге, мотивація на основі КРІ посилює відповідальність та управлінську дисципліну, оскільки працівники розуміють, що їхні дії підлягають оцінюванню за чіткими та прозорими критеріями. Це зменшує ризик прийняття нерациональних рішень, сприяє запровадженню проактивної поведінки та розвитку культури відповідальності.

По-третє, КРІ забезпечують підвищення узгодженості управлінських рішень зі стратегічними цілями організації. Системи мотивації, побудовані на основі КРІ, спрямовують зусилля працівників на досягнення саме тих цілей, які є пріоритетними для підприємства. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш системними, узгодженими та стратегічно орієнтованими.

По-четверте, використання КРІ у мотивації створює зворотний зв'язок для менеджерів, дозволяючи визначити слабкі місця в управлінні, прогалини в компетентностях, неефективні процеси або надмірні витрати. Це дає можливість приймати рішення, спрямовані на оптимізацію організаційної структури, вдосконалення функцій і підвищення продуктивності.

По-п'яте, мотивація на основі КРІ сприяє підвищенню внутрішньої справедливості та прозорості в управлінні, що, у свою чергу, покращує психологічний клімат і зменшує конфліктність у колективі. Це створює умови для більш продуктивного прийняття рішень завдяки довірливим відносинам між управлінцями та працівниками.

Крім того, на наш погляд система КРІ логічна, та закономірно інтегрується у систему цілей підприємства на основі моделі OGTM (Бет -Девід, 2020). Використання системи КРІ у моделі OGTM (Objectives — Goals — Tactics — Measures) дозволяє забезпечити стратегічно орієнтоване, обґрунтоване та прозоре прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. КРІ стають базовими метриками, на основі яких менеджери оцінюють ефективність мотиваційних заходів, рівень залученості, продуктивність і поведінкові результати працівників.

Модель OGTM (Objectives – Goals – Tactics – Measures) дає змогу системно пов'язати стратегічні HR-цілі з конкретними мотиваційними інструментами. У цій моделі КРІ виступають центральним елементом блоку Measures, забезпечуючи об'єктивність, прозорість і кількісну оцінку управлінських рішень у сфері мотивації.

На стратегічному рівні мотивації персоналу (Objectives) формуємо: стратегічні наміри HR-політики (залученість, плинність кадрів, продуктивність, корпоративну культуру). На цьому рівні КРІ дають можливість встановити кількісні орієнтири, яких має досягти система мотивації.

На другому рівні (Goals) здійснюється конкретизація HR-

цілей через конкретні вимірювані індикатори. Зокрема, доцільним є формування SMART-цілей для підрозділів, груп працівників. У цьому випадку KPI є критеріями, за якими оцінюють рівень досягнення HR-цілей.

На третьому рівні (Tactics), формуються конкретні інструменти мотивації, спрямовані на вплив на ті KPI, що визначені на попередньому етапі. Зокрема до таких рішень належать: побудова системи преміювання за результатами KPI; впровадження бонусних коефіцієнтів за перевищення планових показників; навчання і розвиток компетентностей, що підсилюють ключові KPI; застосування нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрне просування, участь у проектах); оптимізація робочих процесів, що впливають на продуктивність; запровадження регулярних оцінок результативності (Performance Review, 1:1). На цьому рівні KPI виконують функцію зворотного зв'язку, оскільки показують, наскільки ефективними є обрані мотиваційні інструменти та чи потрібно їх коригувати. На четвертому рівні, вимірювання (Measures) KPI складають ядро OGTM

Четвертий рівень моделі OGTM — Measures — є завершальним етапом, на якому здійснюється кількісне вимірювання результативності досягнення стратегічних і тактичних цілей. На цьому рівні відбувається інтеграція KPI (Key Performance Indicators) як основного інструменту контролю та оцінки управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. Блок Measures у моделі OGTM повністю ґрунтується на KPI, оскільки: забезпечує кількісне вимірювання результатів; дозволяє порівняти ефективність мотиваційних інструментів; формує основу для управлінських рішень і преміювання; забезпечує прозорість системи; надає можливість каскадування цілей на всі рівні структури.

Рівень Measures у моделі OGTM забезпечує замикання циклу управління результативністю, трансформуючи стратегічні наміри та тактичні дії у конкретні кількісні результати. KPI у

цьому процесі виступають ключовим інструментом оцінки ефективності системи мотивації персоналу. У результаті підприємство отримує замкнуту систему, де цілі формуються через OGTM, а вимірюються — через KPI, що створює інтегровану модель стратегічного HR-менеджменту.

**Висновки.** Таким чином, результати дослідження підтверджують, що використання KPI у поєднанні з моделлю OGTM забезпечує стратегічну узгодженість, об'єктивність та прозорість управлінських рішень у сфері мотивації персоналу. Це створює підґрунтя для формування ефективної сучасної системи стимулювання, орієнтованої на досягнення ключових цілей розвитку підприємства.

### **Список бібліографічного опису**

1. Drucker P. F. (2007). Management challenges for the 21st century. HarperCollins.
2. Parmenter D. (2019). Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPIs (4th ed.). John Wiley & Sons.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. (2000). The strategy-focused organization. Harvard Business School Press.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: сучасні моделі, методи та інструменти. Київ: КНЕУ, 2019. 426 с.
5. Robbins S. P., Coulter M. (2018). Management. 14th Edition. Harlow: Pearson Education.
6. Балабанова Л. В. (2011). Управління персоналом. Київ: Центр навчальної літератури.
7. Виноградська О. О. (2017). Управління персоналом: сучасні концепції та технології. Київ: КНЕУ.
8. Bet-David P. (2020). Your next five moves: Master the art of business strategy. Simon & Schuster.

### **References**

1. Drucker P. F. (2007). Management challenges for the 21st century. HarperCollins.
2. Parmenter D. (2019). Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPIs (4th ed.). John Wiley & Sons.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. (2000). The strategy-focused organization. Harvard Business School Press.
4. Kolot A. M., Tsybaliuk S. O. Motyvatsiia personalu: suchasni modeli, metody ta instrumenty. Kyiv: KNEU, 2019. 426.
5. Robbins S. P., Coulter M. (2018). Management. 14th Edition. Harlow: Pearson Education.

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

6. Balabanova L. V. (2011). Upravlinnia personalom. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

7. Vynohradska O. O. (2017). Upravlinnia personalom: suchasni kontseptsii ta tekhnolohii. Kyiv: KNEU.

8. Bet-David P. (2020). Your next five moves: Master the art of business strategy. Simon & Schuster.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-44](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-44)*

**УДК 338:4**

Тлущкевич Наталія

Луцький національний технічний університет

Україна

Кандидат економічних наук, доктор філософії

доцент

[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>

Nataliia Tluchkevych

Lutsk National Technical University

Ukraine

Candidate of Economic Sciences, Doctor of Philosophy

Associate Professor

[n\\_tluchkevych@ukr.net](mailto:n_tluchkevych@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0002-8369-185X>

Отримано: 18.11.2025. Прорецензовано: 20.11.2025. До друку: 22.11.2025.

## **СТАТИСТИЧНА ОЦІНКА ПОСІВНИХ ПЛОЩ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР**

Стаття присвячена статистичній оцінці посівних площ сільськогосподарських культур. Проведено оцінку динаміки і структури посівних площ сільськогосподарських культур галузі рослинництва та площ посіву під урожай 2025 року в Україні та Волинській області.

**Ключові слова:** сільське господарство, рослинництво, посівна площа, Волинська область.

## **STATISTICAL ESTIMATION OF CROP AREA**

The article is devoted to the statistical assessment of the sown areas of agricultural crops. The purpose of the article is to conduct an assessment of the sown areas in Ukraine as a whole and in the Volyn region. In Ukraine, the crop sector is one of the important sectors of the economy, as it provides the population with food and the production process of the livestock sector. An important place in this regard belongs to the sown areas of agricultural crops, because timely sowing of crops and proper cultivation of crops affect the production volumes of agricultural crops. In general, in Ukraine during 2022-2024 the sown areas of agricultural crops decreased

- in 2023 by 1172 thousand hectares, and in 2024 by 1606 thousand hectares. As of January 1, 2025, the sown area of agricultural crops in Ukraine occupies 16456 thousand hectares, of which grain and leguminous crops 67.69%, industrial sugar beet 1.54%, sunflower 30.51%, potatoes 0.09%, vegetable crops 0.17%. By crop type, in 2024, the sown area decreased under sunflower, potatoes and vegetable crops and increased under grain and leguminous crops and sugar beet. In 2024, the sown area under potatoes (almost 80 times) and vegetable crops (almost 14 times) significantly decreased. The main share is occupied by the sown area under grain and leguminous crops 60-67% and sunflower 27-30%, while the area under sugar beet occupies 0.96-1.54%, under potatoes – 0.09-6.0%, under vegetable crops 0.17-2.2%. For the 2025 harvest, there is a decrease in the sown area of most crops in Ukraine and the Volyn region: spring barley, rye, oats, buckwheat, millet, leguminous crops, industrial crops, sugar beet, fodder crops, perennial grasses. In the Volyn region, for the 2025 harvest, the sown area of grain and leguminous crops increased (by 2.6%), wheat (by 2.4%), corn (by 39.8%), winter barley (by 11.3%), annual grasses (by 16.5%). At the same time, 51.75% of the sown area is occupied by grain and leguminous crops (wheat 50.47%, of which 94.53% is winter wheat), 29.84% are industrial crops, and 10.5% are fodder crops.

**Key words:** agriculture, crop production, sown area, Volyn region.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В Україні галузь рослинництва є однією з важливих галузей економіки, так як забезпечує населення продуктами харчування та виробничий процес галузі тваринництва. Важливе місце при цьому належить саме посівним площам сільськогосподарських культур, адже вчасний посів культур та належний обробіток посівів впливають на обсяги виробництва сільськогосподарських культур. В період війни частина земель сільськогосподарського призначення України знаходиться в окупації, підлягає військовим діям або ж непридатна для обробітку, і неможливим є здійснення посівів культур та збирання врожаю.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питаннями дослідження сучасного стану та перспектив розвитку продукції рослинництва, оцінки та аналітичних досліджень галузі рослинництва в цілому й посівних площ України та її регіонів розглядали у своїх працях Даниленко В.І., Коваленко М.В., Салашна В.О. (Даниленко та інші, 2019), Риковська О., Фраєр О., Михайленко О. (Риковська



та інші, 2024), Самайчук С.І. (Самайчук, 2020), Сітковська А.О. (Сітковська, 2019), Стегней М.І., Білак Г.Г., Архангельська А.-М.І. (Стегней та інші, 2017), Табацкова Г.В., Поточилова І.С., Ткачук А.В. (Табацкова та інші, 2024), Фраєр О.В. (Фраєр, 2018) та інші.

**Цілі статті.** Метою статті є проведення оцінки посівних площ в Україні загалом та Волинській області.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Галузь рослинництва відноситься до галузі «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» (КВЕД А), зокрема КВЕД 01 «Сільське господарство, мисливство та надання пов’язаних із ними послуг». При цьому, рослинництво включає діяльність за такими КВЕД: 01.1 «Вирощування однорічних і дворічних культур», 01.2 «Вирощування багаторічних культур», 01.3 «Відтворення рослин» [8].

Протягом 2022-2024 років в Україні зменшується посівна площа сільськогосподарських культур (таблиця 1).

Таблиця 1. Площа посівна сільськогосподарських культур за 2022-2024 роки

| Види культур                    | 2022            |        | 2023            |        | 2024            |        | Відхилення, тис.га |           |
|---------------------------------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|--------------------|-----------|
|                                 | усього, тис.га. | %      | усього, тис.га. | %      | усього, тис.га. | %      | 2023/2022          | 2024/2023 |
| Усього                          | 19234,0         | 100,00 | 18062,0         | 100,00 | 16456,0         | 100,00 | -1172              | -1606     |
| культури зернові та зернобобові | 12171,0         | 63,28  | 10985,0         | 60,82  | 11139,0         | 67,69  | -1186              | 154       |
| буяк цукровий фабричний         | 184,0           | 0,96   | 250,0           | 1,38   | 254,0           | 1,54   | 66                 | 4         |
| соняшник                        | 5293,0          | 27,52  | 5220,0          | 28,90  | 5020,0          | 30,51  | -73                | -200      |
| картопля                        | 1208,0          | 6,28   | 1210,0          | 6,70   | 15,0            | 0,09   | 2                  | -1195     |
| культури овочеві                | 378,0           | 1,97   | 397,0           | 2,20   | 28,0            | 0,17   | 19                 | -369      |

Примітка: побудовано за даними [9].

Так, станом на 1 січня 2025 року в Україні посівна площа сільськогосподарських культур займає 16456 тис.га., з них

культури зернові та зернобобові 11139 тис.га. (67,69%), буряк цукровий фабричний 254 тис.га. (1,54%), соняшник 5020 тис.га. (30,51%), картопля 15 тис.га. (0,09%), культури овочеві 28 тис.га. (0,17%). В цілому в рослинництві посівні площі зменшилися у 2023 році на 1172 тис.га., а у 2024 році на 1606 тис.га. В розрізі видів культур посівні площі як зменшувалися так і збільшувалися:

- під культурами зерновими та зернобобовими у 2023 році зменшилися на 1186 тис.га., у 2024 році збільшилися на 154 тис.га.;

- під буряком цукровим фабричним у 2023 році збільшилися на 66 тис.га., у 2024 році збільшилися на 4 тис.га.;

- під соняшником у 2023 році зменшилися на 73 тис.га., у 2024 році зменшилися на 200 тис.га.;

- під картоплею у 2023 році збільшилися на 2 тис.га., у 2024 році зменшилися на 1195 тис.га.;

- під культурами овочевими у 2023 році збільшилися на 19 тис.га., у 2024 році зменшилися на 369 тис.га.

Суттєво зменшилися площі посіву під картоплею (у 2024 році майже в 80 разів) та овочевих культур (у 2024 році майже в 14 разів).

Зменшення посівних площ в рослинництві у 2024 році вплинуло і на зменшення обсягів виробництва сільськогосподарських культур та продовольче забезпечення в Україні.

У структурі основну частку займають посівні площі під культурами зерновими та зернобобовими 60–67% і соняшником 27-30%, тоді як під буряком цукровим фабричним площа займає 0,96-1,54%, під картоплею 0,09-6,0%, під культурами овочевими 0,17-2,2%.

Площа посівна культур зернових, технічних і кормових під урожай 2025 року змінилася і по Україні і по Волинській області (таблиця 2).

Так, під урожай 2025 року у Волинській області збільшилися в цілому площі посіву зернових і зернобобових культур (на 2,6%), пшениці (на 2,4%), кукурудзи (на 39,8%), ячменю озимого (на 11,3%), трав однорічних (на 16,5%). По

більшості культур по Україні і по Волинській області наявне зменшення площ посіву: ячмінь ярий, жито, овес, гречка, просо, культури зернобобові, культури технічні, буряк цукровий, культури кормові, трави багаторічні.

У Волинській області під урожай 2025 року 51,75% площі посівів займають культури зернові та зернобобові, 29,84% культури технічні, 10,5% культури кормові. Площі посівів пшениці займають 50,47%, з них 94,53% озима пшениця.

Таблиця 2. Площа посівна культур зернових, технічних і кормових під урожай 2025 року у господарствах усіх категорій в Україні та Волинській області, тис.га.

| Культури                        | Україна |                  | Волинська область |       |                  | Відхилення по області, % |
|---------------------------------|---------|------------------|-------------------|-------|------------------|--------------------------|
|                                 | 2025    | 2025 у % до 2024 | 2025              | %     | 2025 у % до 2024 |                          |
|                                 |         |                  |                   |       |                  |                          |
| Культури зернові та зернобобові | 11786,9 | 105,8            | 268,1             | 51,75 | 102,6            | +2,6                     |
| Пшениця                         | 5166,1  | 105,6            | 135,3             | 50,47 | 102,4            | +2,4                     |
| У тому числі                    |         |                  |                   |       |                  |                          |
| пшениця озима                   | 5000,4  | 106,1            | 127,9             | 94,53 | 102,3            | +2,3                     |
| пшениця яра                     | 165,7   | 92,7             | 7,4               | 5,47  | 104,6            | +4,6                     |
| Кукурудза                       | 4540,8  | 111,1            | 64,2              | 23,95 | 139,8            | +39,8                    |
| Ячмінь                          | 1385,6  | 98,9             | 24,6              | 9,18  | 88,6             | -11,4                    |
| У тому числі                    |         |                  |                   |       |                  |                          |
| ячмінь озимий                   | 592,2   | 104,5            | 9,3               | 37,80 | 111,3            | +11,3                    |
| ячмінь ярий                     | 793,4   | 95,1             | 15,3              | 62,20 | 78,7             | -21,3                    |
| Жито                            | 64,9    | 92,1             | 11,7              | 4,36  | 92,6             | -7,4                     |
| Овес                            | 137,9   | 79,2             | 25,1              | 9,36  | 77,4             | -22,6                    |
| Гречка                          | 57,1    | 62,7             | 1,4               | 0,52  | 53,1             | -46,9                    |
| Просо                           | 33,5    | 35,3             | 0,3               | 0,11  | 38,8             | -61,2                    |
|                                 |         |                  |                   |       |                  |                          |
|                                 |         |                  |                   |       |                  |                          |
| Культури зернобобові            | 370,3   | 124,4            | 4,2               | 0,81  | 73,4             | -26,6                    |
| Культури технічні               | 8770,2  | 93,5             | 154,6             | 29,84 | 91,0             | -9,0                     |
| Буряк цукровий фабричний        | 198,7   | 78,3             | 8,9               | 5,76  | 78,1             | -21,9                    |
| Культури кормові                | 1173,8  | 95,4             | 54,4              | 10,50 | 96,1             | -3,9                     |
| Трави однорічні                 | 160,4   | 92,9             | 7,3               | 1,41  | 116,5            | +16,5                    |
| Трави багаторічні               | 634,8   | 93,8             | 29,5              | 5,69  | 95,6             | -4,6                     |

Примітка: побудовано за даними [10].

**Висновки.** Результати оцінки посівних площ сільськогосподарських культур в Україні загалом та Волинській області свідчать про зменшення площ посіву у 2022-2024 роках. Як по Україні так і по Волинській області зменшилися площі посіву під урожай 2025 року по більшості культур. Основну частку займають площі посіву зернових та зернобобових культур, культур технічних та кормових.

### **Список бібліографічного опису**

1. Даниленко В.І., Коваленко М.В., Салашна В.О. Сучасний стан виробництва продукції рослинництва в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). С. 93-98.
2. Риковська О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань / О. Риковська, О. Фраєр, О. Михайленко; за ред. М. Белкіна, А. Даниляка. Київ: ГО «Екодія», 2024. 22 с.
3. Самайчук С.І. Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції: регіональний аспект. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 31–36.
4. Сітковська А.О. Проблеми розвитку виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. *Агросвіт*. 2019. № 1-2. С. 10-14.
5. Стегней М.І., Білак Г.Г., Архангельська А.-М.І. Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції в контексті продовольчої безпеки: регіональний та національний аспект. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 149-154.
6. Табацкова Г.В., Поточилова І.С., Ткачук А.В. Аналіз виробництва продукції рослинництва у Миколаївській області. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 143-148.
7. Фраєр О.В. Тенденції в рослинництві та сталий розвиток сільського господарства в Україні – можливості для гармонізації. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С.117-125.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Рослинництво. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg\\_rik/sg\\_u/rosl\\_1991-2020\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rosl_1991-2020_ue.xls).
10. Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами у 2025 році. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh\\_ppsgk\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html).

### **References**

- 1.Danylenko, V.I. & Kovalenko, M.V. & Salashna V.O. (2019). Suchasnyi stan vyrobnytstva produktsii roslynyntstva v Ukraini [Current status of crop

2.production in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, Vol. 4 (109), 93-98. [in Ukrainian].

3.Rykovska, O. & Fraier, O. & Mykhailenko, O. (2024). Analiz stanu silskoho hospodarstva Ukrainy ta implementatsiia normatyvno-pravovykh aktiv YeS, dotychnykh do ahrarnykh ta dovkillievyykh pytan [Analysis of the state of Ukrainian agriculture and implementation of EU regulatory legal acts related to agrarian and environmental issues], za red. M. Bielkina, A. Danyliak. Kyiv: HO "Ekodiia", 22 p. [in Ukrainian].

4. Samaichuk, S.I. (2020). Analiz vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii: rehionalnyi aspekt [Analysis of agricultural production: regional aspect]. *Ahrosvit*, Vol. 7, 31–36. [in Ukrainian].

5. Sitkovska, A.O. (2019). Problemy rozvytku vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini [Problems of agricultural production development in Ukraine]. *Ahrosvit*. Vol. 1-2, 10-14. [in Ukrainian].

6. Stehnei, M.I. & Bilak, H.H. & Arkhanhelska, A.-M.I. (2017). Analiz vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v konteksti prodovolchoi bezpeky: rehionalnyi ta natsionalnyi aspekt [Analysis of agricultural production in the context of food security: regional and national aspects]. *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 12, 149-154. [in Ukrainian].

7. Tabatskova, H.V. & Potochylova, I.S. & Tkachuk, A.V. (2024). Analiz vyrobnytstva produktsii roslынnytstva u Mykolaivskii oblasti [Analysis of crop production in Mykolaiv region]. *Ahrosvit*, Vol. 6, 143-148. [in Ukrainian].

8. Fraier, O.V. (2018). Tendentsii v roslынnytstvi ta stalyy rozvytok silskoho hospodarstva v Ukraini – mozhlyvosti dlia harmonizatsii [Trends in crop production and sustainable development of agriculture in Ukraine – opportunities for harmonization]. *Ekonomika APK*, Vol. 10, 117-125. [in Ukrainian].

9.Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].

10. Roslынnytstvo [Crop production]. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg\\_rik/sg\\_u/rosl\\_1991-2020\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rosl_1991-2020_ue.xls). [in Ukrainian].

11. Posivni ploschchi silskohospodarskykh kultur za yikh vydamy u 2025 rotsi [Crop areas by crop type in 2025]. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh\\_ppsgk\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html). [in Ukrainian].

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-45](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-45)*

УДК 658.7:004.9

Топалов Р.М., аспірант

Луцький національний технічний університет

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-4430-532X>

topalov.roman.jdev@gmail.com

Topalov R.M. Postgraduate,

Lutsk National Technical University

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-4430-532X>

topalov.roman.jdev@gmail.com

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 18.11.2025. До друку: 21.11.2025.

## **МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті представлено авторське бачення побудови моделі цифрової трансформації логістичної системи підприємства. Визначено складові елементи моделі цифрової трансформації логістичної системи підприємства, якими є: етапи цифрової трансформації, принципи, напрями, чинники цифрової трансформації логістичної системи підприємства, цифрова трансформація логістичних бізнес-процесів за елементами ланцюга поставок (матеріально-технічне постачання, зберігання, виробництво, складування, транспортування, збут), формування цифрової платформи, розробка механізму впровадження цифрової платформи логістичної системи підприємства (стратегія, інструменти, методи). Обґрунтовано, що результатом реалізації моделі цифрової трансформації логістичної системи підприємства буде SMART-логістична система підприємства.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, логістична система, підприємство, ланцюг поставок, стратегія, інформація.

## **DIGITAL TRANSFORMATION MODEL OF THE ENTERPRISE'S LOGISTICS SYSTEM**

The article presents the author's vision of building a model of digital transformation of the logistics system of an enterprise. The proposed model consists of several subsystems: a subsystem that contains the stages of digital transformation of the logistics system of an enterprise; an organizational and management

subsystem of digital transformation of the logistics system of an enterprise; a subsystem that provides for digital transformation of the logistics system along the supply chain; a subsystem aimed at forming a digital platform; a subsystem as a mechanism for implementing a digital platform of the logistics system of an enterprise. The stages of digital transformation of the logistics system of an enterprise are systematized, where the author highlights the following: diagnostics of the logistics system of an enterprise, development of a digital strategy, integration of digital technologies into the logistics system of an enterprise, transformation of the logistics system of an enterprise, monitoring and assessment of the effectiveness of the functioning of the logistics system of an enterprise. The principles of digital transformation of the logistics system of an enterprise are determined: integrity, flexibility, innovation, accessibility, informativeness, security, inclusiveness. The directions of digital transformation of the logistics system of the enterprise are substantiated, which are logistics business processes, green logistics, work with customers, concept, information protection, as well as factors that influence the provision of digital transformation processes of the logistics system of the enterprise, which are divided into internal and external. The directions of digital transformation of logistics business processes are determined by the elements of the supply chain: material and technical supply, storage, production, warehousing, transportation, sales. It is substantiated that the formation of a digital platform involves electronic document flow, warehousing and storage, production, cargo handling, sales, transportation, customs clearance, insurance, management. It is substantiated that the result of the implementation of the model of digital transformation of the logistics system of the enterprise will be a SMART logistics system of the enterprise.

**Keywords:** digital transformation, logistics system, enterprise, supply chain, strategy, information.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Стрімка активізація процесів оцифрування усіх економічних явищ та бізнес-процесів, посилення цифрової грамотності населення, інтеграція логістики у глобальні ланцюги поставок зумовлюють необхідність забезпечення цифрових трансформацій логістичних систем підприємств та їх відповідність умовам розвитку цифрового суспільства. Підприємства потребують нової моделі цифрової трансформації логістичних систем, які дозволяють воєдино пов'язати усі її елементи в ланцюг поставок, забезпечити діджиталізацію процесів поставок та збуту, застосовувати елементи ІІІ для оптимізації логістичних потоків, створювати е-логістичні

платформи, та відповідно бути маневреними по відношенню до викликів та загроз зовнішнього середовища. Актуальність впровадження моделі цифрових трансформацій посилилась під час глобальної коронавірусної пандемії, веденням воєнних дій в Україні, що зумовило необхідність віддаленої роботи тощо. Варто зауважити, що підприємства зазвичай фрагментарно використовують окремі елементи цифрової трансформації логістичних систем без чітко визначених напрямів такої трансформації, етапів її проведення, а також особливостей впровадження зважаючи на існуючі потенційні можливості суб'єктів підприємництва. З іншої сторони, слід врахувати існуючий міжнародний досвід щодо розробки та реалізації моделі цифрової трансформації логістичних систем підприємств, які можна успішно ініціювати та інтегрувати у практику вітчизняних підприємств. Тому, розробимо модель цифрової трансформації логістичних систем підприємства, яка дозволить:

- врахувати кращий іноземний досвід оцифрування логістичних бізнес-процесів;
- інтегрувати елементи логістичної системи в єдиний ланцюга поставок та єдиний інформаційний простір;
- врахувати виклики та загрози чинників середовищ;
- прийняти до відома умови воєнного та повоєнного періодів розвитку суб'єктів господарювання.

Варто зауважити, що не усі підприємства готові до здійснення цифрових трансформацій. Адже перехід на цифрові технології потребує зміни методів управління логістичними процесами на підприємства, застосування нових підходів до системи збуту логістичного продукту, оцифрування бізнес-процесів то зміна світогляду та мислення усього персоналу. У даному випадку може виникати опір змінам, несприйняття цифрових технологій, небажання змінюватися та розвиватися тощо.



**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням проблем цифрової трансформації логістичних систем підприємств займалися ряд дослідників, серед яких: Птащенко О., де дослідження стосувалися впливу цифрової трансформації на розвиток логістичних підприємства (Птащенко, 2024); Райчева Л. – місце цифрової трансформації у забезпеченні здійснення бізнес-процесів на підприємстві (Райчева, 2024 ); Чукова А. – питання розвитку цифрової економіки (Чукова, 2022); Чмерук Г. – значення цифрової трансформації у розвитку підприємства (Чмерук, 2018). Проте, відсутні погляди щодо формування цілісної моделі цифрової трансформації логістичних систем підприємств, що зумовлює подальші наукові пошуки у даному напрямі.

**Метою дослідження** є розробка моделі цифрової трансформації логістичних систем підприємства. Для досягнення даної мети планується визначити складові елементи моделі цифрової трансформації логістичної системи підприємства, дати їх характеристику, а також визначити етапи цифрової трансформації логістичної системи підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розробимо модель цифрової трансформації логістичної системи підприємства (рис.1). Запропонована модель складається із декількох підсистем:

- підсистема, яка містить етапи цифрової трансформації логістичної системи підприємства;
- організаційно-управлінська підсистема цифрової трансформації логістичної системи підприємства;
- підсистема, яка передбачає цифрову трансформацію логістичної системи за ланцюгом поставок;
- підсистема, що спрямована на формування цифрової платформи;

- підсистема, як механізм впровадження цифрової платформи логістичної системи підприємства.

Виділяють різні підходи до етапності цифрової трансформації логістичних систем підприємств. Наприклад, існує підхід, за яким, цифрова трансформація бізнес-процесів включає такі етапи: «Підготовчий етап: визначення стратегічних цілей; оцінка поточного стану; залучення керівництва і ключових зацікавлених сторін. Етап планування: розробка стратегії та бюджетування і ресурси; розробка графіка. Етап впровадження: вибір технологій і постачальників; пілотне впровадження та навчання персоналу. Етап покращення: оцінка результатів, масштабування і оптимізація; підтримка і довгострокове управління» [1].

Інші науковці розглядають наступні етапи цифрової трансформації бізнесу: «планування цифрової трансформації підприємства, аналіз цифрової трансформації підприємства, організація цифрової трансформації підприємства, регулювання цифрової трансформації підприємства, мотивація і контроль цифрової трансформації підприємства» [2]. Райчева Л.І. та Горбаньова В.О. пропонують до розгляду наступні етапи цифровізації діяльності підприємства та розробки стратегії: «аналіз поточного стану цифровізації; оцінка цифрової грамотності персоналу; оцінка рівня інтеграції систем; вивчення клієнтського досвіду та цифрових каналів комунікації; оцінка безпеки та управління даними; фінансовий аналіз інвестицій у цифровізацію [3]. На думку Фролової Л. та Бойко І. варто розглянути наступні етапи цифрової трансформації: аналіз поточного стану готовності до цифрової трансформації підприємства; освоєння можливостей до цифрової трансформації, інвестування в новітні цифрові інструменти і розробка цифрових продуктів, випуск продуктів і послуг, заснованих на цифрових технологіях, використання новітніх цифрових технологій та бізнес-моделей [4].

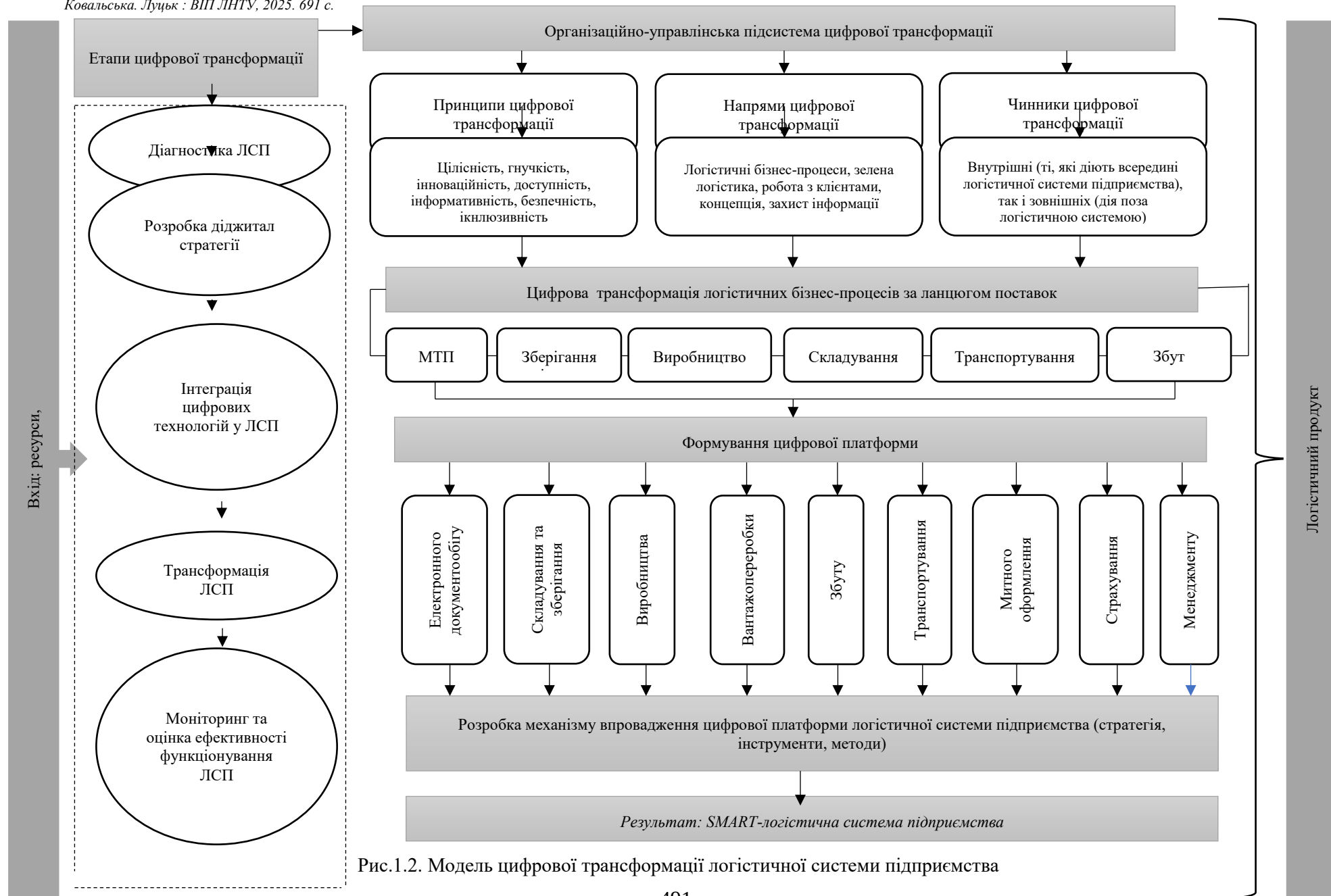


Рис.1.2. Модель цифрової трансформації логістичної системи підприємства

Досить перспективним є підхід щодо етапності проведення цифрової трансформації бізнес-моделей підприємства, де виділяють такі етапи: «аналіз вимог клієнтів, ескіз існуючої бізнес-моделі, аналіз ланцюга вартості, встановлення цілей та пріоритетів бізнес-моделі, аналіз досвід цифрової трансформації, розробка варіантів дизайну бізнес-моделі, збір засобів забезпечення цифрової трансформації, оцінка варіантів щодо відповідності клієнтам, вимогам та цілям, розробка цифрового досвіду клієнта, розробка мережа створення вартості» [5]. За іншим підходом виділяють такі етапи цифрової трансформації бізнесу: 1 етап – визначення цілей цифрової трансформації бізнесу; 2 етап – проведення аналізу поточного стану компанії; 3 етап – розробка стратегії цифрової трансформації; 4 етап – створення плану узгодження дій; 5 етап – вимірювання та відстежування прогресу (рівень досягнення KPI) [6].

Ще одним цікавим підходом до розгляду етапів формування цифрового підприємства є підхід, запропонований Бугріменко Р., Смірнова П., які пропонують такі складові: аналіз ринку та визначення ідеї, розробка бізнес-плану, розробка продукту або послуги, тестування та вдосконалення, маркетинг і продажі, масштабування і продаж, підтримка і післяпродажне обслуговування [7].

Вважаємо, що цифрова трансформація повинна здійснюватися поетапно, відслідковуючи тенденції розвитку підприємства, здатність логістичної системи адаптуватися до викликів та загроз середовища, а також можливість формувати цифрові навички персоналу. Виходячи із запропонованої моделі етапами цифрової трансформації логістичної системи підприємства є:

1. Діагностика логістичної системи підприємства та її здатність забезпечити цифрову трансформацію усіх логістичних процесів всередині. На даному етапі варто дослідити усі логістичні бізнес-процеси, які здійснюються

всередині логістичної системи, логістичні функції та логістичні операції в межах ланцюга поставок. Така діагностика дозволить виявити слабкі місця у протіканні логістичних потоків, або здійсненні логістичних бізнес-процесів чи виконанні логістичних функцій; а також сильні сторони, які створюють можливості до здійснення цифрових трансформаційних процесів у логістичній системі підприємства. В межах даного етапу важливим є визначення рівня цифрової грамотності персоналу, їх бажання трансформуватись відповідно до викликів цифрового суспільства, оцінка розвитку цифрових технологій на підприємстві тощо. Таким чином, у кінцевому підсумку можна буде визначити діджитал профіль логістичної системи підприємства як передумови до проведення відповідних трансформаційних змін.

2. Розробка діджитал стратегії, основною метою якого є визначення перспектив цифрового розвитку логістичної системи підприємства. Тут важливо чітко встановити цілі діджиталізації логістичної системи підприємства та їх успішно імплементувати у загальну стратегію розвитку підприємства; обґрунтувати перспективні напрями здійснення цифрової трансформації за елементами ланцюга поставок (матеріально-технічне забезпечення, зберігання логістичних запасів, виробництво, складування логістичного продукту, збут, транспортування), де кожен із цих складових повинен бути оцифрований; визначити етапність реалізації заходів щодо оцифрування та часовий горизонт їх реалізації; визначити необхідний обсяг ресурсів, особливо фінансових для реалізації заходів. Водночас, на даному етапі важливо встановити KPI, які стануть орієнтиром для подальших удосконалень напрямів цифрової трансформації логістичної системи підприємства. Даний етап дозволить вибудувати дорожню карту цифрової трансформації логістичної системи підприємства.

3. Інтеграція цифрових технологій у логістичну систему підприємства. Основною метою даного етапу є

впровадження цифрових технологій у всі логістичні бізнес-процеси підприємства та його логістичні функції та операції. У логістичну систему підприємства можуть бути впроваджені різні цифрові технології, такі як ERP, SCM, WMS, CRM, Big Data, AI, блокчейн тощо. В результаті реалізації даного етапу можна буде сформувати єдину цифрову платформу логістичної системи підприємства. Така платформа дозволить пришвидшити виконання логістичних операцій та функцій, оптимізувати усі логістичні бізнес-процеси, які реалізуються в системі матеріально-технічного постачання матеріальних ресурсів, зберігати логістичні запаси, забезпечувати виробництво продукції та її зберігання, транспортувати сировину та логістичного продукту, збут, страхування та ін. та отримувати більш точні результати аналізу та оцінки.

4. Трансформація логістичної системи підприємства, що передбачає її імплементацію у цифровий простір та вибудувати відповідну цифрову інфраструктуру. В межах даного етапу вагоме значення відіграє формування та підтримка цифрової грамотності персоналу, усунення опору щодо сприйняття нових ІТ продуктів та особистого професійного розвитку; реінжиніринг логістичних бізнес-процесів, який спрямований на оптимізацію ланцюга поставок. Фактично мова йде про забезпечення синхронності між менеджментом даних та розвитком цифрових технологій логістичної системи підприємства.

5. Моніторинг та оцінка ефективності функціонування логістичної системи підприємства. Основною метою даного етапу є визначення отриманих результатів реалізації діджитал стратегії, а також перспективних напрямів її оптимізації та удосконалення цифрових технологій логістичної системи підприємства. Відповідно, оцінюється KPI, причини відхилень (за наявності), забезпечується зворотній зв'язок як в межах, так і поза межами логістичної системи підприємства,

6.

переглядається діджитал стратегія відповідно до умов функціонування внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Організаційно-управлінська підсистема цифрової трансформації формується із суб'єкта та об'єкта управління, які визначають принципи, напрями та чинники цифрової трансформації логістичної системи підприємства. Принципами цифрової трансформації логістичної системи підприємства є:

- цілісність, який дозволяє розглядати підприємство як цілісну логістичну систему, яка складається із множини елементів;

- гнучкість – здатність логістичної системи підприємства швидко реагувати на виклики та загрози внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також потреби цифрового суспільства. «Операційна гнучкість підприємства, клієнтоорієнтованість на управлінська ефективність, що проявляється у здатності менеджерів приймати виважені управлінські рішення» [8].

- інноваційність – «застосування підприємством цифрових технологій, які відповідають темпам бізнесу XXI століття» [9].

- доступність, «що забезпечує доступ до інформації через ІТ-технології завдяки співпраці держави та суспільства, спрямованість на створення переваг для споживачів у повсякденному житті» [10]; у можливості безперешкодно скористатися цифровими продуктами та технологіями для досягнення поставлених трансформаційних цілей;

- інформативність, яка спрямована на вільний обмін інформацією та користування нею зацікавлених осіб в процесі здійснення трансформаційних змін;

- безпечність – захист інформації від несанкціонованого доступу та кібератак;

- інклюзивність, яка «передбачає включення до процесів цифрової трансформації всіх суб'єктів, незважаючи на початковий рівень їх цифрової грамотності, вік, стать, стан фізичного та психічного здоров'я, національність, регіони

розташування, ведення діяльності або знаходження бажаних цифрових продуктів, форму власності суб'єктів господарювання, відомчу приналежність тощо» [11].

Окреслені принципи є важливими з позиції ведення управлінської діяльності в умовах розвитку цифрового суспільства та утримання міцних конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Щодо напрямів цифрової трансформації, то науковці виділяють різні підходи до їх окреслення. Так, наприклад Н. Скопенко, І. Євсєєва-Северина, О. Кириченко акцентують увагу на «ІТ Transformation – це заповнення прогалін між бізнес-функціями та ІТ-функціями, що полягає у ретельному аналізі бізнес-процесів, їх переосмисленні, перебудові та формуванню стратегії подальшого розвитку компаній та Digital Transformation Service пов'язаний із покращеннями існуючих процесів, які раніше були переведені в цифровий простір, але потребують ряду вдосконалень, базуючись на даних аналізу за певний проміжок часу» [12]. Інші науковці виділяють такі напрями цифрової трансформації як техніко-технологічні, організаційні, економічні, екологічні, соціальні [13]. Пирогов Д., Пирогов Є., Куш А. пропонують такі напрями цифрової трансформації: бізнес-модель і стратегія, взаємодія з клієнтами, ланцюги постачання та операційна діяльність, допоміжні функції, цифрова інфраструктура та дані, розвиток цифрових компетенцій персоналу та корпоративна культура, управління цифровою трансформацією [10]. Водночас, існує підхід, за яким виділяють три основні напрями цифрової трансформації підприємства: 1. Клієнтський досвід. 2. Операційні процеси. 3. Бізнес-моделі [14].

Зважаючи на вище наведене, пропонується такі напрями здійснення цифрових трансформацій логістичної системи підприємства як трансформація:

- логістичних бізнес-процесів, що дозволить інтегрувати усі процеси у єдину інформаційну систему, забезпечити їх



оптимізацію, пришвидшити обробку даних на кожному конкретному бізнес-процесі;

- зеленої логістики, де основне призначення цифрової трансформації це зменшення екодеструктивного навантаження на довкілля внаслідок здійснення логістичної діяльності. Це може передбачати оптимізацію маршрутів доставки товарів, ведення електронного документообігу, зниження електроспоживання та ресурсовитратності виробництва;

- роботи з клієнтами – створення інформаційної мережі взаємодії із клієнтами, порталів самообслуговування, системи зворотного зв'язку та реакції на запити клієнтів;

- концепції діяльності підприємства та функціонування його логістичної системи, що дозволить створити єдине цифрове середовище підприємства та перейти на діджитал модель логістичної системи підприємства;

- захисту логістичної та іншої інформації, що передбачає формування безпечної цифрової інфраструктури підприємства, безпечний обмін інформацією, зменшення ризику виникнення кібератак і т.д.

Варто зауважити, що логістичні системи підприємств є відкриті, які взаємодіють із чинниками зовнішнього середовища. Відповідно, як відкрита логістична система, підприємство на вході має ресурси, які в процесі здійснення різних трансформацій змін модифікуються у готовий продукт, який задовольняє емоційні уподобання та запити споживачів. Тому, цифрова трансформація повинна бути присутня починаючи із етапу входження сировинних ресурсів у логістичну систему підприємства (пошук постачальників, заключення договорів на поставку, придбання сировинних ресурсів тощо), завершуючи процесом реалізації цієї продукції кінцевому споживачеві. Формування цифрової платформи є важливою підсистемою моделі цифрової трансформації логістичної системи підприємства, оскільки дозволяє забезпечити оцифрування усіх логістичних бізнес-процесів,

логістичних функцій та операцій, а також створити єдину інформаційну систему всередині самої логістичної системи підприємства та забезпечити її ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. «Цифрова платформа транспортно-логістичної системи має надавати програмне забезпечення, у тому числі моделі даних і стандарти; забезпечення електронного документообігу; сервіси на основі блокчейн-технології (цифрового реєстру, який записує і захищає від несанкціонованого доступу транзакції між двома сторонами); забезпечення транскордонного обміну електронними документами різних видів, на основі сервісів посвідчувального центру, третьої довіреної сторони тощо; забезпечення послуг контролю та моніторингу руху вантажів тощо» [13].

Цифрова платформа має об'єднати в собі електронний документообіг, складування та зберігання, виробництво, збут, транспортування, страхування, митне оформлення, вантажопереробку та менеджмент процесів в цілому. Кожен із цих елементів має забезпечити конкурсний відбір контрагентів відповідно до попиту на різні види логістичних послуг та продукції, а також особливості ланцюга поставок. Досліджуючи складові елементи логістичної системи підприємства, варто зауважити, що центральне місце займають логістичні бізнес-процеси, оцифрування яких є важливим напрямом здійснення цифрової трансформації. Де, під цифровізацією логістичних бізнес-процесів розуміють «автоматизацію основних і допоміжних (забезпечувальних, підтримуючих) бізнес-процесів, так і бізнес-процесів управління, що проводиться в цілях їх оптимізації та забезпечення ефективності діяльності підприємства та галузі в цілому [15]. Також науковці розглядають такі способи цифрової трансформації логістичних бізнес-процесів: «оптимізація наявних бізнес-процесів, цифрова трансформація бізнес-процесів та розробка нових бізнес-процесів» [16].

Підсистема, яка передбачає розробку механізму впровадження цифрової платформи логістичної системи підприємства спрямована на практичне втілення діджитал концепції та діджитал стратегії у розвиток підприємства як передумови забезпечення його стійкого економічного зростання. Результатом запропонованої моделі є побудова SMART-моделі логістичної системи підприємства.

**Висновки.** Побудована логістична система на принципах «розумних» технологій дозволить підприємству успішно вибудувати нову концепцію трансформації бізнесу в цілому, втримати підприємство у жорсткому конкурентному середовищі та масштабувати його діяльність у перспективі.

#### **Список бібліографічного опису**

1. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/digital>.
2. Губарева І.О., Белікова Н.В., Ягольницький О.Я. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство. Вип.64. 2024.
3. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". №30. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/content>.
4. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. №2(54). 2021. ECONOMICS: *time realities*. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf>.
5. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 24. Частина 2. 2019. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf).
6. Мельник О.Г., Руда М.В. стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (12). 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf>
7. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. №59. 2024.

8. Корінь М.В., Лановий О.А., Поддубкін М.М., Зайцева Л.Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості № 78-79, 2022.
9. Кондратюк М.В. Шість принципів цифрової трансформації підприємства. Інформаційні технології. Штучний інтелект. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24448/1/Кондратюк.pdf>
10. Пирогов Д., Пирогов Є., Куш А. Стратегії цифровізацій в умовах цифрової трансформації бізнесу: тренди та інновації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. №1. 2025. URL: <https://herald.khmnpu.edu.ua/index.php/herald/article/view/1277/1491/>
11. Шопіна І.М. Принципи цифрової трансформації України крізь призму досвіду Європейського Союзу. Проблеми становлення правової демократичної держави. №4. Ч.3. 2022. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6203/1/шопіна%203.pdf>
12. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. Наукові праці НУХТ. 2023. Т. 29, № 1. С. 44–56. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc-40936d029b1/>
13. Ачкасова Л.М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. Економіка транспортного комплексу. Вип. 43. 2024. С.211-224.
14. Новак І. М. (2021). Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ: КНЕУ. С.218-220.
15. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: [URL:http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf)
16. Калач Г.М., Зуб П.В. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 26.

## References

- 1.Цифрова трансформація бізнесу. (n.d.). <https://business.diia.gov.ua/digital>
- 2.Губарева, І. О., Белікова, Н. В., & Ягольницький, О. Я. (2024). *Управління цифровою трансформацією підприємства*. Економіка та суспільство, (64).
- 3.Райчева, Л. І., & Горбаньова, В. О. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку

4. підприємств. *Економічний вісник НТУУ “КПІ”*, (30).  
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/content>
5. Фролова, Л. В., & Бойко, І. М. (2021). Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Economics: Time Realities*, 2(54).  
<https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf>
6. Лісова, Р. М. (2019). Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 24(2).  
[http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf)
7. Мельник, О. Г., & Руда, М. В. (2024). Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(12).  
<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf>
8. Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2024). Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*, (59).
9. Корінь, М. В., Лановий, О. А., Поддубкін, М. М., & Зайцева, Л. Д. (2022). Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (78–79).
10. Кондратюк, М. В. (n.d.). Шість принципів цифрової трансформації підприємства. *Інформаційні технології. Штучний інтелект*.  
<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24448/1/Кондратюк.pdf>
11. Пирогов, Д., Пирогов, Є., & Куш, А. (2025). Стратегії цифровізації в умовах цифрової трансформації бізнесу: тренди та інновації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (1).  
<https://herald.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1277/1491/>
12. Шопіна, І. М. (2022). Принципи цифрової трансформації України крізь призму досвіду Європейського Союзу. *Проблеми становлення правової демократичної держави*, 4(3).  
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6203/1/шопіна%203.pdf>
13. Скопенко, Н. С., Євсєва-Северина, І. В., & Кириченко, О. М. (2023). Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці НУХТ*, 29(1), 44–56.  
<https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc-40936d029bf1/>
14. Ачкасова, Л. М. (2024). Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, (43), 211–224.

15. Новак, І. М. (2021). Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. У *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки...* (с. 218–220). КНЕУ.

16. Лазебник, Л. Л., & Войтенко, В. О. (2020). Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, (42), 18–22. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>

17. Калач, Г. М., & Зуб, П. В. (2021). Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, (26).

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-46](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-46)*

**УДК 640.43:005.6**

Топалов В.М., аспірант

Луцький національний технічний університет

topalovvol1999@gmail.com

ORCID: 0009-0006-1745-3171

Topalov Volodymyr, Postgraduate student

Lutsk National Technical University, Ukraine

topalovvol1999@gmail.com

ORCID 0009-0006-1745-3171

Отримано: 13.11.2025. Прорецензовано: 18.11.2025. До друку: 23.11.2025.

## **ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В РЕГІОНІ**

У статті досліджено теоретико-методологічні засади забезпечення інформаційної безпеки бізнесу, обґрунтовано доцільність побудови інституційної моделі, здатної забезпечити системний, комплексний і адаптивний захист інформаційних ресурсів суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації та зростання кіберзагроз. Визначено чинники вразливості підприємств, зокрема фрагментарність політик безпеки, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, відсутність регламентованих процедур реагування на інциденти й обмежені можливості малого й середнього бізнесу в упровадженні сучасних технологій кіберзахисту. Запропоновано модель, яка спрямована на формування узгодженого механізму взаємодії між підприємствами, органами місцевої влади та інституціями підтримки бізнесу, забезпечення прозорості політик, підвищення цифрової грамотності персоналу, упровадження процесного підходу до реагування на кіберінциденти та формування культури інформаційної безпеки. Доведено, що застосування інституційного підходу створює умови для підвищення цифрової стійкості підприємств, мінімізації ризиків порушення роботи інформаційних систем та зміцнення регіональної економічної безпеки.

**Ключові слова:** економічна безпека, бізнес, регіон, цифрова трансформація, управління ризиками, кіберстійкість.

## **FORMATION OF THE INSTITUTIONAL MODEL FOR ENSURING BUSINESS INFORMATION SECURITY IN THE REGION**

The article provides a comprehensive analysis of the challenges related to ensuring business information security under conditions of digital transformation and intensifying cyber threats, which is particularly relevant for regional economic systems characterized by uneven levels of digital maturity and limited resources for implementing modern protection mechanisms. The key factors hindering the development of effective information security systems are identified, including the fragmentation of existing practices, insufficient formalization of security policies, the absence of structured incident-response procedures, low levels of digital literacy among employees, and the weak institutionalization of cybersecurity processes. Based on an analysis of scientific approaches, regulatory frameworks, and current practical solutions, the study substantiates the relevance of applying an institutional approach to form a holistic model of business information security at the regional level.

As a result of the research, an integrated institutional model has been developed, comprising managerial-organizational, regulatory-policy, communication, educational, and technical-technological components that are logically and functionally interconnected. The model ensures a clear distribution of responsibilities, the introduction of transparent information security policies, the establishment of internal communication channels, the enhancement of employees' digital competencies, and the implementation of accessible technological cybersecurity tools. It has been demonstrated that such a model contributes to the formation of a corporate security culture, increases organizational resilience to cyber incidents, reduces system vulnerabilities, and supports regional economic development by strengthening the security of the business environment. The findings of the study may be applied to improving regional information security policies, developing support programs for small and medium-sized enterprises, and adapting corporate cybersecurity strategies to the conditions of wartime challenges and post-war recovery.

**Keywords:** economic security, business, region, digital transformation, risk management, cyber resilience.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Стрімка цифровізація економіки, зростання обсягів даних та інтеграція бізнесу у глобальні інформаційні мережі зумовлюють актуальність проблеми забезпечення



інформаційної безпеки на регіональному рівні. Підприємства стикаються з багаторівневими загрозами: кібернапади, витоки конфіденційної інформації, несанкціонований доступ, технічні збої, людські помилки, недосконалі внутрішні регламенти [1]. В умовах воєнних ризиків та загальнонаціональної кібернестабільності ці виклики посилюються, формуючи потребу у створенні стійких систем захисту. Наявні підходи до організації інформаційної безпеки бізнесу в регіонах України часто фрагментовані, неуніфіковані, не передбачають координації між підприємствами, органами влади та інституціями підтримки бізнесу [2]. Зазначене створює стратегічний розрив між потребою у комплексній безпеці та можливостями її забезпечення на рівні регіональних економічних систем.

Проблема полягає у недосконалості інституційних механізмів, здатних інтегрувати державні, бізнесові та громадські інтереси у сфері інформаційної безпеки. Бракує моделей, що системно поєднують управлінські, організаційні, комунікаційні та технічні аспекти кіберзахисту, а також забезпечують їхню адаптацію до умов конкретних регіонів. Існує нагальна потреба у створенні інструментарію, який дозволив би малим і середнім підприємствам формувати ефективну систему захисту інформації, враховуючи їхні ресурсні обмеження, рівень цифрової компетентності персоналу та особливості локальної інфраструктури [3]. Тому, побудова інституційної моделі інформаційної безпеки бізнесу в регіоні є важливим завданням, що поєднує науковий пошук із практичними вимогами сучасного бізнес-середовища та регіонального розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Наукові дослідження засвідчують зростання уваги до проблеми інформаційної безпеки бізнесу та регіональних економічних систем, що формує теоретичне підґрунтя для формування інституційних моделей її

забезпечення. У працях С. Білько (2022) окреслено взаємозв'язок економічної та інформаційної безпеки як важливий чинник стійкості підприємств; В. Дубницький та Н. Наumenко (2019) запропонували методологічні підходи до формування регіональної системи інформаційної безпеки. Значний внесок у вивчення кіберзагроз у контексті цифрової трансформації здійснили К. Краус, Н. Краус, О. Штепа (2022), підкресливши актуальність мікрорівневих рішень у воєнний час. Поглиблене розуміння регіональних аспектів інформаційної безпеки представлено в роботі Л. Ковальської (2023), яка визначила економічну природу та інституційну специфіку регіональної безпеки. Проблематика інформаційної безпеки бізнесу в умовах цифровізації розкрита у працях В. Кузьомко (2021), Л. Шостак та О. Помазун (2024), де акцентовано увагу на потребі інноваційних бізнес-моделей і трансформаційних стратегій. На рівні загальнодержавної безпеки механізми протидії загрозам детально проаналізовані Н. Леоненко та О. Поступною (2022), а також у публікаціях Я. Яковенка (2024), які досліджують цифрові орієнтири розвитку бізнес-структур. Проте залишається недостатньо вивченим питання формування новітніх моделей забезпечення інформаційної безпеки бізнесу в регіоні.

**Цілі статті.** Метою дослідження є формування та наукове обґрунтування інституційної моделі забезпечення інформаційної безпеки бізнесу в регіоні, здатної забезпечити системний, адаптивний і комплексний підхід до захисту інформаційних ресурсів суб'єктів господарювання в умовах зростання цифрових загроз та регіональної економічної нестабільності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах цифровізації економічних процесів та зростання залежності бізнесу від інформаційних ресурсів проблема забезпечення інформаційної безпеки набуває стратегічного значення. Підприємства, незалежно від масштабу

та галузевої спеціалізації, функціонують у середовищі постійно змінюваних кіберзагроз, уразливостей інформаційних систем та ризиків, пов'язаних із людським фактором [4]. Тому, питання створення ефективної, структурованої й адаптивної системи інформаційної безпеки стає важливою управлінською й інституційною потребою. Особливої актуальності це набуває для суб'єктів малого та середнього бізнесу, які найчастіше мають обмежені ресурси, але потребують високого рівня захисту цифрових активів.

У світовій практиці малий та середній бізнес залишається одним із найбільш уразливих секторів щодо інформаційних загроз. Понад 40-60 % кіберінцидентів у різних країнах спрямовані саме на малий бізнес, оскільки такі підприємства часто не мають формалізованих політик безпеки, спеціалізованого персоналу та сучасних технічних рішень захисту [5]. Характерними проблемами є низький рівень цифрової грамотності працівників, відсутність регулярного аудиту ризиків, недооцінка важливості резервного копіювання та використання застарілих програмних продуктів. У більшості країн ЄС, США, Канади й Азії визнано, що недостатній рівень кіберстійкості, становить загрозу для всієї економічної системи, оскільки малі підприємства інтегровані у ланцюги постачання великих корпорацій і можуть стати точкою входу кіберзлочинців [6].

В Україні стан інформаційної безпеки досліджуваних суб'єктів формує складну картину, посилену викликами воєнного часу, низькою цифровою зрілістю частини бізнесу та нерівномірним розвитком регіональної інфраструктури кіберзахисту. Значна частина малих підприємств не має системного підходу до інформаційної безпеки, обмежується базовими технічними заходами та не проводить регулярні оцінки ризиків. Воєнні кіберзагрози, атаки на державні сервіси, фішингові кампанії та спроби доступу до даних бізнесу збільшили кількість інцидентів, спрямованих на приватний

сектор [7]. Проте, позитивною тенденцією є поширення державних та приватних ініціатив («Дія.Бізнес», «Національний центр кіберзахисту», навчальні програми «ENISA»), які спрямовані на підвищення компетентностей та підтримку цифрової стійкості бізнесу.

У міжнародній практиці забезпечення інформаційної безпеки малого та середнього підприємництва базується на системі стандартизованих, багаторівневих та інституційно підтриманих підходів, спрямованих на формування кіберстійкого бізнес-середовища. Провідні країни ЄС, США, Канада та Японія застосовують комплексні моделі, що поєднують нормативне регулювання (ISO/IEC 27001, NIST CSF, GDPR), державні програми підтримки, галузеві ініціативи обміну інформацією про кіберінциденти (ISAC), субсидовані хмарні рішення кіберзахисту й освітні платформи для підвищення цифрової грамотності підприємців [8]. Сьогодні, значна увага приділяється створенню доступних інструментів для малого і середнього бізнесу у вигляді типових політик безпеки, покрокових гайдлайнів, інтегрованих сервісів моніторингу, тренінгових центрів і механізмів швидкого реагування на інциденти. Усе це сприяє формуванню екосистеми кіберзахисту, у якій малі підприємства отримують можливість інтегрувати високоякісні практики безпеки, оптимізувати витрати та забезпечувати відповідність міжнародним вимогам щодо забезпечення цифрової безпеки.

У ході дослідження встановлено, що забезпечення інформаційної безпеки бізнесу регіону є складним багаторівневим процесом, який неможливо звести лише до впровадження технічних інструментів захисту. На основі аналізу наукових підходів, нормативно-правових документів та практик управління встановлено, що важливим чинником ефективності системи інформаційної безпеки є її інституційна побудова – визначення ролей, процедур, відповідальності, комунікацій та механізмів взаємодії між суб'єктами бізнес-середовища. Отримані результати свідчать, що фрагментарність та несистемність наявних заходів у більшості підприємств

призводять до зростання вразливості, а відсутність регіональних механізмів підтримки – до неможливості впровадження якісних інструментів захисту для суб'єктів малого та середнього бізнесу. Такий підхід обґрунтовує потребу у створенні єдиної інституційної моделі, яка формуватиме узгоджений алгоритм дій, забезпечуватиме взаємодію між органами влади, бізнесом і суспільними інституціями та сприятиме формуванню регіональної культури інформаційної безпеки.

У результаті проведеного дослідження розроблено шаблон інституційної моделі інформаційної безпеки бізнесу, який містить п'ять взаємопов'язаних блоків: управлінсько-організаційний, нормативно-політичний, комунікаційний, освітній та техніко-технологічний. Розроблена модель дозволяє інтегрувати ці компоненти у єдину архітектуру, яка забезпечує безперервність циклу захисту, від формування політики та компетентностей персоналу до реагування на інциденти та періодичного оновлення процедур. Обґрунтуванням ефективності запропонованої моделі є її універсальність та адаптивність. Модель доцільно застосовувати підприємствам різних масштабів та сфер діяльності для інтеграції в регіональні програми підтримки бізнесу. Модель здатна знижувати ризики кіберінцидентів, підвищувати рівень цифрової стійкості підприємств та формувати передумови для створення регіональної екосистеми інформаційної безпеки (рис. 1).

Запропонована інституційна модель інформаційної безпеки для суб'єктів бізнесу є комплексним організаційним рішенням, яке системно поєднує управлінські, комунікаційні, навчальні та технічні елементи захисту інформації. Він відображає сучасний підхід до побудови інформаційної безпеки на підприємствах, що враховує технічні засоби та важливість людського фактору, корпоративної культури безпеки та внутрішньої інституціоналізації процедур і ролей. Структурна побудова моделі відображає логіку безперервного циклу підвищення рівня захисту, від призначення відповідальних осіб та формування політики – до реагування на інциденти й подальшого вдосконалення системи.

| Керівництво та відповідальність                                                                                                                                                                                                                                 | Політика інформаційної безпеки                                                                                                                                                                                                                                 | Комунікації та залучення                                                                                                                                                                                                                                    | Навчання цифровій грамотності                                                                                                                                                                                                                                                                       | Технічні та інструментальні рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Політика реагування на інциденти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Призначення ІБ-координатора</b><br>(відповідальна особа, обов'язки якої: розробка політики, контроль впровадження, періодичні оцінки)<br><b>Ініціативна група ІБ</b><br>(2-3 працівника, функціями яких є: обговорення ризиків, внесення пропозицій, аналіз) | <b>Документ-посібник з політикою ІБ</b><br>(обсяг дії; основні принципи: конфіденційність, цілісність, доступність); завдання та обов'язки кожного працівника)<br><b>Відкритість</b><br>Переведення документу в загальний доступ (файл-сервер, внутрішній чат) | <b>Системні наради</b><br>(обговорення кіберінцидентів або потенційних загроз; участь всіх працівників)<br><b>Зворотний зв'язок</b><br>(анкети або простий чат для повідомлення про ризики чи ідеї)<br><b>Прозорі рішення</b><br>(розсилка підсумків нарад, | <b>Базові інструктажі</b> при прийомі (двофакторна автентифікація створення паролів, безпечне користування Wi-Fi)<br><b>Щоквартальні міні-тренінги</b> (фішинг, кібергігієна, оновлення ПО, безпечна обробка даних споживачів)<br><b>Контроль знань</b> (короткі онлайн-тести, звіти після навчань) | <b>Базова тех-інфраструктура</b> (антивірус, захист «на кінці»: EDR або хмарне рішення, VPN чи SSL-TLS для віддаленої роботи)<br><b>Логи та моніторинг</b> (локальні логи доступу, регулярні огляди/аудит; створення сигналів або оповіщень про підозрілі активності)<br><b>Резервне копіювання</b> (автоматичні/ручні копії, | <b>Простий план реагування</b> (ідентифікація → підтвердження → ізоляція → усунення → відновлення → звіт)<br><b>Контактні ланки</b> (вказати ІБ-координатора, техпідтримку)<br><b>Звітність</b> (короткий пост-інцидентний звіт, збори для аналізу уроків)<br><b>Оцінка, моніторинг та оновлення</b> (аудит, періодичне «вдосконалення» політик, |

Рис. 1. Шаблон інституційної моделі інформаційної безпеки для суб'єктів бізнесу.  
Джерело: складено автором.

Важливим елементом моделі є управлінський блок, що включає призначення ІБ-координатора та ініціативної групи інформаційної безпеки. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл відповідальності, що відповідає вимогам сучасних стандартів менеджменту інформаційної безпеки (зокрема ISO/IEC 27001), де формування відповідального центру компетенцій є базовою умовою. Запровадження ІБ-координатора та робочої групи гарантує системність рішень, їхню відповідність реальним ризикам бізнесу, а також створює інституційний майданчик для колективного реагування на інциденти та аналізу загроз. Такий підхід є важливим для малого і середнього бізнесу, який часто не має розгалуженої служби безпеки, але потребує структурованого управління ризиками.

Фундаментальним блоком є політика інформаційної безпеки, оформлена як відкритий внутрішній документ. Така відкритість є значущою з погляду інституційної теорії, адже підвищує прозорість процедур, забезпечує однакове розуміння вимог усіма працівниками та формує культуру довіри. Політика чітко регламентує принципи конфіденційності, цілісності та доступності даних, зокрема визначає обов'язки працівників, обсяг дії правил і механізми їх реалізації. Поширення документа через спільний файл-сервер або внутрішній чат сприяє інтеграції принципів безпеки у щоденну діяльність підприємства та підтримує безперервну комунікацію щодо відповідальності кожного працівника.

Комунікація та залучення персоналу відповідає підходам сучасної поведінкової кібергігієни. Регулярні системні наради, механізми зворотного зв'язку, прозорість у прийнятті рішень створюють інклюзивне інформаційне середовище, у якому кожен працівник має можливість повідомляти про ризики та брати участь у формуванні безпечних практик. Така інституційна взаємодія знижує ризик внутрішніх загроз і підвищує швидкість реагування на потенційні інциденти. Впровадження структурованого обміну інформацією також

відповідає концепції організаційного навчання, де підприємство формує колективну здатність до виявлення та усунення загроз.

Важливою складовою моделі є навчання цифровій грамотності, що включає базові інструктажі, щоквартальні тренінги, контроль знань та доступ до спеціалізованих ресурсів. Зазначене підсилює людський капітал підприємства та забезпечує актуальність знань працівників у контексті динамічних кіберзагроз. Наявні дослідження підтверджують, що систематичне навчання персоналу є одним з найефективніших інструментів профілактики кіберінцидентів, особливо фішингових атак, помилок поводження з даними та порушень процедур користування технологічними ресурсами [9].

Окремим блоком є технічні та інструментальні рішення, включно з базовою кіберінфраструктурою, резервним копіюванням і моніторингом подій. Цей блок поєднує класичні технології захисту з доступними інструментами для малого бізнесу, що робить шаблон універсальним і масштабованим. Застосування EDR-рішень або хмарних сервісів дозволяє забезпечити захист кінцевих точок навіть за обмежених ресурсів, а логування та аналіз активності створюють базу для формування аналітики інцидентів і подальшого аудиту.

Політика реагування на інциденти (структурований та лаконічний алгоритм дій: ідентифікація → підтвердження → ізоляція → усунення → відновлення → звіт) є важливим етапом забезпечення інформаційної безпеки. Наявність визначених контактних ланок, процедури звітності та механізмів постінцидентного аналізу забезпечує підприємству здатність до оперативного реагування та опанування наслідків інцидентів. Періодична оцінка та оновлення політик закладають основу для безперервного вдосконалення системи інформаційної безпеки.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність формування інституційної моделі забезпечення інформаційної безпеки бізнесу як важливого елементу стійкого регіонального розвитку в умовах цифрової



трансформації та загострення кіберзагроз. Проведені дослідження вказують на те, що існуючі підходи до забезпечення інформаційної безпеки залишаються фрагментарними, а їхня ефективність значною мірою залежить від наявності внутрішніх регламентів, рівня цифрових компетентностей персоналу та здатності підприємств до організаційної взаємодії. Зазначене актуалізує потребу в інтегрованих інституційних рішеннях, які б поєднували організаційні, технічні, комунікаційні та освітні механізми, забезпечуючи системність і безперервність процесів кіберзахисту.

Запропонована інституційна модель, побудована на принципах розмежування відповідальності, відкритості політик, регулярної комунікації, підвищення цифрової грамотності та технологічного захисту, демонструє потенціал до практичного застосування на рівні малого, середнього та великого бізнесу. Її універсальність і адаптивність дозволяють інтегрувати модель у регіональні програми підтримки бізнесу, створювати локальні екосистеми інформаційної безпеки та забезпечувати ефективну взаємодію між бізнесом, органами влади та інституціями громадянського суспільства. Отримані результати підтверджують, що системний інституційний підхід є найбільш ефективним у підвищенні цифрової стійкості підприємств, зменшенні ймовірності кіберінцидентів та формуванні загального безпечного інформаційного середовища регіону. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію моделі в конкретних регіонах України, оцінювання її ефективності та розроблення рекомендацій для удосконалення регіональної політики інформаційної безпеки.

### **Список бібліографічного опису**

1. Леоненко Н.А., Поступна О.В. (2022) Інформаційна безпека України: механізми, сучасні виклики та загрози в умовах інформаційного глобалізму. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2 (17). URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16883>.

2. Білько С. (2022) Інформаційна та економічна безпека: оцінювання рівня та взаємозв'язку. *Науковий вісник Полісся*. 1 (24), С. 58-77.

3. Яковенко Я.Ю., Билик М.Ю., Олійник Є.В. (2024) Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. № 190. С. 355-360.

4. Дубницький В.І., Науменко Н.Ю. (2019) Методологічне забезпечення формування інформаційної безпеки в сфері економічної безпеки регіону. *Вісник економічної науки України*. №1. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/151638>.

5. Кузьомко В. Інформаційна безпека бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: збірник матеріалів VI Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Київ, 29-30 березня 2021. Київ: КНЕУ, 2021. С. 26-28.

6. Краус К.М., Краус Н.М., Штепа О.В. (2022) Цифрова трансформація кібербезпеки на мікрорівні в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. № 3. С. 26-37.

7. Шостак Л., Помазун О. (2024) Інформаційна безпека в контексті інноваційного розвитку бізнес-моделі вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 5 (14), С. 160-165.

8. Науменко Н.Ю. (2019) Аналіз економічних наукових напрямків у сфері інформаційної безпеки. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №16. С. 115-120. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6290/1/naumenko.pdf>.

9. Ковальська Л., Топалов В., Топалов Р. (2023) Інформаційна безпека регіону: підходи до розгляду та економічна сутність. *Економічний форум*. 13 (2), С. 18-24. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Economic\\_Forum\\_Vol%2013\\_%E2%84%962\\_Koval.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Economic_Forum_Vol%2013_%E2%84%962_Koval.pdf).

## References

1. Leonenko N., Postupna O. (2022) Informatsiina bezpeka Ukrainy: mekhanizmy, suchasni vyklyky ta zahrozy v umovakh informatsiinoho hlobalizmu [Information security of Ukraine: mechanisms, modern challenges and threats in the conditions of information globalism]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*. Seriya: Derzhavne upravlinnia. 2 (17). URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16883> [in Ukrainian].

2. Bilko S. (2022) Informatsiina ta ekonomichna bezpeka: otsiniuvannia rivnia ta vzaiemozviazku [Information and economic security: assessing the level and relationship]. *Naukovyi visnyk Polissia*. 1 (24), P. 58-77 [in Ukrainian].

3. Yakovenko Ya., Bilyk M., Oliinyk Ye. (2024) Tsyfrova transformatsiia biznes-struktur: stratehichni orientyry v epokhu innovatsii ta tekhnolohichnykh

zmin [Digital transformation of business structures: strategic guidelines in the era of innovation and technological change]. *Ekonomichnyi prostir*. (190). P. 355-360 [in Ukrainian].

4. Dubnytskyi V., Naumenko N. (2019) Metodolohichne zabezpechennia formuvannia informatsiinoi bezpeky v sferi ekonomichnoi bezpeky rehionu [Methodological support for the formation of information security in the field of economic security of the region]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. (1). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/151638> [in Ukrainian].

5. Kuzomko V. Informatsiina bezpeka biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Business information security in the context of digital transformation of the economy]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku: zbirnyk materialiv VI Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia*, m. Kyiv, 29-30 bereznia 2021. Kyiv: KNEU, 2021. P. 26-28 [in Ukrainian].

6. Kraus K., Kraus N., Shtepa O. (2022) Tsyfrova transformatsiia kiberbezpeky na mikrorivni v umovakh voiennoho stanu [Digital transformation of cybersecurity at the micro level under martial law]. *Innovation and Sustainability*. (3). P. 26-37 [in Ukrainian].

7. Shostak L., Pomazun O. (2024) Informatsiina bezpeka v konteksti innovatsiinoho rozvytku biznes-modeli vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Information security in the context of innovative development of the business model of domestic enterprises in the digital economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 5 (14), P. 160-165 [in Ukrainian].

8. Naumenko N. (2019) Analiz ekonomichnykh naukovykh napriamkiv u sferi informatsiinoi bezpeky [Analysis of economic scientific directions in the field of information security]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*. (16). P. 115-120. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6290/1/naumenko.pdf> [in Ukrainian].

9. Kovalska L., Topalov V., Topalov R. (2023) Informatsiina bezpeka rehionu: pidkhody do rozghliadu ta ekonomichna sutnist [Information security of the region: approaches to consideration and economic essence]. *Ekonomichnyi forum*. 13 (2), P. 18-24. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Economic\\_Forum\\_Vol%2013\\_%E2%84%962\\_Koval.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Economic_Forum_Vol%2013_%E2%84%962_Koval.pdf) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-47](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-47)

**УДК 330.341.1:004:332.1(477)**

Турський І.В., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-2174-9056>

e-mail: [turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua](mailto:turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua)

Turskii I.V., Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-2174-9056>

e-mail: [turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua](mailto:turski.ihor@lutsk-ntu.com.ua)

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 20.11.2025. До друку: 22.11.2025.

## **ПРОСТОРОВА ЦИФРОВІЗАЦІЯ: ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ МІЖ РЕГІОНАМИ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ**

В статті проаналізовано просторові відмінності в рівні цифрового розвитку, визначено цифрові чинники, що впливають на адаптивність бізнесу. Підкреслено важливість цифрових інфраструктур, навичок і сервісів (електронна комерція, фінтех, хмарні технології) для відновлення регіональних економік. Встановлено, що цифрова трансформація дозволяє знижувати ризики, скорочувати витрати, створювати нові форми зайнятості та забезпечує стійкість підприємств до криз. Запропоновано інтеграцію цифровізації в регіональні стратегії як умову рівномірного зростання та відновлення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, регіональна конкурентоспроможність, післявоєнне відновлення, просторові диспропорції, підприємництво.

## **SPATIAL DIGITIZATION: OVERCOMING THE DIGITAL DIVIDE BETWEEN REGIONS FOR COMPETITIVE DEVELOPMENT**

The post-war reconstruction of Ukraine is accompanied by significant spatial asymmetries in the level of digital development, which significantly affect the ability of enterprises to recover, innovate, and build long-term competitiveness. The article examines how digital transformation can become a tool for increasing

business resilience at the regional level. It analyzes current data on the digital transformation index of regions, which shows significant differences between stable and frontline areas. Losses of digital infrastructure, the outflow of skilled personnel, and poor access to IT services are hampering business development in the affected regions. The analysis focuses on four key areas of digital integration into regional business strategies: the transition to online commerce, the introduction of cloud technologies, remote employment, and digital financial services. It has been proven that digitalization allows companies to reduce their dependence on physical access points, optimize costs, retain human capital, and integrate into global value chains. The need for investment in digital education, internet coverage, and the development of local IT ecosystems is emphasized separately. Digital infrastructure, combined with user competencies, creates conditions for sustainable development even in small communities. The article emphasizes the importance of state policy on digital inclusion, which should take into account the spatial, demographic, and social characteristics of regions. The conclusions confirm that it is the digital maturity of enterprises and territories that is a critical condition for their ability to adapt, grow, and overcome the consequences of war damage. It is proposed to focus further research on studying models of digital sustainability of small businesses in border regions, analyzing the effectiveness of public digital investments, and the role of smart communities in increasing the innovative capacity of the economy.

**Keywords:** digital transformation, regional competitiveness, post-war recovery, spatial disparities, entrepreneurship.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Післявоєнне відновлення України супроводжується значними регіональними диспропорціями у рівні цифрового розвитку, що впливає на конкурентні можливості місцевого бізнесу. Дані Міністерства цифрової трансформації та досліджень ОЕСР демонструють суттєві розриви: у 2023 році індекс цифрової трансформації регіонів був найвищим у відносно стабільних областях (Дніпропетровська, Львівська, Полтавська – значення ~0,83–0,91), тоді як прифронтові області суттєво відстають (Херсонська – 0,316; Запорізька – 0,289; Сумська – 0,178) (OECD, 2024, с. 40). Київ та відносно безпечні західні регіони змогли зберегти та наростити цифровий потенціал, тоді як області, що пережили окупацію або активні бойові дії, втратили частину інфраструктури і кадрового потенціалу, необхідного

для цифровізації (OECD, 2024, с. 40). Подолання цього цифрового розриву потребує просторово диференційованої політики: інвестування у відновлення цифрової інфраструктури (інтернет-мережі, зв'язок) у постраждалих регіонах, реалізації освітніх програм з цифрових навичок та стимулювання ІТ-бізнесу на місцях. Вирівнювання цифрових можливостей між регіонами забезпечить більш рівномірне відновлення та дасть змогу підприємствам з усіх областей використовувати сучасні технології для підвищення продуктивності і виходу на глобальні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** М. Нагірна, С. Завербний, П. Кравчук, О. Баула фокусуються на проблемі нерівномірного доступу до цифрових технологій як усередині України (між регіонами), так і у глобальному вимірі. Підкреслюється, що у воєнний період цифровий розрив загострюється, особливо для громад без стабільної інфраструктури або доступу до якісного інтернету. Це формує ризики цифрової ізоляції окремих територій (Нагірна і Завербний, 2023; Кравчук і Баула, 2025). Інші дослідники аналізували цифровізацію як інструмент коркунентоспроможності. Вони досліджують, як цифрові інструменти (електронні сервіси, платформи SmartRegion, аналітика big data) впливають на розвиток місцевого підприємництва, підвищення продуктивності, управління ризиками. У дослідженнях спираються на інтеграцію цифрових стратегій у політики регіонального розвитку (Попадинець та ін., 2025; Дубина і Дергалюк, 2023; Коваленко, 2022). Управління поведінкою підприємств та міжрегіональним співробітництвом займалися дослідники, які вивчали, як напруження в суспільстві й поствоєнна трансформація впливають на поведінкові моделі управління. Також піднімалися ними теми смарт-міст, транскордонного співробітництва та залучення громад до цифрового розвитку (Полінкевич та ін., 2022; Pontrandolfo et al.,

2023). У їхньому доробку не вирішеними залишаються питання щодо відсутності прикладних моделей цифрової стійкості підприємств у післявоєнний період, недостатньо емпіричних даних про вплив цифрових стратегій на МСП у прикордонних регіонах, низького рівня розробки інтеграції цифрових рішень у соціально вразливі громади.

**Цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтувати підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств у регіональному вимірі через цифрову трансформацію в умовах післявоєнного відновлення економіки. Завданням роботи є визначення ключових цифрових чинників, що впливають на стійкість і адаптивність підприємств у різних регіонах України, з урахуванням просторової нерівномірності доступу до технологій та інституційної підтримки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Війна різко посилила просторові диспропорції розвитку: одні регіони зазнали масових руйнувань і відтоку населення, тоді як інші, відносно безпечні, отримали притік переміщених осіб і бізнесів. Це призвело до просторової асиметрії, коли можливості відновлення та впровадження інновацій суттєво відрізняються по території. Вже до війни в Україні існував значний цифровий розрив між різними соціально-демографічними та територіальними групами. Зокрема, спостерігався більший розрив у доступі до інтернету і технологій між старшим поколінням та молоддю, між чоловіками і жінками, між міськими та сільськими жителями (Удовик та ін., 2020). Брак доступу до сучасних цифрових технологій та недостатній рівень базових цифрових навичок у значної частини населення були ключовими факторами цього розриву.

Аналіз практики різних регіонів України засвідчує істотну нерівномірність рівнів цифровізації. Великі міста активно впроваджують електронні сервіси для бізнесу і громадян (онлайн-реєстрація бізнесу, електронні закупівлі, доступ до

муніципальних послуг тощо), тоді як у менших або віддалених громадах фіксуються серйозні проблеми: слабка цифрова інфраструктура, низький рівень цифрової грамотності населення та брак ресурсів для впровадження сучасних ІТ-рішень (Бессонова та ін., 2025). Така ситуація формує цифровий розрив, що поглиблює соціально-економічну асиметрію між регіонами. Іншими словами, ті громади і підприємства, які лишаються поза цифровою трансформацією, ризикують відстати у конкурентній боротьбі.

Подолання цифрового розриву є необхідною передумовою збалансованого регіонального розвитку. Держава вже здійснює кроки в цьому напрямі. Приміром, у 2020–2021 роках реалізовано програму інтернет-субвенцій для підключення сільських громад. За рахунок держбюджету прокладено оптичні лінії до шкіл, лікарень, бібліотек і ЦНАПів, що дало змогу понад мільйону українців у 3000 сіл отримати швидкісний інтернет (Балицька і Виговська, 2025). Цей проєкт дозволив зменшити цифровий розрив між містом і селом та підключити критично важливі заклади до мережі. Станом на кінець 2024 року 89% об'єктів соціальної сфери країни мали доступ до швидкісного інтернету. Одночасно мобільні оператори розгорнули на більшості території покриття 4G (охоплено 97,6% населення). Ці заходи істотно покращують технічну основу для цифровізації в регіонах, у тому числі тих, що постраждали від бойових дій. Відновлення зв'язку на деокупованих територіях і забезпечення стійкості мереж (резервні канали, енергонезалежність) стали пріоритетом повоєнного періоду (Балицька і Виговська, 2025). Таким чином, усунення інфраструктурних бар'єрів та розвиток цифрових навичок населення є критично важливими для вирівнювання можливостей регіонів. Це створить основу, на якій підприємства будь-де зможуть впроваджувати інновації та конкурувати на рівних.



Практичними напрямками цифрової інтеграції, які доцільно включати у стратегії розвитку підприємств на місцевому рівні:

1. Перехід до електронної комерції та онлайн-сервісів. Онлайн-торгівля стала вагомим джерелом доходів для бізнесу, компенсуючи падіння офлайн-продажів та дозволяючи працювати навіть при фізичних обмеженнях.
2. Використання хмарних технологій та даних. Перехід на хмарні сервіси і цифрову інфраструктуру дозволив бізнесу підвищити гнучкість. Для регіональних підприємств, які прагнуть зростання, інвестиції в аналітику та цифрову інфраструктуру є перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності.
3. Дистанційна робота та розподілені команди. Пандемія COVID-19 запровадила нову форму бізнесу – віддалену, а війна підсилила ці процеси. Віддалена зайнятість дозволила підприємствам зберегти кадри, розосередити ризики та навіть наймати таланти незалежно від місця проживання. На рівні регіонів це означає нові можливості. Люди можуть працювати на глобальні компанії, живучи у невеликих містах, що сприяє розвитку локальної економіки та стримує відтік молоді.
4. Цифрові фінансові інструменти і безготівкові розрахунки. Швидкий розвиток fintech в Україні допоміг малому бізнесу розвиватися. Діджиталізація розрахунків знижує транзакційні витрати, розширює географію продажів та виводить бізнес з тіні, спрощуючи доступ до кредитування. Для регіональних компаній використання електронних платежів і онлайн-банкінгу є відносно простим, але ефективним кроком до підвищення продуктивності та довіри з боку партнерів.

Перераховані напрямки цифрової трансформації оптимізують витрати та розширюють ринки збуту, підсилюють стійкість бізнесу, зменшують залежність від фізичної інфраструктури (торгових точок, офісів), зберігають робочі місця за рахунок гнучких форматів роботи. Конкурентоспроможність підприємств у регіонах все більше визначається рівнем їх цифрової зрілості.

**Висновки.** Цифровізація стала одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємств і регіонів. Цифрові технології впливають на здатність підприємств адаптуватися до кризових умов і навіть отримувати вигоди від турбулентності. Завдяки цифровим рішенням бізнес швидше відновлюється після криз, освоює нові ринки і формати роботи, зберігає людський потенціал та підвищує продуктивність. В умовах просторової асиметрії, спричиненої війною, цифровізація може бути інструментом вирівнювання. Цифровізація має стати невід’ємною частиною регіональних стратегій розвитку. Це нова філософія розвитку, що поєднує автоматизацію з людським потенціалом, дані – з довірою, гнучкість – зі стратегією. Регіони і підприємства, які використовують цей ресурс повною мірою, зможуть не тільки відновитися після війни, але й вийти на траєкторію випереджаючого зростання, формуючи конкурентні переваги.

Напрямки подальших досліджень доцільно зосередити на вивченні цифрової інклюзії та розвитку «smart-громад», оскільки інклюзивні цифрові рішення та розумна інфраструктура можуть посилити конкурентоспроможність підприємств і сприяти післявоєнному відновленню регіонів.

#### **Список бібліографічного опису**

1. OECD (2024), Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
2. Нагірна, М., & Завербний, С. (2023). Проблеми і перспективи подолання цифрових розривів економіки України за умов воєнного стану: науковий підхід. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-3>
3. Попадинець, Н. М., Пітюлич, М. М., Графська, О. І., Білик, Р. Р., & Сембай Н.М. (2025). Цифровізація як інструмент конкурентоспроможності регіонів: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 1, 385-389. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-66>
4. Коваленко С.В. (2022). Розвиток територій на засадах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04>

5. Полінкевич, О., Камінський, Р., & Ліпич, Л. (2022). Управління поведінкою підприємств в умовах соціально-психологічної напруги. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 62, 87–92. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.62>
6. Pontrandolfo P., Polinkevych O., Scozzi B., & Kuzmak O. (2023). Smart Cities for the Sustainable Development of Local Communities: the Cases of the Volyn Region and the City of Lublin. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 26 (3), 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>
7. Кравчук, П.Я., & Баула, О.В. (2025). Цифровий розрив у міжнародній економіці: виклики для країни, що розвиваються. *Економічний простір*, 199, 65–70. <https://doi.org/10.30838/EP.199.65-70>
8. Дубина, М.В., & Дергалюк, М.О. (2023). Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Economic Synergy*, 1(7), 66–81. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-6>
9. Удовик, О., Москаленко, О., Килимник, Є., Сахарова, А. (2020). Подолання цифрового розриву в Україні: людиноцентричний підхід. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/podolannya-tsyfrovoho-rozryvu-v-ukrayini-lyudynotsentrychnyy-pidkhid>
10. Бессонова, А.В., Безугла, Л.С., & Белобородова, М.В. (2025). Стратегія цифровізації взаємодії громади і бізнесу як фактор конкурентоспроможності регіону. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 3, 214–221. <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.214>
11. Балицька, М., & Виговська, В. (2025). Цифрова трансформація під тиском обставин. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (Дата звернення: 28 жовтня 2025)

## References

1. OECD (2024), Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> [in English]
2. Nahirna, M., & Zaverbnyi, S. (2023). Problemy i perspektvyv podolannya tsyfrovyykh rozryviv ekonomiky Ukrainy za umov voiennoho stanu: naukovyi pidkhid [Problems and prospects for overcoming digital divides in Ukraine's economy under martial law: a scientific approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-3> [in Ukrainian].
3. Popadynets, N. M., Pitiulych, M. M., Hrafska, O. I., Bilyk, R. R., & Sembai N.M. (2025). Tsyfrovizatsiia yak instrument konkurentospromozhnosti rehioniv: suchasni vyklyky ta perspektvyv rozvytku [Digitalization as a tool for regional competitiveness: current challenges and development prospects]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 1, 385-389. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-66> [in Ukrainian].
4. Kovalenko S.V. (2022). Rozvytok terytorii na zasadakh tsyfrovizatsiï [Development of territories based on digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia –*

*Problems of modern transformations. Series: Law, Public Management, and Administration*, 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04> [in Ukrainian].

5. Polinkevych, O., Kaminskyi, R., & Lipych, L. (2022). Upravlinnia povedinkoiu pidpryiemstv v umovakh sotsialno-psykholohichnoi napruhy [Managing corporate behavior in conditions of socio-psychological tension]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Bulletin of Lviv University. Economic series*, 62, 87–92. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.62> [in Ukrainian].

6. Pontrandolfo, P., Polinkevych, O., Scozzi, B., & Kuzmak, O. (2023). SmartCitiesfor the SustainableDevelopmentof LocalCommunities:the Casesof the Volyn Regionand the Cityof Lublin. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 26(3), 53-85. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.21>. [in English].

7. Kravchuk, P.Ia., & Baula, O.V. (2025). Tsyfrovyi rozryv u mizhnarodnii ekonomitsi: vyklyky dlia krainy, shcho rozvvvaiutsia [The digital divide in the international economy: challenges for developing countries]. *Ekonomichniy prostor – Economic Space*, 199, 65–70. <https://doi.org/10.30838/EP.199.65-70> [in Ukrainian].

8. Dubyna, M.V., & Derhaliuk, M.O. (2023). Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: suchasni realii, problemy ta shliakhy vyvishennia [Features of digital transformation in Ukrainian regions: current realities, problems, and solutions]. *Economic Synergy*, 1(7), 66–81. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-6> [in Ukrainian].

9. Udovyk, O., Moskalenko, O., Kylvymnyk, Ye., Sakharova, A. (2020). Podolannia tsyfrovoho rozryvu v Ukraini: liudynotsentrychnyi pidkhid [Bridging the digital divide in Ukraine: a human-centered approach], available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/podolannya-tyfrovoho-rozrvvu-v-ukravini-lyudynotsentrychnyy-pidkhidhttps://doi.org/10.53920/ES-2023-1-6> (Accessed: 28 October 2025) [in Ukrainian].

10. Bessonova, A.V., Bezuhla, L.S., & Bieloborodova, M.V. (2025). Stratehiia tsyfrovizatsii vzaiemodii hromady i biznesu yak faktor konkurentospromozhnosti rehionu [Strategy for digitizing community and business interaction as a factor in regional competitiveness]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, 3, 214–221. <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.214> [in Ukrainian].

11. Balytska, M., & Vyhovska, V. (2025). Tsyfrova transformatsiia pid tyskom obstavyn [Digital transformation under pressure], available at: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (Accessed: 28 October 2025) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-48](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-48)

**УДК 004.9:659.3:332.1(477)**

Ushkarenko I.V., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Kherson State University, Ukraine

[https:// orcid: 0000-0002-7231-5277](https://orcid.org/0000-0002-7231-5277)

[ushkarenkoj@gmail.com](mailto:ushkarenkoj@gmail.com)

Ушкаренко Ю.В., докторка економічних наук, професорка,

Херсонський державний університет, Україна

[https:// orcid: 0000-0002-7231-5277](https://orcid.org/0000-0002-7231-5277)

[ushkarenkoj@gmail.com](mailto:ushkarenkoj@gmail.com)

## **DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN REGIONS**

The article presents a comprehensive study of the role of digital communications in ensuring the sustainable socio-economic development of Ukraine's regions under conditions of economic transformation, accelerated digitalization, and the need to rebuild the country after the devastating consequences of armed aggression. Digital communications are viewed as a key instrument for modernizing regional economic systems, shaping an innovative environment, supporting local businesses, enhancing government transparency, and strengthening citizen participation in decision-making processes. The article argues that the effective development of digital communications fosters economic resilience, the formation of digital ecosystems, integration of regions into the global digital space, and the implementation of SDGs at the local level. It also examines the influence of digital communications on sustainable development. In Ukraine, digital communications contribute to improving transparency and accountability of local authorities, reducing information asymmetry, improving access to public and regional services, and forming a new culture of interaction between citizens and institutions. The analysis identifies major barriers that hinder the development of digital communications in Ukrainian regions: uneven digital infrastructure, a shortage of qualified specialists, low levels of digital literacy among part of the population, limited funding, and the underdevelopment of e-services in some territories. A comprehensive set of policy directions is proposed to overcome these barriers and create an inclusive digital ecosystem. The research results made it possible to formulate recommendations for improving Ukraine's regional policy in the direction of digital transformation. Proposed measures include: developing regional digital strategies; creating digital innovation centers; expanding local digital hubs; supporting digital clusters; implementing programs to enhance digital competencies; and improving regional PR campaigns through modern digital tools.

The study concludes that digital communications are a systemic factor in Ukraine's modernization and recovery, contributing not only to increased economic efficiency but also to expanding opportunities for civil society development, strengthening local democracy, and integrating the country into the global digital space.

**Key words:** digital communications, digital policy, sustainable development, regional development policy, adaptation.

## **ДІДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

У статті здійснено комплексне дослідження ролі діджитал-комунікацій у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах трансформації економіки, прискорення цифровізації та необхідності відновлення держави після руйнівних наслідків збройної агресії. Цифрові комунікації розглядаються як ключовий інструмент модернізації регіональних економічних систем, формування інноваційного середовища, підтримки локального бізнесу, підвищення рівня відкритості влади та посилення участі громадян у процесах прийняття рішень. У статті обґрунтовано, що ефективний розвиток цифрових комунікацій сприяє зміцненню економічної стійкості територій, формуванню цифрових екосистем, інтеграції регіонів у глобальний цифровий простір, а також забезпечує реалізацію цілей сталого розвитку на місцевому рівні. На основі аналізу виявлено ключові бар'єри, що стримують розвиток цифрових комунікацій в регіонах України: нерівномірність цифрової інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової грамотності у частині населення, обмеженість фінансування, а також відставання деяких територій у розвитку електронних сервісів. Запропоновано комплекс напрямів державної та регіональної політики, спрямованих на подолання цих бар'єрів та формування інклюзивної цифрової екосистеми.

**Ключові слова:** діджитал-комунікації, цифрова політика, сталий розвиток, політика регіонального розвитку, адаптація.

**Statement of the problem in a general form and its connection with important scientific and practical tasks.** The current stage of Ukraine's socio-economic development is characterized by the active integration of digital technologies into all spheres of life – from business communications and public administration to education, healthcare, security, logistics, and social interaction. Digitalization has become a key condition for forming a new economic landscape in which information and digital platforms

serve as strategic development resources. Digital communications are particularly relevant for regional economies, where they act as a catalyst for modernization, innovation, and enhanced territorial competitiveness.

Under conditions of ongoing armed aggression and large-scale infrastructure destruction, digital communications ensure critical functions: coordination of logistics flows, operational management communication, dissemination of official information, support for humanitarian processes, provision of remote educational and medical services, and the operation of essential state services. Thus, digital communications play a key role in ensuring regional resilience, adaptability to crisis conditions, and continued development.

From the perspective of sustainable development, digital communications promote efficient resource use, optimization of management processes, increased ecological responsibility of businesses, and improved quality of life. They create an environment for developing innovation clusters, digital ecosystems, startups, and creative industries, which form the foundation of the knowledge economy. For Ukraine, which is undergoing post-war reconstruction, leveraging the potential of digital communications to strengthen regional economies and build a sustainable development model is a pressing task.

Achieving this goal requires a comprehensive analysis of the role of digital communications in economic processes, their impact mechanisms on regional resilience, opportunities for integrating them into regional development policy, and ways to overcome existing barriers. These aspects constitute the subject of the present study.

**Analysis of the latest studies, in which the solution to the problem was initiated.** Issues of digitalization, digital communications, and the impact of digital technologies on economic and societal development have been extensively explored over recent decades. Significant contributions have been made by scholars studying the information society, network economy, digital platforms, and innovation ecosystems. The foundational concepts of

the digital economy are reflected in the works of M. Castells, who conceptualized the network society and the role of information flows; D. Tapscott, who analyzed the economic nature of digital innovation and e-business; and K. Schwab, who outlined the concept of the Fourth Industrial Revolution.

Contemporary publications examine digital communications as tools for information dissemination, business-consumer interaction, modernization of public administration, and development of digital marketing strategies. In the context of regional economies, digital communications are viewed as factors of spatial development, enhanced competitiveness, labor mobility, and investment attraction. Scholars demonstrate that digital tools facilitate rational resource use, environmental monitoring, energy efficiency, and economic development. Research by the OECD highlights that digital communications underpin sustainable innovation. Ukrainian scholars such as V. Heyets, V. Vyshnevskyi, and O. Pustovoit also actively explore issues of the digital economy and digital communications.

**Objectives of the article.** To explore the role of digital communications in ensuring sustainable development of Ukrainian regions; identify their functions in economic processes; and outline key trends and directions for improving digital policy at the regional level.

**Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.** Digital communications today represent a key component in the functioning of the modern economy, which is gradually shifting toward networked interactions, digital platforms, and distributed information systems. Traditionally, communication was viewed as the transfer of information between economic actors. In the digital era, such interaction has transformed into a complex system of data flows circulating through online channels, social networks, digital services, artificial intelligence, and analytics systems.

The foundation of digital communications lies in infrastructure, including high-speed internet, data centers, cloud



platforms, digital identification systems, mobile applications, and electronic service networks. Without such infrastructure, the effective functioning of the broader digital communication ecosystem is impossible (Soloviov, 2015).

Digital literacy is a critical factor, determining the ability of the population and businesses to use digital tools, create informational content, and participate in the digital society. Regions with low digital competence face barriers to developing innovation clusters, limited access to e-services, and inefficient communication between government, business, and communities (Pustovoit, 2022). Scholars highlight three key functions of digital communications in regional economies:

- **informational function** – ensuring rapid dissemination of information among economic actors.
- **coordination function** – maintaining communication links between regional actors and facilitating market integration.
- **innovation function** – stimulating creativity, generating new ideas, and supporting startups, digital clusters, and technological innovations.

Digital communications are also an essential tool for regional marketing and PR, helping build a positive territorial image, attract tourists and investors, develop retail markets, and support local export activities. Sustainable development involves balancing economic, social, and environmental components. In the context of the digital economy, digital communications influence all three. Their impact on economic development is reflected in reduced transaction costs, optimized business processes, expanded market access, support for e-commerce, stimulation of innovation, and improved transparency and governance quality (Goldfarb and Tucker, 2019).

In regional economies, digital communications support the formation of digital clusters where businesses, government, and academic institutions exchange data and innovations. These clusters accelerate entrepreneurship and enhance regional competitiveness.

Digital communications also enable access to education (including distance learning), foster e-democracy, reduce social inequality, support civic engagement, and ensure the continuity of social services even during crises. Their environmental significance includes monitoring emissions and environmental conditions, ensuring energy efficiency, developing green infrastructure, optimizing transportation, and supporting community environmental initiatives. Thus, digital communications underpin the implementation of regional environmental policy.

Key challenges to regional digitalization include: uneven internet coverage; disparities in digital literacy; insufficient development of digital services; lack of local digital strategies; and limited investment in digital infrastructure.

Below is the author's model of a digital ecosystem for sustainable regional development.

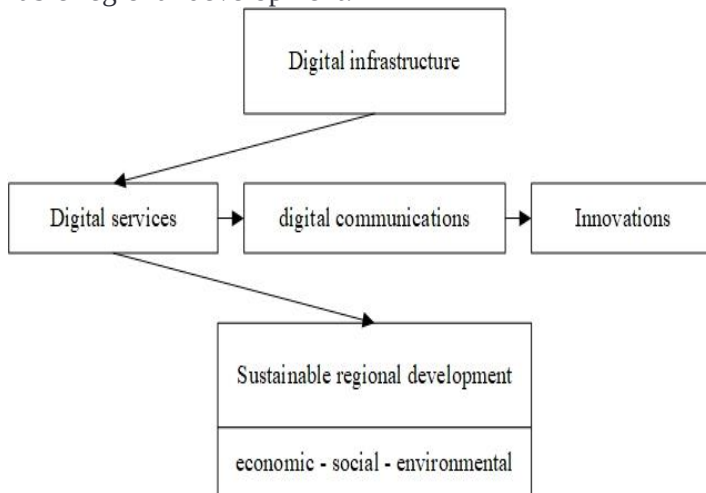


**Figure 1. Model of the Regional Digital Communications Ecosystem.**

Source: compiled by the author.

Digital and innovation clusters are being formed across regions of Ukraine, based on collaboration among educational institutions, technology companies, small businesses, and civil society organizations. Table 1 presents the impact of digital communications on the development of regional clusters.

**Table 1.**

**Impact of Digital Communications on the Development of Regional Clusters**

| <b>Area of impact</b> | <b>Outcome description</b>                                       |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|
| Innovation            | Rapid information exchange, startup creation                     |
| Entrepreneurship      | Lowered barriers to market entry                                 |
| Investment            | Increased territorial attractiveness due to digital transparency |
| Export of Goods       | Digital promotion of products                                    |
| Education and Science | Digital research networks, EdTech platforms                      |

Source: compiled by the author.

Based on the conducted analysis, a set of strategic directions for the development of digital communications in the regions of Ukraine has been formulated. These directions correspond to the objectives of regional policy focused on sustainable development, innovation, and territorial competitiveness. To ensure effective digital communications, it is necessary to expand access to high-speed Internet in rural communities; modernize telecommunication infrastructure; create regional data centers; support the development of 4G/5G mobile networks; and ensure cybersecurity of critical infrastructure. Balanced infrastructure development is a fundamental condition for digital equality and inclusiveness.

Digital communications create significant opportunities for SMEs; however, realizing their potential requires support such as the creation of local and regional digital hubs; launching business incubators and accelerators; financial incentives for digital startups; supporting exports through digital platforms; and developing e-

commerce in communities. These measures help form a knowledge economy and stimulate cluster initiatives.

A key barrier to digitalization remains the insufficient level of digital literacy. Therefore, it is recommended to implement regional digital education programs; support training courses in digital competencies; develop digital learning centers in communities; and ensure professional development of employees. This will expand public participation in the digital society and reduce digital inequality.

Electronic tools have become an important part of sustainable development of communities and regions. Therefore, it is proposed to develop e-petition platforms; improve participatory budgeting systems; support digital public consultations; and implement mechanisms for transparent monitoring of decisions. These measures will help increase citizens' trust and improve governance processes.

Digital clusters are the foundation of the innovative development of territories. To promote their formation, it is necessary to support cooperation between business, government, and academia; develop platforms for communication and data exchange; stimulate the implementation of innovative solutions; and expand the participation of regions in international digital projects. Regional digital policy should take into account the Sustainable Development Goals. Priority areas include:

- implementing smart-city systems;
- using digital tools for environmental monitoring;
- developing energy-efficient digital solutions;
- supporting community environmental projects through digital platforms.

**Conclusions.** The study proves that digital communications are a system-forming element of sustainable regional development in Ukraine. They transform economic, administrative, and social processes, enhance territorial competitiveness, stimulate innovation, and support the formation of digital clusters.

Digital communications ensure effective interaction between key actors of regional economies and create the foundations for digital ecosystems. In the context of sustainable development, digital communications influence economic, social, and environmental components. Despite significant disparities in regional digitalization, the overall trend in Ukraine is positive. Digital communications foster regional clusters, innovation development, investment attraction, and the expansion of digital entrepreneurship. To further strengthen their role, a comprehensive policy – including infrastructure, education, innovation, and PR components – is required. The recommendations developed in the study can be used by national and local authorities to design effective regional development and digital transformation strategies.

## References

1. Vyshnevskiy, V. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii ta problemy rozvytku promyslovosti. *Ekonomika Ukrainy*, 65. 01(722). 47-66. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.047> [in Ukrainian].
2. Heiets, V. (2022). Sotsialna realnist u tsyvrovomu prostori. *Ekonomika Ukrainy*, 65. 01(722). 03-28. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003> [in Ukrainian].
3. Hrytsenko, A. (2022). Informatsiino-tsyfrovyi etap rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. *Ekonomika Ukrainy*, 65. 01(722). 29-46. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.029> [in Ukrainian].
4. Hrytsenko, A., Burlai, T. (2020). Vplyv tsyfrovizatsii na sotsialnyi rozvytok. *Ekonomichna teoriia*. № 3. S. 24-51. <https://doi.org/10.15407/etetr2020.03.024> [in Ukrainian].
5. Pustovoi, O. (2022). Povoienna ekonomika Ukrainy: mizhnarodna dopomoha ta polityka zrostantia. *Ekonomika i prohnzuvannia*. № 3. S. 75-98. <https://doi.org/10.15407/eip2022.03.075> [in Ukrainian].
6. Soloviov A.I. Infokomunikatsiine zabezpechennia upravlinnia ahrarnymy vyrobnychymy strukturamy: Monohrafiia. Kyiv: 2015. 424s. [in Ukrainian].
7. Ushkarenko I.V. Silskohospodarska kooperatsiia v evoliutsiinomu vymiri. Kherson, 2009. 404 s. [in Ukrainian].
8. Yanenkova, I. (2022). Chynnyky i shliakhy rozvytku tsyfrovizatsii v Ukraini. *Ekonomika Ukrainy*, 65. 03(724). 4-22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.004> [in Ukrainian].

9. Goldfarb, A., Tucker, C. (2019). Digital Economics. Journal of Economic Literature. Vol. 57. No. 1. P. 3-43. <https://doi.org/10.1257/jel.20171452>

10. Watanabe, C., Naveed, K., Tou, Y., Neittaanmäki, P. (2018). Measuring GDP in the digital economy: Increasing dependence on uncaptured GDP. Technological Forecasting & Social Change. No. 137. P. 226-240. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.053>

11. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. Geneva: World Economic Forum, 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report2024>

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-49](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-49)*

## **УДК 338.2:628.4**

Фесіна Ю. Г., к.е.н., доцент

кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

Луцький національний технічний університет

y.fesina@lntu.edu.ua

ORCID 0000-0003-3366-6071

Yurii Fesina, PhD in Economics, Associate Professor

Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics

Lutsk National Technical University

y.fesina@lntu.edu.ua

ORCID 0000-0003-3366-6071

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 21.11.2025. До друку: 22.11.2025.

## **ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ФІЛОСОФІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

Взаємозв'язок моделі кругової економіки з концепцією сталого розвитку впливає з 12 цілі забезпечення сталого розвитку – перехід до раціональних моделей споживання й виробництва. Останні важливі з огляду на суттєву динаміку темпів росту споживання ресурсів у світі. Тому, пошук й обґрунтування моделі, здатної сприяти росту ефективності використання ресурсів, зменшенню обсягів відходів та створювати на цій основі стійкість бізнесу важливий. Циркулярна економіка виступає альтернативою моделі

лінійної економіки в частині забезпечення відтворення та раціонального споживання ресурсів, де бізнес концентрує увагу на всьому ланцюгу руху ресурсів та процесах їх трансформації, а споживач, будучи власником відходів, виступає одним із ресурсних донорів в економіці. Все це базується як на відповідальності виробників і споживачів. Модель циркулярної економіки базується на єдиній платформі постачання й використання ресурсів, виробництва продукції, переробки відходів та відновлення ресурсів. Все це можливо за умови наявності елементів: системного мислення, інновацій, відповідальності, співпраці, цінності продукту та ресурсів у їх життєвому циклі..

**Ключові слова:** циркулярна економіка, сталий розвиток, бізнес-

модель, цінність, відповідальність, ресурси.

## **THE CIRCULAR ECONOMY AS A LOGICAL MODEL OF CONTEMPORARY BUSINESS PHILOSOPHY**

The link between the circular economy model and sustainable development stems from Sustainable Development Goal 12, which aims to ensure sustainable consumption and production patterns. This is important given the significant growth rates in resource consumption worldwide. Therefore, it is crucial to develop a model that promotes the efficient use of resources, reduces waste and creates business sustainability. Creating such a model requires the creative potential of humanity, constant innovative research and a deep understanding of the needs of everyone involved in the value chain. There is currently a demand for durable, resource-efficient products that are easy to repair and reuse, as well as for the reuse of resources from products that cannot be repaired or have lost their consumer value. This has contributed to the emergence and spread of a new business philosophy that transforms the linear economic model into a circular one. In the circular economy, businesses focus on the entire chain of resource movement and transformation processes to ensure the reproduction and rational consumption of resources. Consumers act as one of the economy's resource donors by owning waste.

The philosophy behind starting a business is important, not so much in terms of having the courage to take risks to achieve its founders' goals, but in terms of choosing the right economic foundation. In such circumstances, it is necessary to refuse to use or create demand for harmful or unnecessary materials or products. Rethinking enables businesses to make more efficient use of resources by reformatting existing or selected consumption and use models. A resource-saving approach enables businesses to focus on using resources efficiently, thereby reducing their material footprint.

The philosophy of functional business focuses on adherence to principles, implementation of goals and a mission-driven approach to creating value. The long-term value of resources in the material flow is supported by: encouraging the reuse of products and materials for their original purpose or by a new user; preventing product disposal through repairs; reconstructing products to improve their condition; recycling, which transforms discarded products or their components into new ones in terms of quality and functionality; and repurposing, which involves adapting used items for new uses. The transformation of resource and product values occurs through recycling and recovery. The former involves recycling waste to obtain resources of a similar or lower quality, while the latter involves extracting value from non-recyclable materials by converting waste into energy.

All of this is based on the responsibility of producers and consumers. The circular economy model is based on a single platform for the supply and use of



resources, production, waste processing and resource recovery. This is all possible provided the following elements are in place: systematic thinking; innovation; responsibility; cooperation; and valuing products and resources throughout their life cycle.

Domestic businesses must accelerate their transition to a circular economy by implementing its principles as a fundamental element of their business models. This would demonstrate their commitment to sustainable development principles and readiness to integrate into the wider European economy. Given the advantages it creates, such as ensuring the sustainability of the value chain, catalysing the emergence of new products and services, and reducing the risk of resource shortages, the focus on the circular economy has the potential to become common practice in the business sector

**Keywords:** creativity, creative potential, talent, technology, tolerance, estimation, region.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Сучасний період суспільної життєдіяльності вимагає зосередження уваги навколо пошуку моделей, здатних забезпечити ефективність у часи турбулентності. За таких обставин, первинної уваги заслуговує питання осмислення змісту ефективності, що вимагає перегляду традиційної логіки, яка питання ефективності зводить до постійного пошуку шляхів її нарощення. Базуючись на незмінній парадигмі стимулювання споживання благ, де їх виробництво стало домінантним по відношенню до споживчих запитів, що підсилювалося маркетингом, це створювало ілюзію незалежності споживчого вибору. Сформована в такий спосіб культура консюмеризму, де її незмінний атрибут – «шопінг», розглядався як емоція демонстрації заможного стилю життя, а не його змістового наповнення, призвела з часом до проблеми надмірного накопичення благ, що були несумісні із реальними потребами. На фоні цього, а також відносно вільного доступу до нових і більших обсягів ресурсів та хибного чи неусвідомленого уявлення про їх необмежений запас, постала проблема ресурсного дефіциту.

У контексті концепції сталого розвитку, слід змішувати фокус уваги на ефективність ідей та підходів, які можуть стати містком переходу в майбутнє, дозволяючи подолати небезпеку настання «ресурсного голоду», пропонуючи стійку модель цінності. Створення такої моделі базується на креативному потенціалі людства, постійному інноваційному пошуку та глибині знань потреб усіх учасників ланцюга створення вартості. Нині актуальним є запит на виготовлення довговічних, ресурсоефективних продуктів, які буде легко ремонтувати та використовувати повторно, а також повторно використовувати ресурси з продуктів, які вже не підлягають ремонту або втрачають споживчу цінність. Це сприяло появі та поширенню нової філософії бізнесу в частині трансформації технології лінійної моделі економіки в циркулярну модель.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Циркулярна економіка, на думку вітчизняних дослідників, зарекомендувала себе як інноваційна модель, що дозволяє створювати замкнуті виробничі цикли та ефективно управляти відходами (Dovgal O. et al., 2024).

З точки зору Горбаль Н.І. та Сліпачик С.В., циркулярна економіка сприяє досягненню максимальної економічної ефективності через переорієнтацію бізнес-процесів на максимальне збереження ресурсів та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище – мінімізація відходів за допомогою інструментів повторного використання, модернізації, реконструкції, рециклінгу (Горбаль Н.І., Сліпачик С.В., 2024).

Схожої думки притримується й Т. Білоусько, акцентуючи увагу на тому, що циркулярна економіка спрямована на мінімізацію відходів та максимальне використання ресурсів, завдяки зосередженню на принципах повторного використання, перероблення та відновлення (Білоусько Т., 2024).

Перехід до циркулярної економіки, на думку М. Трещова, вимагає належного управління, що створить платформу для

економічного й промислового відновлення. Застосування вторинної сировини у виробництві нової продукції дозволить уникнути екологічних ризиків, пов'язаних з видобуванням та обробкою природних ресурсів, а зростання частки перероблених матеріалів є напрямом досягнення сталого розвитку (Трещов М., 2025).

Загальноприйнята дефініція циркулярної економіки в світовому співтоваристві ідентифікує її з системою, в якій продукти та матеріали використовуються з максимальною віддачею та регенеративно, що дозволяє уникати утворення відходів та спричиняти забруднення (Global Resources Outlook, 2024).

Таким чином, циркулярна економіка представляє собою ту модель, яка найкраще сприяє сталому зростанню бізнесу, де розумне використання ресурсів допомагає фундаментальним змінам у контексті продовження життєвого циклу продуктів.

**Цілі статті.** Для успішної майбутньої інтеграції української економіки в систему єдиного європейського економічного простору важливо імплементувати циркулярні принципи в практику діяльності бізнес-моделей вітчизняних компаній. Для оперативного переходу вітчизняного бізнесу до циркулярної моделі економіки необхідне ретельне дослідження логіки такого переходу з розумінням трансформаційної природи ресурсно-продуктової цінності та місця відповідальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Модель функціонування циркулярної економіки можна розглядати як деяку логічну систему, яка покликана усунути суперечності традиційної лінійної моделі економіки. Остання базується на «парадигмі 4В»: «взяти-виготовити-використати-викинути». Тому її застосування спонукає до значного використання кінцевих ресурсів, а чисельність утворених відходів, у результаті закінчення життєвого циклу продукту, значно перевищує потенціал їх переробки. Відтак, виникає

суперечність – лінійна модель потребує доступних ресурсів при існуючій реальності обмеженого доступу до них, що обумовлено властивістю їх вичерпності. Наявність такого протиріччя призводить до руйнації або трансформації моделі. Логічно, цілісна система постає на основі циклічної структури, замкненого ланцюга відносин, де вхід у систему повністю не залежить від пропозиції ресурсів зовнішнього середовища, а вихід із системи не характеризується повноцінними втратами. Це виключає суперечність між використанням ресурсів та їх дефіцитом.

Циркулярна економіка перебудовує структуру причинно-наслідкових зв'язків. Якщо у модель лінійної економіки імплементована наступна логічна структура:  $A \rightarrow B \rightarrow C$ , то логічна модель циркулярної економіки перебудовує цю структуру до вигляду:  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A'$ , де  $A$  – ресурс,  $B$  – готовий продукт,  $C$  – споживчий продукт,  $A'$  – вторинний ресурс. В останній моделі кінцева точка, яка була властива лінійній економіці, постає логічно неперервною та стійкою. Таким чином, у циркулярній економіці проявляється логічно несуперечлива модель ресурсокористування, коли результати одного операційного процесу формують ресурси для наступного. Цим досягається можливість усунення конфлікту між споживанням ресурсів та їх вичерпністю.

Слід відмітити, що в циркулярній економіці сутнісний зміст ресурсу трансформується через різні форми його відображення в речах – напівфабрикат, готовий виріб, товар, споживче благо, відходи. Розуміння цих форм трансформації ресурсу для переходу до циркулярної бізнес-моделі важливе, але не достатнє, оскільки успіх її імплементации залежить від трансформації свідомості. Йдеться про планування дизайну продукту, осмислення його перетворення в ланцюгу створення вартості та формування в споживача продукту бачення та розуміння перспектив його подальшої трансформації, після втрати ним споживчої цінності. Сам рух ресурсу – від залучення

його до виробництва виробу й до отримання ресурсу від утилізації виробу як відходу, формує явище кругообігу ресурсів. У такий спосіб відбувається збереження цінності. Сутність цінності не зникає, а переходить у різні форми. Завдяки цьому попереджаються суперечності між зростанням виробництва і вичерпністю ресурсів. Головне завдання полягає в тому, щоб мінімізувати диференціал між обсягом ресурсів на вході бізнесової структури та цінністю на виході. Результати процесу функціонування ланцюга створення вартості реверсуються через «парадигму 10R» (з англ. – refuse, rethink, reduce, reuse, repair, refurbishing, remanufacturing, repurposing, recycling, recovery).

Філософія початку бізнесу важлива не стільки з огляду на сміливість ризикнути для реалізації цілей його засновників, як з вибору правильної економічної основи. За таких умов слід бути готовим зважитися на відмову від використання або формування попиту на матеріали чи продукти, які є шкідливими або непотрібними. Переосмислення дозволяє бізнесу інтенсифікувати використання ресурсів, переформатовуючи діючі чи обрані моделі споживання та використання. Ресурсозберігаючий підхід дозволяє концентруватися на ефективності використання ресурсів, зменшуючи матеріальний слід від економіки бізнесових структур.

Філософія функціонального бізнесу сконцентрована на питаннях дотримання принципів, реалізації цілей та місійної фокусності навколо створення цінностей. Тривала підтримка цінності ресурсів у матеріальному потоці реалізується через: заохочення повторного використання продуктів і матеріалів за їхнім первісним призначенням або новим користувачем; запобігання утилізації продуктів, через проведення ремонтних робіт; відновлення продуктів до покращеного стану здійснюється через реконструкцію; переробку, яка дозволяє перетворювати викинуті продукти або їх компоненти на нові за якістю та функціональністю та перепрофілювання, яке передбачає адаптацію відпрацьованих предметів для нового

використання. Трансформація ресурсно-продуктових цінностей відбувається за рахунок переробки та рекуперації. Якщо перша, орієнтована на переробку відходів задля отримання ресурсів аналогічної чи нижчої якості, то друга – на вилучення цінності з матеріалів, що не підлягають переробці, перетворюючи відходи в енергію.

Все вище перелічене, дозволяє зрозуміти структурне наповнення циркулярної бізнес-моделі. Виділяють такі підтипи циркулярної бізнес-моделі: модель постачання, модель відновлення ресурсів, модель продовження терміну експлуатації продукції, модель спільного використання, модель системи обслуговування продукції (OECD, 2025). Компанії як правило поєднують у своїй функціональній діяльності декілька підтипів циркулярної бізнес-моделі.

Одним із економічних інструментів підтримки переходу до циркулярної економіки виступає розширена відповідальність виробника та програми повернення (OECD, 2024). Відмічу, що перехід на циркулярну модель ведення бізнесу залишиться безперспективним, в основному теоретичним, якщо приватний сектор не побачить в ній істотної цінності та не буде широко залучений до такого переходу. Тому слід вести мову не лише про відповідальність виробника, але й про відповідальність споживача. Відповідальність, перш за все, за повернення відходів в ресурсний кругообіг. Проявом відповідальності споживачів є їх споживчі запити. Це проявляється в постачальницькому підтипі циркулярної бізнес-моделі, де на запити споживачів, їх екологічні уподобання в певних сегментах, традиційні матеріальні ресурси замінюються біологічними, відновлюваними або рекуперованими матеріалами. Таким чином, споживачі несуть відповідальність за заплановані результати своїх дій, але постає питання наскільки вони відповідальні за передбачувані наслідки або за шкоду, якій вони не запобігли, хоча могли це зробити раціонально поводячись із ресурсами. Це повинно визначати

перспективні обов'язки споживачів, тобто наскільки вони повинні позиціонувати такі передбачувані наслідки або таку запобіжну шкоду зі своєю справою. Визнання споживачем відповідальності за якийсь передбачуваний ефект або за шкоду, якій він не запобіг, означає погодження з тим, що він повинен був зважати, вирішуючи, як діяти. Відповідальність споживача за поведінку з відходами об'єктивна, оскільки в більшості випадків вони перебувають у підконтрольному їм секторі. Відповідальність споживача за поведінку з відходами проявляється не лише в контексті тієї ролі, яку він виконує в певній функціональній сфері діяльності, а в першу чергу це слід розглядати як обов'язок, який характеризує споживача як суб'єкта-носія моралі.

**Висновки.** Циркулярна економіка є моделлю динамічною, а її результативність детермінується постійним процесом трансформації ресурсно-продуктової цінності. Важливо, щоб вітчизняний бізнес форсував перехід до циркулярної економіки, імплементуючи її принципи, як базовий елемент своїх бізнес-моделей. Це була б демонстрація ознак прийняття принципів сталого розвитку та готовності до інтеграції в спільний європейський економічний простір. Орієнтація на циркулярну економіку має перспективу стати загальноприйнятою практикою в бізнес-секторі, з огляду на переваги, які вона створює, забезпечуючи стійкість ланцюга створення вартості, каталізуючи появу нових продуктів, послуг, скорочуючи ризики настання дефіциту ресурсів тощо.

Подальші перспективи досліджень у цьому напрямку мають бути зосереджені на розгляді економічного інструментарію підтримки переходу та функціонування циркулярної моделі економіки, вивчення можливості імплементації інструментів стимулювання відповідальності споживача в сфері поведінки з відходами.

### **Список бібліографічного опису**

1.Dovgal O., Potryvaieva N., Bilichenko O., Kuzoma V., Borko T. Agricultural sector circular economy development: Agroecological approach. *Ekonomika APK*. 2024. № 31(4). Рр. 10–22.

2.Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2024. № 1 (11). С. 92–104.

3.Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

4.Трещов М.М. Циркулярна трансформація: реформування управління відходами в умовах євроінтеграції та відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-12>.

5.Bend the Trend – Pathways to a liveable planet as resource use spikes: Global Resources Outlook 2024. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2024. URL: [unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook-2024](https://unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook-2024). 162 p.

6.The Circular Economy in Cities and Regions of the European Union. Paris: OECD Publishing, 2025. 172 p. URL: <https://doi.org/10.1787/e09c21e2-en>.

7.Economic Instruments for the Circular Economy in Italy: Opportunities for Reform. Paris: OECD Publishing, 2024. 216 p. URL:<https://doi.org/10.1787/33e11c28-en>.

### **References**

9.Dovgal O., Potryvaieva N., Bilichenko O., Kuzoma V., Borko T. Agricultural sector circular economy development: Agroecological approach. *Ekonomika APK*. 2024. No 31(4). P. 10,22.

10. Horbal N.I., Slipachyk S.V. Tsyrukuliarna ekonomika: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini v umovakh viiny. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku: Visnyk Nats. un-tu “Lvivska politehnika”. 2024. No 1 (11). P. 92,104 [in Ukrainian].

11. Bilousko T. Tsyrukuliarna ekonomika v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No 65. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52> [in Ukrainian].

12. Treshchov M.M. Tsyrukuliarna transformatsiia: reformuvannia upravlinnia vidkhodamy v umovakh yevrointehratsii ta vidnovlennia Ukrainy. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. 2025. No 16. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-12> [in Ukrainian].



13. Bend the Trend – Pathways to a liveable planet as resource use spikes: Global Resources Outlook 2024. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2024. Available at: [unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook-2024](https://unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook-2024). 162 p.

14. The Circular Economy in Cities and Regions of the European Union. Paris: OECD Publishing, 2025. 172 p. Available at: <https://doi.org/10.1787/e09c21e2-en>.

15. Economic Instruments for the Circular Economy in Italy: Opportunities for Reform. Paris: OECD Publishing, 2024. 216 p. Available at: <https://doi.org/10.1787/33e11c28-en>.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-50](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-50)*

## **УДК 330**

Хілуха О.А., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

[oksaanka@ukr.net](mailto:oksaanka@ukr.net)

Khilukha Oksana, Phd in economics, Associate professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

[oksaanka@ukr.net](mailto:oksaanka@ukr.net)

Отримано: 17.10.2025. Прорецензовано: 24.10.2025. До друку: 15.11.2025.

### **PROFESSION CHOICE BETWEEN PROFIT AND PURPOSE: LABOR MARKET TRENDS AND CAREER DECISIONS IN UKRAINE**

The article reflects the motivations behind career choice and describes financial and purpose aspects in the current state of the Ukrainian labor market.

This article explores the complex decision-making process behind career choice, emphasizing financial incentives and good reputation or social recognition. Financially motivated individuals often choose careers in IT, corporations, financial structures, or private healthcare organizations, driven by economic stability, high income, and job security. These fields are currently supported by labor market trends showing high demand and skill shortages, which drive up salaries and offer secure employment. In contrast, reputation-driven individuals frequently choose careers in academia, education, social work, and public health. These professions have high social value but low financial compensation. These roles are commonly undervalued economically, and vulnerable to political and fiscal instability, despite their vital contributions to long-term social well-being, but still in high demand. The article highlights a systemic disparity in how society values different professions, arguing for a broader metric beyond income to assess social contribution.

The paper also presents an analysis of Ukraine's labor market between 2021 and 2025. The number of full-time employees declined sharply in 2022 due to economic disruption, followed by a gradual recovery. In 2025, the most in-demand jobs include retail associates, customer service workers, drivers, cooks, nurses, accounts professions often selected for their accessibility, flexibility, or job security. Professions such as freelancers, translators, system administrators, and pharmacists remain significant, although not highly ranked in job postings due to specialization

or newness on the labor market. Despite economic challenges, Ukraine shows potential for labor market improvement through education reform, innovation, and foreign investment. The article concludes that career decisions are shaped not only by market conditions but also personal values, and that policies should reflect the full spectrum of social and economic motivations.

**Keywords:** profession, career choice, vacancy, employment, labor market.

## **ВИБІР ПРОФЕСІЇ ПЕРСОНАЛОМ: ВАГАННЯ МІЖ ДОХОДОМ ТА ПРОФЕСІЙНОЮ САМОРЕАЛІЗАЦІЄЮ. ТЕНДЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ ТА КАР'ЄРНІ РІШЕННЯ В УКРАЇНІ**

У статті досліджуються мотиви вибору професії в процесі становлення і розвитку ринку праці в Україні, зокрема у їх взаємозв'язку з фінансовими та ціннісно-цільовими аспектами.

Основна увага зосереджена на процесі ухвалення рішень щодо вибору професії, що формується під впливом провідних чинників: економічних стимулів, прагнення до професійного визнання та веденні суспільно значущої діяльності.

Особи, зорієнтовані на фінансовий дохід, переважно обирають сферу інформаційних технологій, роботу в корпораціях та фінансових установах, нотаріаті або приватних медичних центрах. Їхній вибір обумовлений очікуваннями щодо підвищення їх економічного добробуту, високого рівня доходу та гарантій зайнятості. Ці галузі характеризуються високим попитом на ринку праці, дефіцитом кваліфікованих фахівців і, як наслідок, підвищеним рівнем заробітної плати та стабільністю працевлаштування.

Працівники вмотивовані прагненням соціальної значущості та розвитком ділової репутації, обирають кар'єру в академічному середовищі, освітній сфері, культурі, зайняті соціальною роботою чи охороною здоров'я. Попри їхню високу суспільну оцінку, ці професії недостатньо фінансуються, економічно недооцінюються та залишаються вразливими до політичних і економічних коливань, проте залишаються затребуваними у суспільстві. Тому, попри матеріальну нерівність та багатозначну оцінку суспільством різних видів професійної діяльності вважаємо важливим враховувати широкий спектр мотивів вибору професії та окрім підвищення особистого економічного добробуту враховувати мотиви персоналу, які бажають внести свій внесок у розвиток науки і суспільства, соціально відповідальні, або ж переслідують інші цілі щодо особистої самореалізації.

У статті представлено аналітичний огляд ринку праці України в 2021–2025 роках. Внаслідок економічної нестабільності кількість штатних

працівників у 2022 році суттєво зменшилися, після чого розпочалося їх поступове відновлення. Станом на 2025 рік найбільш затребуваними залишаються професії продавців-консультантів, працівників, які забезпечують функції обслуговування персоналу, робітників і працівників, що здійснюють господарське обслуговування, працівників закладів харчування та медичних закладів, швей, бухгалтерів посад, які обираються персоналом через їх доступність, адаптивність або загальність знань, умінь та навичок. Водночас фахівці, які працюють у сферах фрілансу, перекладу, нотаріату, фармації, системні адміністратори зберігають свою значущість з нижчими показниками в статистиці вакансій, що зумовлено високою спеціалізацією або новотвореними моделями зайнятості.

Незважаючи на складні економічні умови діяльності, Україна демонструє потенціал для покращення ситуації на ринку праці за рахунок реформ освіти, інноваційних підходів та залучення іноземних інвестицій.

У статті робиться висновок, що ухвалення рішень з вибору професії зумовлено не лише ринковими чинниками, але й особистісними цінностями, а отже, державна політика має відображати комплексний підхід до формування попиту і пропозиції на ринку праці.

**Ключові слова:** професія, професійний вибір, вакансія, зайнятість, ринок праці.

**Introduction.** Career choice is one of the most critical decisions individuals face in their lifetime, shaped by a complex interplay of personal values, social expectations, economic realities, and evolving labor market dynamics. In today's fast-changing world, motivations behind choosing a profession often fall into two broad categories: the pursuit of financial stability and income, or the desire for social recognition, personal fulfillment, and social contribution. These motivations are not only reflected in the types of careers people pursue but also in the way labor markets respond to demand, reward structures, and employment trends.

**Literature review.** Career choice has long been understood as a decision that balances internal motivations with external constraints. A growing body of international research provides insight into how employees balance between financial reward and self-fulfillment, in labor markets.

Almeida and West investigate the role of career identity and personal purpose in driving occupational decisions across emerging economies. Their findings show that in contexts of instability, such

as post-crisis or post-conflict nations, individuals often prioritize personal meaning and societal contribution over financial gain, especially when supported by cultural or educational institutions. This reinforces the premise that in Ukraine's turbulent labor landscape, non-monetary factors may still shape long-term professional decisions (Almeida and West, 2022).

Bailey, Kim, and Solberg explore generational differences in career motivation across developed and developing nations. They find that while older generations often prefer job security and income, younger cohorts increasingly value work–life balance, environmental alignment, and purpose. This generational divergence provides a useful context for interpreting the career choices of Ukrainian students and graduates amid current socio-political uncertainties (Bailey, Kim, and Solberg, 2023).

Clarke and Hart examine the undervaluation of socially essential professions—such as education, healthcare, and social services—in modern capitalist labor markets. Using case studies from European economies, they argue that public sector roles are systematically underfunded, not because of lack of demand, but due to market failures in pricing societal benefits (Clarke and Hart, 2024).

Davidson and Schulz provide a cross-national analysis of labor market responses to post-pandemic economic recovery. Their study notes that demand for logistics, healthcare, and digital services surged, while education and social support services experienced slower investment and wage recovery. These trends align with your data from Ukraine's Employment Service and demonstrate how market-driven recovery often overlooks human-centered fields (Davidson and Schulz, 2021).

Ferreira and O'Donnell present a meta-analysis of intrinsic versus extrinsic motivators in career development theory. They conclude that while financial stability remains a strong motivator, career fulfillment, autonomy, and social impact consistently predict long-term job satisfaction. These psychological factors are

particularly influential in crisis-prone economies where economic benefits fluctuate but value-driven motives remain resilient (Ferreira and O'Donnell, 2020).

Gale and Thompson explore the role of state intervention in rebalancing labor markets to support purpose-driven careers. They argue that taxation, wage subsidies, and strategic funding of education and healthcare can re-incentivize socially essential work. Their work is valuable for policy discussions in Ukraine, where public sector funding and workforce planning remain inconsistent (Gale and Thompson, 2025).

Johnson and Levin delve into how post-conflict and recovering economies (e.g., Georgia, Kosovo) rebuild labor markets around dual motives—profit and purpose. They show that while short-term needs push people toward stable income, long-term national recovery depends on supporting educators, public health workers, and civil servants—mirroring Ukraine's challenge in rebuilding human capital infrastructure amid war and displacement (Johnson and Levin, 2022).

Lee and Martin examine labor migration trends and brain drain in Eastern Europe. They argue that purpose-driven professionals (e.g., healthcare workers, educators) are more likely to emigrate when domestic working conditions fail to support their mission (Lee and Martin, 2023).

Mason and Burns look at digital transformation's impact on career prestige and income potential. They find that tech-related careers (IT, system administration, data science) enjoy increasing financial and social prestige, widening the motivational divide between profit-oriented and purpose-oriented careers. Your paper mirrors this reality with examples from Ukraine's high-demand digital sectors (Mason and Burns, 2023).

Oliviera and Grant propose a psychological framework that links career satisfaction to three pillars: competence, autonomy, and relatedness. They argue that these pillars are more predictive of career success than income alone, especially in public-facing

professions. This supports your finding that reputation-seeking individuals derive value from social contribution despite low compensation (Oliviera and Grant, 2020).

**The purpose of the study.** This article explores the multifaceted nature of career decision-making, particularly in the context of Ukraine's economic challenges and labor market transformations in recent years. By examining both high-demand, financially lucrative professions and socially valuable yet underfunded roles, we aim to provide a balanced understanding of current employment realities and future opportunities.

**Results.** Career choice is a complex decision-making process influenced by a variety of personal, social, and economic factors. Among the most significant motivators are financial gain and the pursuit of reputation or social recognition. Financially driven individuals tend to prioritize job stability, high income, and material rewards, aligning their decisions with economic theories such as rational choice and utility maximization. Conversely, those motivated by reputation are more likely to consider the social impact, prestige, or symbolic value of a profession, often choosing careers that enhance their identity, status, or societal contribution. This dichotomy reflects intrinsic versus extrinsic motivation frameworks, where money serves as an extrinsic reward, while reputation often satisfies intrinsic psychological needs such as esteem and self-actualization. Understanding the balance or trade-off between these influences is critical in fields such as career counseling, labor economics, and organizational psychology.

Students who prioritize financial security and income potential tend to choose professions that offer clear economic advantages. Examples include careers in: information technology (IT) — such as software engineering, cybersecurity, and data science, which are currently in high demand due to digital transformation across industries.

Business, management, marketing, finance, and accounting. — known for high entry salaries, rapid career progression, and lucrative bonus structures (Kyivstar Business Hub, 2025).

Healthcare Professions, especially specialists like surgeons, anesthesiologists, and dentists, who often command high compensation in return for the high responsibility of their profession.

The labor market strongly supports these financially attractive professions. According to recent employment trend analyses, sectors such as tech and healthcare exhibit a significant demand-supply gap, with more job openings than qualified candidates. This imbalance leads to competitive salaries and strong job security, making these fields appealing to those motivated by economic stability.

Individuals engaged in socially critical professions—including academic researchers, professors, teachers, social workers, and public health professionals—frequently receive compensation that does not reflect the magnitude of their contributions. These professions are often funded by government institutions or public grants and are subject to low salary, especially in contrast to the private sector where corporations provide significantly higher wages and benefits to their employees. As a result, many of these social impact professionals operate within financial constraints that hinder their personal and professional development.

They face chronic underfunding, limited research infrastructure, and job insecurity due to the rise of precarious academic contracts. Despite producing peer-reviewed publications, securing competitive grants, and contributing to national innovation systems, their work remains undervalued in purely economic terms.

This systemic disparity is exacerbated by the growing influence of corporate funding in shaping public priorities. While corporations often reward profit-generating roles with high salaries, social impact roles that are essential to long-term societal well-being tend to be supported by public funds, which are limited and politically influenced. Consequently, there is a growing need to reconsider how societies measure value—not solely by market



outcomes, but by the broader contributions individuals make to social resilience, equity, and knowledge.

Despite the current challenges posed by Ukraine's slow economic growth and military situation, there are also signs of potential and opportunities for labor market improvement. The evolving global economy offers opportunities to attract foreign investment, especially in sectors like IT, agriculture, and green energy. Additionally, the growing Ukrainian diaspora is a valuable source of support through remittances, knowledge exchange, and business connections.

With the right reforms—focused on education, innovation, and improving the business climate—Ukraine can create new job opportunities and retain more of its talented workforce.

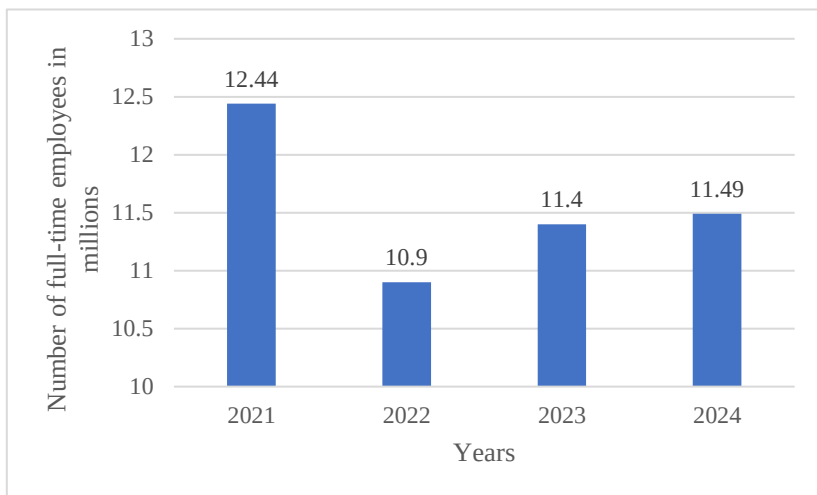


**Figure 1. Number of full-time employees in the Ukraine**  
Source: State Employment Service

Between 2021 and 2024, the number of full-time employees in Ukraine showed a noticeable decline followed by a gradual recovery.

In 2021, there were approximately 12.44 million full-time employees. This number dropped significantly to 10.9 million in 2022. Many businesses were forced to shut down or scale back operations, and a large portion of the population was displaced internally or abroad.

By 2023, the number of employed individuals began to rise again, reaching 11.4 million, and slightly increased to 11.49 million in 2024. This recovery likely indicates efforts to restore economic activity and stabilize the labor market, as some businesses resumed operations and people returned to work.

The Ukrainian Employment Service analyzes the most popular vacancies in 2025.

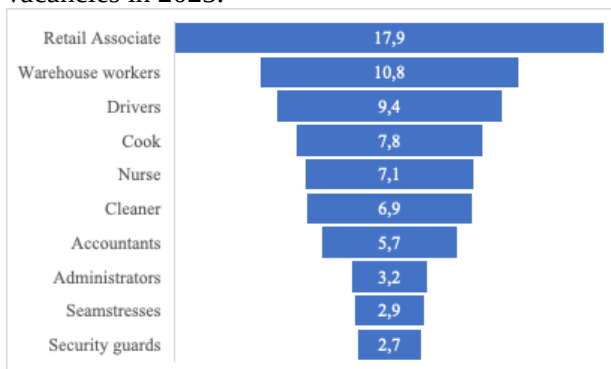


**Figure 2. The most popular vacancies in Ukraine in 2025**

Source: State Employment Service

The most in-demand vacancy was that of a Retail Associate, with 17.9 thousand vacancies, especially in food retail. This job is widely accessible and often offers flexible hours, making it a good option for students, parents, or those seeking a first job. Retail

Associate requires strong communication skills, customer service ability.

There were 10.8 thousand vacancies for warehouse assistants, loaders, or maintenance staff. Many choose this path due to the relatively low entry requirements, although it usually involves physically strenuous work. It's especially common among those looking for stable, full-time manual labor positions.

Drivers — whether for private vehicles, buses, trams, or forklifts — had 9.4 thousand job offers. This is a popular choice for individuals who enjoy mobility and independence. However, it does require appropriate licenses and, depending on the vehicle, specialized training, which can be a barrier for some.

Approximately 7.8 thousand cook vacancies were recorded. This role is ideal for people with a passion for food preparation and creativity. While not always requiring formal education, experience, skill, and sometimes certification (e.g., for food safety) are needed. The job is physically demanding and often involves long hours, yet it appeals to those who enjoy fast-paced environments and teamwork.

With 7.1 thousand offers, nursing remains one of the most vital professions in the healthcare system. This job requires professional medical education, licensing, and often continuous training. People choose this field out of a desire to help others and due to strong job security, but it can be emotionally and physically exhausting.

There were 6.9 thousand vacancies for cleaners across offices, industrial facilities, and public spaces. This profession appeals to those looking for accessible employment that does not require a formal education. While it may seem simple, it's physically demanding and essential to maintain hygienic and functional work environments.

Around 5.7 thousand job openings were for accountants and related roles such as financial specialists or department heads. This profession requires specific education, certification, and a solid understanding of financial laws and systems. It's in demand due to its

importance in both the private and public sectors. Many are drawn to it for its career stability and relatively high earning potential, but the barrier to entry is the need for a specialized degree and ongoing learning.

With 3.2 thousand vacancies, administrators — whether in offices, cinemas, or event halls — play essential roles in keeping operations organized and running smoothly. This job attracts individuals who have strong communication and organizational skills. Depending on the employer, it may require knowledge of office software, foreign languages, or specific industry experience, which may be a barrier for some.

About 2.9 thousand vacancies were available for seamstresses. This profession is chosen by those with manual dexterity, attention to detail, and a passion for garment making. While it may not require formal higher education, it does demand a specific skill set and often experience. It's a critical role in the clothing and fashion industry, and many are drawn to it for the opportunity to work in creative environments or even freelance.

Security guards attracted around 2.7 thousand job offers since the beginning of the year. People often choose to work as security guards because it usually doesn't require a high level of education, and positions are available across many sectors — from private companies to public institutions. It's a stable job for those seeking regular shifts, although it can involve long hours, night duty, and occasionally high-stress situations.

Freelancing in areas like blogging, social media management, and digital marketing has become increasingly popular in recent years. Many people work independently on platforms like Instagram, TikTok, YouTube, they manage content creation, manage social media accounts for businesses, run digital ad campaigns. These roles are flexible, often remote, and appeal to people who value independence and creativity.

Translators also do not appear high on general job statistics. This is a more specialized field that requires fluency in languages.

They handle anything from legal documents to subtitles. Since the profession is small, competitive, and often project-based, it doesn't produce large numbers of formal job postings like roles in retail or logistics.

Notary workers or notary assistants are important in legal and administrative settings, helping to verify and authenticate documents. These positions require legal knowledge and sometimes formal qualifications or certification, depending on the country.

Pharmacist is indeed a highly respected and specialized role in the medical field. It may not show up in general job market statistics as often Pharmacist is indeed a highly regarded and specialized role in the medical field. It may not show up in general job market statistics as frequently as nurses or support staff because it requires more education and there are fewer available positions, but it remains a popular and sought-after career for those with a pharmaceutical background.

A system administrator is responsible for managing, maintaining, and ensuring the smooth operation of an organization. This includes installing and configuring software and hardware, monitoring system performance, troubleshooting issues, ensuring security through access controls and updates, and managing data backups and disaster recovery plans. System administrators often work with networks, servers, and other computer systems to ensure that users can perform their work efficiently and securely.

In short, these professions may not rank in the top 10 by vacancy numbers, but they remain relevant and appealing to many students and graduates.

**Conclusions.** Career choices remain one of the most important and complex decisions people make, influenced by personal motives, social expectations, and economic conditions.

The study highlights motives behind career decisions: financial security and social or personal fulfillment. People who focus on financial stability often choose high-demand and well-paid fields, such as IT, finance, and healthcare. These professions have

high demand in the labor market, have competitive salaries, and perceived long-term job security.

On the other hand, those who want to have a good reputation, social impact, or self-fulfillment are more likely to choose careers in education, social work, research, and healthcare. While these roles are vital to social well-being, they are often economically undervalued, underfunded, and still in high demand by some groups of people. This inequality put questions in the way that labor markets and public policies prioritize profit-oriented over social occupations.

### References

1. Almeida, T., & West, J. (2022). Career identity and personal purpose in emerging economies: Choices in uncertain labor markets. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103725. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103725>
2. Bailey, R., Kim, S., & Solberg, V. H. (2023). Generational shifts in career priorities: A global perspective. *Human Resource Development International*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2146318>
3. Clarke, E., & Hart, L. (2024). The price of purpose: Valuing social occupations in capitalist labor markets. *Socio-Economic Review*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/ser/mwu015>
4. Davidson, H., & Schulz, M. (2021). Labor market recovery and inequality in the wake of COVID-19. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 42(3), 345–368. <https://clpi.org/issues/42/3/davidson-schulz>
5. Ferreira, D., & O'Donnell, J. (2020). Intrinsic versus extrinsic motivation in career development: A meta-analysis. *Career Development Quarterly*, 68(4), 293–311. <https://doi.org/10.1002/cdq.12242>
6. Gale, J., & Thompson, N. (2025). Public sector reform for sustainable labor markets: Rebalancing purpose and profit. *Public Policy and Administration Review*, 81(1), 23–41. <https://doi.org/10.1177/0952076723111189>
7. Johnson, P., & Levin, R. (2022). Rebuilding for purpose: Career motivations in post-conflict economies. *Development in Practice*, 32(6), 789–803. <https://doi.org/10.1080/09614524.2022.2048393>
8. Lee, H., & Martin, C. (2023). Talent migration in Eastern Europe: The push and pull of purpose and pay. *Migration Studies Quarterly*, 11(2), 113–132. <https://doi.org/10.1093/misq/mnac034>
9. Mason, T., & Burns, K. (2023). The prestige premium: How digital careers are reshaping labor value. *Technology and Society*, 67, 102134. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102134>
10. Oliveira, S., & Grant, B. (2020). Beyond money: A psychological framework for purpose-driven careers. *Journal of Career Assessment*, 28(3), 391–410. <https://doi.org/10.1177/1069072719885472>
11. Kivistar Business Hub. URL <https://hub.kivistar.ua/>
12. State Employment Service (Ukraine). URL <https://dcz.gov.ua/>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-51](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-51)

## **УДК 332.1**

Хомицький В.М. здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2016-0821>

[viktor.khomytskyi@gmail.com](mailto:viktor.khomytskyi@gmail.com)

Viktor Khomytskyi, PhD student of Department of Economics,

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-2016-0821>

[viktor.khomytskyi@gmail.com](mailto:viktor.khomytskyi@gmail.com)

Отримано: 10.11.2025. Прорецензовано: 13.11.2025. До друку: 16.11.2025.

## **ЗАКОНОМІРНОСТІ ЗМІНИ ПОКАЗНИКІВ УТВОРЕННЯ ТА ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Ціль статті – дослідити закономірності зміни показників утворення та поводження з відходами на рівні регіонів України в контексті розвитку циркулярної економіки. Для дослідження закономірності зміни показників утворення та поводження з відходами на рівні регіонів України можна використовувати метод кореляційно-регресійного аналізу. Важливо попередньо вилучити з масиву даних нетипові за розмірами показника утворення відходів регіони (Миколаївська, Полтавська, Сумська, Херсонська області, Автономну Республіку Крим та м. Севастополь), а також в умовах обмеженості оприлюднення ряду ключових даних, взяти за основу як факторні показники обсяги виробництва та кількість працівників суб'єктів господарювання. Побудована кореляційно-регресійна модель з високим ступенем достовірності дозволить прогнозувати обсяги утворення відходів у виділених регіонах України. Виявлено, що у Волинській області на обсяг утворення та рівень відновлення і спалення відходів значний вплив мали зовнішні негативні впливи війни в Україні та пандемії коронавірусу.

**Ключові слова:** утворення відходів, поводження з відходами, регіони України, циркулярна економіка, кореляційно-регресійний аналіз.

## **PATTERNS OF CHANGE IN WASTE GENERATION AND MANAGEMENT INDICATORS IN THE CONTEXT OF REGIONAL CIRCULAR ECONOMY DEVELOPMENT**

The purpose of the article is to study the patterns of change in waste generation and management indicators at the level of regions of Ukraine in the context of circular economy development, in particular during a full-scale war. to study the patterns of change in waste generation and management indicators at the level of regions of Ukraine in the context of circular economy development, the method of correlation and regression analysis can be used. It is important to first exclude from the data set regions that are atypical in terms of waste generation (Mykolaiv, Poltava, Sumy, Kherson regions, the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol), and, given the limited disclosure of a number of key data, to use production volumes and the number of employees of business entities as factor indicators. The constructed correlation-regression model with a high degree of reliability will allow predicting the volume of waste generation in the selected regions of Ukraine. The economic interpretation of the obtained model is specified: 1) an increase in the volume of production (goods, services) of economic entities in the spheres of natural resource extraction, production and distribution in a particular region of Ukraine by UAH 1 billion will lead to an increase in the volume of waste generated in the respective region by 6.4 tonnes; 2) an increase in the number of employees of economic entities in a particular region of Ukraine by 1 thousand people will lead to an increase in the volume of waste generated in the respective region by 8.3 tonnes. It was found that in the Volyn region, the volume of waste generation and the level of waste recovery and incineration were significantly affected by the external negative impacts of the war in Ukraine and the pandemic.

**Key words:** waste generation, waste management, regions of Ukraine, circular economy, correlation and regression analysis.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Перехід до циркулярної економіки вважається в теперішній час проміжним етапом до подальшого забезпечення сталого розвитку. Для прискорення цього процесу на глобальному рівні прийнято Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року, на рівні ЄС прийнято Європейський зелених курс (European Commission, 2022). В Україні також імплементовано цілі сталого розвитку, розроблено концепції, програми, плани, які дотичні до вирішення проблем розвитку циркулярної економіки на національному, регіональному та локальному рівнях. Для розробки перспективних рішень щодо розвитку циркулярної економіки в умовах повоєнного відновлення важливо вивчити



закономірності зміни показників утворення і поводження з відходами на регіональному рівні.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Протягом останніх років проблематика розвитку циркулярної економіки, поводження з відходами інтенсивно опрацьовується багатьма вітчизняними вченими, які з різних сторін та у різних сферах її вивчають: (Клевцевич, 2022), (Онопрієнко, 2023), (Погрішук та ін., 2022), (Тесленок та Златьєв, 2024), (Фарат та ін., 2023), (Хаустова та Трушкін, 2022), (Черевко, 2022), (Швець, 2022), (Шубалий та ін., 2023) та ін. Водночас дуже мало досліджень торкаються вивчення питань вивчення ключових чинників, які впливають на показники поводження з відходами на регіональному рівні, зокрема в умовах війни та обмеженості відкритих статистичних даних.

**Цілі статті.** Ціль статті – дослідити закономірності зміни показників утворення та поводження з відходами на рівні регіонів України в контексті розвитку циркулярної економіки, зокрема в період повномасштабної війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Концепція розвитку циркулярної економіки спрямована на розробку заходів для забезпечення максимального вторинного використання або вилучення утворених відходів від життєдіяльності суспільства. Тому важливо найперше оцінити обсяги утворення відходів за регіонами України на основі актуальних статистичних даних Держстату України (рис. 1).

З рисунку видно, що за показником утворення відходів I-III класів небезпеки (тобто найбільш небезпечних відходів) у 2023 році серед регіонів України виділяються кілька регіонів з найбільшими його значеннями – Миколаївська, Полтавська, Сумська області, де цей показник перевищив 25 тис. тонн.

В той же час, вказані регіони не відзначаються високим рівнем промислового розвитку чи значною чисельністю населення, щоб забезпечувати великий обсяг промислових та

побутових відходів. Натомість у цих регіонах діють окремі підприємства, які й призводять до такого значного перекосу в показниках утворення відходів. Наприклад, основним утворювачем відходів у Миколаївській області є ТОВ «Миколаївський глиноземний завод», а у Полтавській області - Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат, тоді як у Сумській області – ПАТ «Сумхімпром». Також в період війни практично відсутні офіційні статистичні дані про утворення та поводження з відходами у Луганській області та Автономній Республіці Крим, а дані по Херсонській області не оприлюднюються з питань забезпечення конфіденційності.

Отже, для забезпечення порівнюваності даних у регіональному розрізі за 2023 рік доцільно тимчасово виключити з аналізу та оцінки відповідні регіони: Миколаївська, Полтавська, Сумська, Херсонська області, а також Автономну Республіку Крим та м. Севастополь.

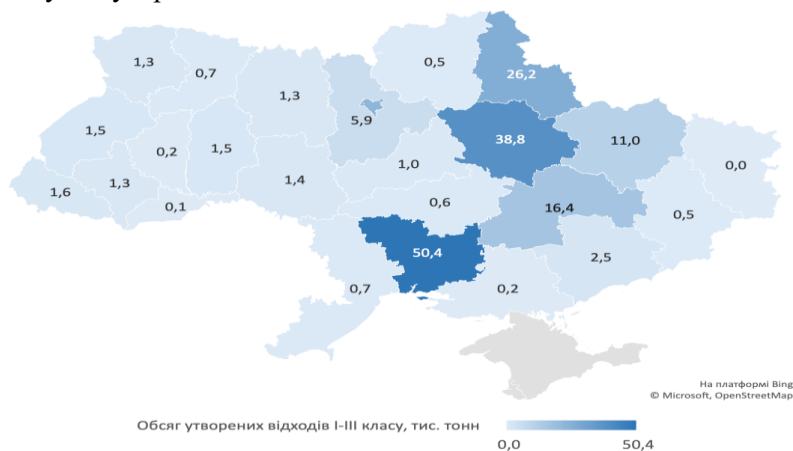


Рис. 1. Порівняння показника утворення відходів I-III класів небезпеки по регіонах України у 2023 році, тис. тонн (побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024))

Очевидно, що на зміну показника утворення відходів I-III класів небезпеки впливають багато факторів, але в період війни маємо значні обмеження щодо оприлюднення багатьох наборів даних у регіональному розрізі. До основних джерел утворення відходів належать сфери сільського господарства (аграрні відходи), промисловості (промислові відходи), будівництва (будівельні відходи), транспорту та логістики, тобто по-суті це сфери залучення природних ресурсів, виробництва і розподілу. Крім того, до основних утворювачів відходів належить і сфера комунального господарства (побутові відходи). Відповідно, збільшення обсягів цих відходів як правило залежить від зростання обсягів економічної діяльності у цих сферах, або змін чисельності населення, якщо маємо на увазі побутові відходи.

Наразі у період повномасштабної війни в Україні за 2023 рік маємо офіційні статистичні дані Держстату України (Державна служба статистики України, 2024) щодо основних показників діяльності суб'єктів господарювання у розрізі регіонів та видів економічної діяльності. Тому можна припустити, що на обсяг утворення відходів I-III класів небезпеки впливатимуть загальні обсяги виробленої продукції (товарів, послуг) у видах економічної діяльності, які забезпечують залучення природних ресурсів, виробництво і розподіл продукції, зокрема за секціями КВЕД-2010:

- Сільське, лісове та рибне господарство (А);
- Промисловість (В+С+D+E);
- Будівництво (F);
- Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (H).

Враховуючи, що в період повномасштабної війни також відсутні дані щодо наявної та постійної чисельності населення за регіонами України, від якої як правило залежить обсяг утворення побутових відходів. Тому вважаємо за доцільне взяти

за основу подальшого включення до моделі оцінки взаємозв'язку показник кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання. Адже, по-суті, зайняте населення високо корелює із загальними показниками населення у регіональному розрізі. Це пояснюється тим, що в кожному домогосподарстві в середньому пропорційно розподілені особи, які відносяться до категорій зайнятих та незайнятих (молодь працездатного віку та пенсіонери).

Виходячи з викладених умов сформовано таблицю даних для оцінки впливу двох факторів ( $X_1$  - Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання сфер залучення природних ресурсів, виробництва і розподілу, млн. грн.;  $X_2$  – Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб) на зміну показника ( $Y$  – Обсягу утворених відходів I-III класу, тис. тонн) за окремими регіонами України за 2023 рік (табл. 1). Також для наочного порівняльного аналізу диференціації значень показників на основі використання можливостей MS Excel зроблено умовне форматування даних від найбільшого до найменшого значення шляхом використання зелено-білої колірної шкали.

Таблиця 1

Дані для оцінки впливу факторів на зміну показника обсягу утворених відходів I-III класу за окремими регіонами України за 2023 рік

| Область          | Обсяг утворених відходів I-III класу, тис. тон ( $Y$ ) | Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання сфер залучення природних ресурсів, виробництва і розподілу, млн. грн. ( $X_1$ ) | Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, тис. осіб ( $X_2$ ) |
|------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Вінницька        | 1,4                                                    | 220307,2                                                                                                                                              | 260,1                                                                          |
| Волинська        | 1,3                                                    | 96545,6                                                                                                                                               | 177,4                                                                          |
| Дніпропетровська | 16,4                                                   | 680990,4                                                                                                                                              | 735,3                                                                          |
| Донецька         | 0,5                                                    | 100788,8                                                                                                                                              | 106,1                                                                          |
| Житомирська      | 1,3                                                    | 105836,7                                                                                                                                              | 186,3                                                                          |
| Закарпатська     | 1,6                                                    | 64999,2                                                                                                                                               | 149,3                                                                          |

|                 |      |           |        |
|-----------------|------|-----------|--------|
| Запорізька      | 2,5  | 178270,5  | 213,7  |
| Ів.-Франківська | 1,3  | 90147,7   | 191,8  |
| Київська        | 5,9  | 396416,2  | 434,4  |
| Кіровоградська  | 0,6  | 103570,3  | 146,1  |
| Львівська       | 1,5  | 328546,6  | 526,1  |
| Одеська         | 0,7  | 213819,3  | 397,4  |
| Рівненська      | 0,7  | 85382,3   | 170,8  |
| Тернопільська   | 0,2  | 94145,9   | 149,2  |
| Харківська      | 11   | 192056,9  | 439,8  |
| Херсонська      | 0,2  | 4851,5    | 37,8   |
| Хмельницька     | 1,5  | 130480,1  | 207,8  |
| Черкаська       | 1    | 186176,4  | 208,0  |
| Чернівецька     | 0,1  | 38539,1   | 112,0  |
| Чернігівська    | 0,5  | 101810,7  | 151,4  |
| м. Київ         | 22,5 | 1603575,3 | 1828,8 |

Примітка: побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024)

Для подальшої оцінки впливу факторів на зміну обраного результуючого показника утворення відходів було використано методику кореляційно-регресійного аналізу на основі використання надбудови пакету MS Excel – Data Analysis, зокрема інструменту Regression.

За підсумками кореляційно-регресійного аналізу отримано багатовимірну модель оцінки впливу двох виділених основних факторів ( $X_1$  та  $X_2$ ) на зміну показника ( $Y$ ) обсягу утворення відходів I-III класів небезпеки за регіонами України:

$$Y = -0,74324 + 0,000006 X_1 + 0,008272 X_2 .$$

Отримане за підсумками оцінки щільності зв'язку між показником і факторами достатньо велике значення коефіцієнта множинної кореляції ( $R = 0,9015$ ) свідчить про наявність значного кореляційно-регресійного зв'язку. Також видно, що обидва фактори позитивно впливають на зміну показника обсягу утворення відходів. Можна також конкретизувати економічну інтерпретацію отриманої моделі:

1) збільшення обсягу виробництва продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання сфер залучення природних ресурсів, виробництва і розподілу в окремому регіоні України на 1 млрд. грн. призведе до збільшення обсягу утворених відходів у відповідному регіоні на 6,4 тонн;

2) збільшення кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в окремому регіоні України на 1 тис. осіб призведе до збільшення обсягу утворення відходів у відповідному регіоні на 8,3 тонн.

Отримана модель також може використовуватися і для прогнозування значення утворення відходів в окремих регіонах України залежно від прогнозів зміни обсягів виробництва продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у сферах залучення природних ресурсів, виробництва і розподілу, а також залежно від зміни кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання.

Також важливо оцінити закономірності зміни обсягів утворення відходів у динаміці за тривалий період часу в окремих регіонах України, враховуючи вплив зовнішніх чинників, зокрема негативних наслідків війни в Україні та пандемії коронавірусу. Для цих цілей побудовано комбіновану діаграму порівняння динаміки обсягу утворених відходів I-IV класів небезпеки та рівня їх відновлення і спалення для прикладу у Волинській області за 2010-2023 рр. (рис. 1).

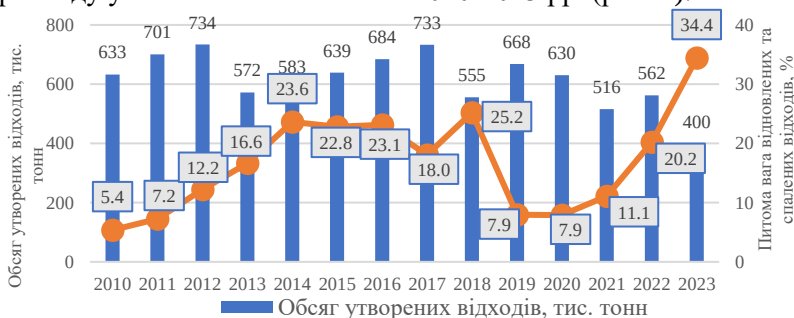


Рис. 2. Порівняння динаміки обсягу утворених відходів I-IV класів небезпеки та рівня їх відновлення і спалення у

Волинській області за 2010-2023 рр. (побудовано автором за даними (Державна служба статистики України, 2024))

З рисунку видно, що до початку війни у 2014 році у регіоні забезпечувалася позитивна динаміку рівня відновлення та спалення відходів (до 23,6% у 2014 році). Війна призвела до зупинення цього процесу, а у роки пандемії коронавірусу у 2019-2021 рр. спостерігався різкий спад рівня (до 7,9-11,1%). Тоді як в період повномасштабної війни через зменшення чисельності населення та економічної активності бізнесу у регіоні при зменшенні загального обсягу утворених відходів рівень їх переробки зріс (до максимуму 34,4% у 2023 році).

**Висновки.** Отже, для дослідження закономірності зміни показників утворення та поводження з відходами на рівні регіонів України в контексті розвитку циркулярної економіки можна використовувати метод кореляційно-регресійного аналізу. Важливо попередньо вилучити з масиву даних нетипові за розмірами показника утворення відходів регіони (Миколаївська, Полтавська, Сумська, Херсонська області, Автономну Республіку Крим та м. Севастополь), а також в умовах обмеженості оприлюднення ряду ключових даних, взяти за основу як факторні показники обсяги виробництва та кількість працівників суб'єктів господарювання. Побудована кореляційно-регресійна модель з високим ступенем достовірності дозволить прогнозувати обсяги утворення відходів у виділених регіонах України. Виявлено, що у Волинській області на обсяг утворення та рівень відновлення і спалення відходів значний вплив мали зовнішні негативні впливи війни в Україні та пандемії коронавірусу.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).
2. Клевцевич Н. А. (2022). Організаційно правові аспекти застосування концепції циркулярної економіки на місцевому рівні. *Підприємництво та інновації*. Вип. 24. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.6>

3. Онопрієнко Д. О. (2023). Теоретичні підходи до розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, Вип. 5. С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-5>
4. Погрішук Б. В., Щербич В. В. (2022). Інноваційний потенціал регіонального розвитку в концепції циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*, Вип. 2. С. 78-84. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).78-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).78-84)
5. Тесленок І. М., Златьєв К. Ю. (2024). Циркулярна економіка: концептуальні засади. *Ефективна економіка*. № 6. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.52>
6. Фарат О. В., Русин-Гриник Р. Р., Бахор О. Р. (2023). Зміст і форма системи цінностей циркулярної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. №21. С. 32-37.
7. Хаустова В. Є., Трушкін Н. В. (2022). Інфраструктурне забезпечення регіонального управління відходами у контексті циркулярної економіки (на прикладі Харківської області). *Проблеми економіки*. № 4. С. 118-132. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-118-132>
8. Черевко Г. (2022). Циркулярна економіка: переваги і недоліки. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. № 29. С. 10-16. <https://doi.org/10.31734/economics2022.29.010>
9. Швець А. І. (2022). Циркулярна економіка як нова модель розвитку економіки України в процесі євроінтеграції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 1. С. 43-49. <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.043>
10. Шубалий О., Хомицький В., Мощич С. (2023). Методичне забезпечення аналізу та оцінки розвитку циркулярної економіки в ЄС. *Економічний форум*. № 1. С. 18-26. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-3>
11. European Commission 2022. European Green Deal: Putting an end to wasteful packaging, boosting reuse and recycling. Brussels, 30 November 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7155](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7155)

## References

1. Official website of State Statistics Service of Ukraine. (2023). Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/>. (accessed 12.11.2024)
2. Klevtsevych N.A. (2022). Organisational and legal aspects of the application of the circular economy concept at the local level. *Entrepreneurship and innovation*, 24, 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.6>
3. Onoprienko D.O. (2023). Theoretical approaches to the development of enterprise potential in a circular economy. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, 5, 30-38. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-5>



4. Pogrishchuk B.V., Shcherbych V.V. (2022). Innovative potential of regional development in the concept of circular economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*, 2, 78-84. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).78-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).78-84)
5. Teslenok I.M., Zlatiev K. Yu. (2024). Circular economy: conceptual foundations. *Effective economy*, 6. Retrieved from <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.52>
6. Farat O.V., Rusyn-Grynyk R.R., Bakhor O.R. (2023). The content and form of the value system of the circular economy. *Investments: practice and experience*, 21, 32-37.
7. Haustova V.E., Trushkin N.V. (2022). Infrastructural support for regional waste management in the context of the circular economy (on the example of the Kharkiv region). *Problems of Economics*, 4, 118-132. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-118-132>
8. Cherevko G. (2022). Circular economy: advantages and disadvantages. *Bulletin of Lviv National University of Environmental Management. Ekonomika APK*, 29, 10-16. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2022.29.010>
9. Shvets A.I. (2022). Circular economy as a new model for the development of Ukraine's economy in the process of European integration. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, 1, 43-49. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.043>
10. Shubalyi, O., Khomytskyi, V., & Moshchych, S. (2023). Methodological provision of the analysis and assessment of the development of the circular economy in the EU. *Economic Forum*, 13(1), 18-26. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-3>
11. European Commission 2022. European Green Deal: Putting an end to wasteful packaging, boosting reuse and recycling. Brussels, 30 November 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7155](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7155)

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-52](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-52)

**УДК 330.59:331.108.45:355.232(477)**

Цимбалюк І.О.

Луцький національний технічний університет,  
Україна,

д.е.н., професор

tsymbaliuk.iren@lntu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-0506-2262

Iryna Tsymbaliuk

Lutsk National Technical University

Павліха Н.В.

Луцький національний технічний університет,  
д.е.н., професор

nataliia.pavlikha@lntu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-5191-242X

Pavlikha Nataliia,

Lutsk National Technical University,

Ukraine,

Doctor of Economics, Professor

Невар О.В.

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Україна,

PhD з економіки

Nevar.Ok@ukr.net

ORCID: 0000-0002-7949-890X

Nevar Oksana

Lesia Ukrainka Volyn National University

Ukraine,

PhD in Economics

Отримано: 08.11.2025. Прорецензовано: 11.11.2025. До друку: 21.11.2025.

## **ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЙНИХ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ**

У статті здійснено інтегральну діагностику ефективності програм соціально-економічної реінтеграції ветеранів в Україні. Розкрито зміст і взаємозв'язок ключових напрямів реінтеграційної політики, що охоплюють освітній, економічний, соціальний, психологічний та інституційний виміри. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних оцінок окремих заходів до системного аналізу результативності комплексних програм, здатного відображати реальні зміни у рівні соціальної адаптації та економічної активності ветеранів. Запропонований інтегральний підхід дозволив виявити структурні диспропорції між окремими складовими процесу реінтеграції та окреслити пріоритетні напрями його вдосконалення. У підсумку сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності державної політики у сфері підтримки ветеранів через запровадження національної системи аналітичного моніторингу та оцінювання соціально-економічних результатів програм реінтеграції.

**Ключові слова:** реінтеграція ветеранів; ветеранська політика; інклюзивність; соціально-економічна адаптація; економічна активність; інтегральна діагностика; державна політика; аналітичний моніторинг; людський капітал.

## **INTEGRAL DIAGNOSTICS OF THE EFFECTIVENESS OF SOCIO-ECONOMIC REINTEGRATION PROGRAMS FOR VETERANS IN UKRAINE**

The relevance of the study is determined by the strategic need of the state to develop an effective system of socio-economic support for veterans, ensuring their reintegration into active social and professional life. Under the conditions of wartime and post-war transformations, the effectiveness of reintegration programs becomes a decisive factor in a society's ability to restore human capital, strengthen social cohesion, and promote economic resilience. The lack of unified mechanisms for evaluating program effectiveness generates managerial uncertainty, reduces the efficiency of public policy decisions, and hinders systematic coordination between state institutions, local communities, and the civil sector. In this context, the purpose of the article is to conduct an integral diagnosis of the effectiveness of socio-economic reintegration programs for veterans in Ukraine, considering educational and qualification, economic, social, psychological, and institutional dimensions. The

methodological basis of the research includes methods of statistical analysis, indicator normalization, expert evaluation, and integral synthesis. The application of the integral approach ensured a systemic measurement of outcomes and revealed structural imbalances between different directions of program implementation.

The results of the diagnosis indicate an overall moderate level of effectiveness of national and regional initiatives aimed at supporting veterans, with relatively higher performance observed in the domains of economic activity and psychological adaptation. At the same time, the educational and institutional components appear less developed, highlighting the need to strengthen the system of retraining, enhance employment support infrastructure, and establish effective mechanisms of interagency coordination. The practical value of the study lies in the possibility of using the results of the integral assessment to improve public policy in the field of veteran reintegration, increase the targeting and efficiency of programs, optimize management decisions, and lay the groundwork for creating a national monitoring system of the socio-economic outcomes of veteran support measures.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Повномасштабна війна в Україні стала каталізатором глибоких соціально-економічних трансформацій, що змінили параметри суспільного розвитку та систему пріоритетів державної політики. В умовах масштабних демографічних втрат, деформації ринку праці та зростання навантаження на інститути соціального забезпечення постає стратегічне завдання – відновлення людського капіталу як базового ресурсу національної резильєнтності. Одним із визначальних напрямів цього процесу є реінтеграція ветеранів як активних суб'єктів економічного відновлення, носіїв професійного досвіду, лідерських компетентностей і потенціалу суспільної консолідації.

Проте наявна система державної ветеранської політики в Україні перебуває у фазі становлення та характеризується фрагментарністю інституційних практик, відсутністю уніфікованих критеріїв оцінювання результатів програм, а також нерозвиненими механізмами аналітичного зворотного зв'язку між виконавцями й органами управління. Проблема ускладнюється багатовимірністю самого процесу реінтеграції,

який поєднує освітньо-кваліфікаційний, економічний, соціальний, психологічний та інституційно-організаційний виміри. Відтак традиційні підходи до оцінювання ефективності програм, що спираються на поодинокі статистичні показники, не відображають реальної динаміки включення ветеранів у цивільне життя. Це актуалізує потребу у формуванні цілісного аналітичного інструментарію, здатного інтегрувати різновекторні індикатори у єдину систему діагностики, що базується на принципах системності, порівнюваності та управлінської релевантності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблема соціально-економічної реінтеграції ветеранів у сучасному українському суспільстві розглядається дослідниками переважно крізь призму пошуку ефективних механізмів повернення військовослужбовців до цивільного життя, їхньої професійної реалізації та соціальної інтегрованості. У науковому дискурсі спостерігається поступовий перехід від традиційної моделі соціальної допомоги до інституційно-економічних підходів, що базуються на принципах активної участі ветеранів у розвитку місцевих громад та економічного середовища.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із пошуком інноваційних форм підтримки ветеранів через підприємницькі ініціативи. Зокрема, у працях О. Петрик (Петрик, 2022) розкрито потенціал соціального підприємництва як інструменту державної політики реінтеграції. Підкреслюючи, що створення умов для розвитку ветеранських бізнесів може забезпечити сталість соціальної адаптації та підвищити економічну самостійність учасників бойових дій, авторка водночас зауважує на нормативно-правових прогалинах, які стримують ефективне використання цього інструменту.

Проблему вимірювання ефективності реінтеграційних заходів порушено у роботах І. Жданової (Жданова, 2024). У дослідженні аргументовано, що сучасні підходи обмежуються

фіксацією участі у програмах, тоді як бракує системи оцінювання кінцевих соціально-економічних результатів – працевлаштування, підвищення кваліфікації, психологічної стабільності. Запропоновано впровадження критеріїв результативності на основі комплексного аналізу змін у життєвих траєкторіях ветеранів, що співзвучно із завданням створення інтегральної моделі діагностики.

Дослідження міжнародного досвіду демонструють, що у країнах із тривалими військовими конфліктами реінтеграційна політика ґрунтується на багаторівневій системі моніторингу (Ніжейко та Ковалівська, 2024), де орієнтирами виступають розвиток людського капіталу, створення сталих робочих місць і залучення бізнесу до процесів адаптації. Водночас встановлено, що українська модель лише формується, а тому потребує впровадження механізмів оцінювання ефективності на основі інтегрованих індикаторів (Цимбалюк, Колосок, 2024; Павліха, 2024).

На практичному рівні окремі елементи системи діагностики закладено у «Методиці експертного оцінювання», розробленій Українським ветеранським фондом (УВФ, 2023). Документ визначає алгоритм оцінювання проєктів за соціальною, інноваційною та економічною значущістю, проте має переважно процедурний характер і не забезпечує комплексного вимірювання фактичних результатів реалізованих програм.

Таким чином, на сьогодні у науковій літературі відсутня інтегральна аналітична модель, яка поєднала б ці підходи в єдину систему оцінювання ефективності програм соціально-економічної реінтеграції. Саме цей аспект становить наукову нішу та визначає напрям дослідження.

**Цілі статті.** Потреба діагностики ефективності реінтеграційних програм ветеранів зумовлена прагненням до підвищення якості державного управління та необхідністю забезпечення соціальної справедливості, економічної активності

та інклюзивності відновлення України. На основі цього метою статті є здійснення інтегральної оцінки ефективності програм соціально-економічної реінтеграції ветеранів в Україні, що передбачає узагальнення наявних статистичних та експертних даних, нормування показників за окремими напрямками, розрахунок інтегрального індексу ефективності та інтерпретацію отриманих результатів у контексті формування збалансованої та результативної ветеранської політики.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Реінтеграція ветеранів є однією з нагальних соціально-економічних тем в Україні. Згідно з офіційними даними Міністерства у справах ветеранів України, кількість ветеранів та учасників бойових дій уже перевищує 1,3 млн осіб. Їхня реінтеграція, працевлаштування та професійна адаптація є не лише соціальною проблемою, а й важливим економічним чинником відновлення держави, який визначає якість людського капіталу, рівень продуктивної зайнятості та внутрішнього споживчого попиту [7].

Одним із найпроблемніших напрямів залишається *освітньо-кваліфікаційна реінтеграція (I<sub>1</sub>)*. Попри окремі державні ініціативи, лише 43 % ветеранів брали участь у програмах перекваліфікації, тоді як 57 % відчують труднощі з працевлаштуванням. За даними Державної служби зайнятості, у межах пілотних програм навчання пройшли 1000 осіб з них 882 учасники бойових дій, із яких 88 % підвищили кваліфікацію, а 12 % здобули нову спеціальність [8]. Порівняно незначна кількість ветеранів, залучених до програм навчання, свідчить про вузьке охоплення освітніми можливостями та низьку адаптивність системи перекваліфікації до реальних потреб цільової групи. Освітня пропозиція залишається лише частково узгодженою з актуальними вимогами ринку праці, особливо у сфері цифрових технологій та інноваційних професій.

У сфері *економічної інтеграції та зайнятості (I<sub>2</sub>)*

простежуються дещо кращі результати. Згідно з опитуваннями, 62,9 % ветеранів виявили бажання започаткувати власну справу, а 11 % уже реалізували такі ініціативи [9]. Позитивною тенденцією є також те, що 69 % мають постійне місце роботи [10]. Попри поступове відновлення економічної активності, більшість ветеранських підприємницьких ініціатив все ж залишається на стадії задумів. Основними бар'єрами є обмежений доступ до фінансування, низька бізнес-грамотність і нестача консультаційного супроводу.

Щодо *соціальної інтегрованості (I<sub>3</sub>)*, картина виглядає неоднорідно. Половина ветеранів (50 %) бере участь у громадській діяльності, проте лише 37 % обізнані щодо соціальних послуг, на які мають право [11]. Це свідчить про слабку інформаційну взаємодію між ветеранськими спільнотами та органами влади. Надзвичайно низьким є рівень задоволеності якістю медичних послуг – лише 11,17 % респондентів висловили позитивну оцінку. Водночас високий рівень суспільної довіри до військових (96 %) демонструє потужний потенціал соціального капіталу, який може бути використаний для формування спільнот взаємопідтримки та розвитку ветеранського лідерства.

Залишається надзвичайно важливим для стабільності процесів реінтеграції блок *психологічної адаптації і добробуту (I<sub>4</sub>)*. За даними UNDP, середній індекс адаптації ветеранів до цивільного життя становить 5,8 з 10, що відповідає середньому рівню пристосування [12]. Водночас 20–40 % ветеранів потребують психологічної допомоги, тобто лише близько 70 % перебувають у відносно стабільному психоемоційному стані [13]. Високі показники підтримки з боку сім'ї (82 %) та соціального оточення (77 %) свідчать, що саме неформальні мережі стають ключовим ресурсом адаптації. Проте системна психологічна реабілітація, як і раніше, розвивається повільно та залишається недоступною для значної частини ветеранів у громадах.



На інституційному рівні ситуація також залишається нерівномірною. За даними Українського ветеранського фонду, лише 44 % програм мають затверджені процедури моніторингу та оцінювання ефективності [14]. Вважаємо, що це є наслідком фрагментарності управлінських практик і відсутності єдиної методології контролю результатів. Незбалансованість системи управління призводить до дублювання ініціатив, нестачі координації між державними структурами, громадами та громадськими організаціями.

З огляду на відсутність повної офіційної статистики щодо результатів реалізації реінтеграційних програм, апробацію методики проведено у спрощеному форматі, на основі доступних відкритих даних з офіційних джерел – Українського ветеранського фонду, Міністерства економіки, Міністерства освіти і науки, а також матеріалів соціологічних досліджень і аналітичних звітів громадських організацій (табл. 1).

Таблиця. 1

**Розрахунок нормалізованих показників ефективності програм соціально-економічної реінтеграції ветеранів**

| Показники в межах блоку                                        | Кількісні значення, взяті в розрахунок | Вага показника в блоці | Нормалізоване значення (0–1) |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| <b>1. Освітньо-кваліфікаційна реінтеграція (I<sub>1</sub>)</b> |                                        |                        |                              |
| Частка ветеранів, що брали участь у перекваліфікації           | 43%                                    | 0,5                    | 0,43                         |
| Частка ветеранів, які пройшли навчання у межах проекту ДСЗ     | 882 із 1000 осіб (88 %)                | 0,3                    | 0,88                         |
| Частка ветеранів, які здобули нову спеціальність               | 12%                                    | 0,2                    | 0,12                         |
| Середнє нормалізоване значення блоку (I <sub>1</sub> )         | –                                      | –                      | 0,5                          |
| <b>2. Економічна інтеграція та зайнятість (I<sub>2</sub>)</b>  |                                        |                        |                              |
| Рівень працевлаштування ветеранів                              | 69%                                    | 0,4                    | 0,69                         |
| Частка ветеранів, які планують започаткувати бізнес            | 62,90%                                 | 0,35                   | 0,63                         |
| Частка ветеранів, які вже мають власну справу                  | 11%                                    | 0,25                   | 0,11                         |
| Середнє нормалізоване значення блоку (I <sub>2</sub> )         | –                                      | –                      | 0,52                         |
| <b>3. Соціальна інтегрованість (I<sub>3</sub>)</b>             |                                        |                        |                              |
| Участь ветеранів у громадській діяльності                      | 50%                                    | 0,35                   | 0,5                          |

|                                                                                            |          |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------|
| Поінформованість про соціальні послуги                                                     | 37%      | 0,25 | 0,37 |
| Задоволеність медичними послугами                                                          | 11,17%   | 0,15 | 0,11 |
| Рівень суспільної довіри до ветеранів                                                      | 96%      | 0,25 | 0,96 |
| Середнє нормалізоване значення блоку (I <sub>3</sub> )                                     | –        | –    | 0,52 |
| 4. Психологічна адаптація і добробут (I <sub>4</sub> )                                     |          |      |      |
| Індекс адаптації до цивільного життя                                                       | 5,8 / 10 | 0,35 | 0,58 |
| Частка ветеранів, які не потребують психодопомоги (або компенсували стрес)                 | ≈ 70 %   | 0,25 | 0,7  |
| Частка ветеранів, які отримують підтримку сім'ї                                            | 82%      | 0,25 | 0,82 |
| Частка ветеранів, які мають інституційну підтримку (від частини, організацій, роботодавця) | 77%      | 0,15 | 0,77 |
| Середнє нормалізоване значення блоку (I <sub>4</sub> )                                     | –        | –    | 0,7  |
| 5. Інституційно-організаційна ефективність (I <sub>5</sub> )                               |          |      |      |
| Частка ветеранських програм із затвердженими процедурами моніторингу й оцінювання          | 44%      | 1    | 0,44 |
| Середнє нормалізоване значення блоку (I <sub>5</sub> )                                     | –        | –    | 0,44 |

*Джерело: сформовано авторами.*

Результати розрахунку нормалізованих показників за окремими блоками відображають суперечливу, але поступову динаміку розвитку інфраструктури реінтеграції ветеранів в Україні. Економічна та психологічна адаптація розвиваються швидше, тоді як освітня і інституційна компоненти залишаються менш ефективними, що доводить потребу у формуванні комплексної системи управління процесом реінтеграції – з чітко визначеними механізмами оцінювання, фінансування та міжвідомчої координації.

Для кількісного вимірювання узагальнених результатів застосовано інтегральний підхід, який передбачає агрегування часткових індикаторів у межах окремих блоків та їх подальше зведення у єдиний інтегральний індекс ефективності реінтеграційних програм ветеранів (ІЕРВ). Розрахунок індексу здійснювався за формулою:

$$\text{ІЕРВ} = \sum_{i=1} w_i \cdot I_i, \quad (1)$$

де  $I_i$  – агрегований індекс за відповідним блоком;  $w_i$  – ваговий коефіцієнт значущості блоку.

Вагові коефіцієнти для кожного блоку встановлені з

урахуванням відносного впливу відповідної сфери на загальну ефективність реінтеграції (табл. 3)

Таблиця 2

**Підсумкові нормалізовані результати по блоках**

| Блок                                              | I <sub>1</sub> | I <sub>2</sub> | I <sub>3</sub> | I <sub>4</sub> | I <sub>5</sub> |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Нормалізоване значення блоку (I <sub>i</sub> )    | 0,5            | 0,52           | 0,52           | 0,7            | 0,44           |
| Ваговий коефіцієнт (w <sub>i</sub> )              | 0,2            | 0,3            | 0,2            | 0,15           | 0,15           |
| Ваговий внесок (w <sub>i</sub> · I <sub>i</sub> ) | 0,1            | 0,156          | 0,104          | 0,105          | 0,066          |

*Джерело: розраховано авторами.*

Розрахунок інтегрального індексу ефективності (ІЕРВ):  

$$\text{ІЕРВ} = 0,20(0,50) + 0,30(0,52) + 0,20(0,52) + 0,15(0,70) + 0,15(0,44);$$

$$\text{ІЕРВ} = 0,10 + 0,156 + 0,104 + 0,105 + 0,066 = 0,531.$$

Отримане значення інтегрального індексу ефективності (ІЕРВ) = 0,531 свідчить про середній рівень результативності програм реінтеграції ветеранів. Найкращі результати спостерігаються в блоках психологічної адаптації (I<sub>4</sub>) та економічної інтеграції (I<sub>2</sub>), що вказує на відносну стабільність зайнятості й соціально-психологічну підтримку ветеранів. Водночас найслабшими залишаються освітньо-кваліфікаційна (I<sub>1</sub>) та інституційно-організаційна (I<sub>5</sub>) складові, які потребують державного посилення – через розширення програм перекваліфікації, грантового навчання та впровадження єдиної системи моніторингу результатів реінтеграційної політики.

Апробаційні розрахунки не претендують на повну репрезентативність, але демонструють аналітичну гнучкість і практичну придатність розробленої методики як базового інструменту для подальшого науково-статистичного моніторингу реінтеграційної політики в Україні.

**Висновки.** Проведений аналіз підтверджує, що система реінтеграції ветеранів в Україні перебуває у фазі становлення та характеризується помірним рівнем ефективності. Найбільш динамічно розвиваються напрями, пов'язані з економічною

активністю та психологічною підтримкою, що свідчить про поступове посилення соціальної адаптивності ветеранів і зростання їхньої ролі у місцевих громадах. Водночас освітньо-кваліфікаційна та інституційно-організаційна складові залишаються недостатньо розвиненими, що зумовлює нерівномірність результатів реінтеграційних процесів. Удосконалення державної політики у цій сфері потребує переходу від фрагментарних заходів до інтегрованої системи підтримки, орієнтованої на безперервне навчання, розвиток підприємницьких ініціатив, психологічну стійкість і чіткі механізми оцінювання ефективності програм.

Подальше застосування методики передбачає її розширення за рахунок офіційних адміністративних даних про кількість ветеранів, які пройшли перекваліфікацію, здобули нову освіту, отримали роботу за фахом або започаткували власну справу. Запропонована інтегральна діагностична модель може бути покладена в основу формування національної системи моніторингу ефективності програм реінтеграції ветеранів, здатної забезпечити перехід від обліку участі до оцінювання реальних соціально-економічних результатів і довгострокового впливу таких програм на розвиток людського капіталу.

### **Список використаних джерел**

1. Петрик О. Л. Соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС: нормативно-правовий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02>
2. Жданова І. В. Деякі питання оцінки ефективності реінтеграції ветеранів. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 29 берез. 2024 р.)*. Вінниця: ХНУВС, 2024. С. 287–289.
3. Ніжейко К., Ковалівська К. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
4. Цимбалюк І.О., Колосок А.М. Теоретичні основи соціально-економічної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство. *Вєчливість*.

*Humanitas*. 2024. № 2. С. 140–148.

5. Павліха Н.В. Роль держави та громадських організацій у соціальній реінтеграції ветеранів. Відновлення та реінтеграція: науковий погляд на стратегічні шляхи до сталого розвитку [Текст] : монографія / Заг. ред.: Цимбалюк І. О. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С. 95-103.

6. Методика експертного оцінювання. Український ветеранський фонд. Київ, 2023. 20 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/doc/Competitions/metodika.pdf>

7. Порохня Я. В Україні кількість учасників бойових дій зросла до понад 1,3 млн. *LIGA.net*. 2024. 7 жовтня. URL: <https://news.liga.net/ua/society/news/v-ukraini-kilkist-uchasnykiv-boyovyh-diy-zroslo-do-ponad-13-mln> (дата звернення: 04.11.2025).

8. Прокопчук Є. Майже 900 ветеранів пройшли навчання у Центрах професійно-технічної освіти – подробиці програми. *Ветеран*. 2024. 20 квітня. URL: <https://veteran.com.ua/news/view/mazhje-900-veteraniv-projshli-navchannya-u-tsentrakh-profesijnomunistehnichnoi-osviti-podrobitsi-programi> (дата звернення: 04.11.2025).

9. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. Близько 62,89% військовослужбовців хотіли б після демобілізації зайнятися власною справою. *Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України*. 2024. 21 лютого. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/246762.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246762.html) (дата звернення: 04.11.2025).

10. Рівень безробіття серед українських ветеранів зріс до 30,95%. *Work.ua*. 2024. 13 лютого. URL: <https://www.work.ua/en/news/ukraine/2590> (дата звернення: 04.11.2025).

11. Український ветеранський фонд Мінветеранів, Соціологічна група “Рейтинг”. Результати другого опитування “Образ ветеранів в українському суспільстві”. *Український ветеранський фонд*. 2023. 24 січня. URL: <https://veteranfund.com.ua/2023/01/24/opytuvannya> (дата звернення: 04.11.2025).

12. Махлуаурієс М., Харченко В., Серєда П. *Адаптація до цивільного життя: ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні. Результати дослідження ReSCORE у 2024 році*. Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН), 2024. 70 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub\\_unukr24\\_veterans-adapting-to-civilian-life\\_ukr\\_2208.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_ukr_2208.pdf) (дата звернення: 04.11.2025).

13. Психологічне відновлення ветеранів війни та адаптація до цивільного життя. *Сил*. 2024. 28 травня. URL: <https://sil.media/p/psikhologichne-vidnovlennia-veteraniv-viiny-ta-adaptatsiia-dotsyvilnoho-zhyttia-847286-11527> (дата звернення: 04.11.2025)

14. Річний звіт Українського ветеранського фонду за 2023 рік. *Український ветеранський фонд*. 2024. 24 с. URL:

15. <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/zvit-2023.pdf>  
(дата звернення: 04.11.2025).

## References

1. Petryk, O. L. (2022). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument derzhavnoi pidtrymky reintehratsii viiskovosluzhbovtiv ta veteraniv ATO/OOS: normatyvno-pravovy aspekt. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02> [in Ukrainian].
2. Zhadanova, I. V. (2024). Deiaki pytannia otsinky efektyvnosti reintehratsii veteraniv. *Psykholohichni ta pedahohichni problemy profesiinoi osvity ta patriotichnoho vykhovannia personalu systemy MVS Ukrainy: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Vinnytsia, March 29, 2024) (pp. 287–289). Vinnytsia: KhNUVS [in Ukrainian].
3. Nizheiko, K., & Kovalivska, K. (2024). Reintehratsiia veteraniv u tsyvilne zhyttia: mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161> [in Ukrainian].
4. Tsymbaliuk, I. O., & Kolosok, A. M. (2024). Teoretychni osnovy sotsialno-ekonomichnoi reintehratsii veteraniv u tsyvilne suspilstvo. *Vvichlyvist. Humanitas*, 2, 140–148 [in Ukrainian].
5. Pavlikha, N. V. (2024). Rol derzhavy ta hromadskykh orhanizatsii u sotsialnii reintehratsii veteraniv. In I. O. Tsymbaliuk (Ed.), *Vidnovlennia ta reintehratsiia: naukovyi pohliad na stratehichni shliakhy do staloho rozvytku* (pp. 95–103). Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].
6. Ukrainskyi veteranskyi fond. (2023). *Metodyka ekspertnogo otsiniuvannia*. Kyiv. <https://veteranfund.com.ua/doc/Competitions/metodika.pdf> [in Ukrainian].
7. Porokhnia, Ya. (2024, October 7). V Ukraini kilkist uchasnykiv boiovykh dii zrosla do ponad 1.3 mln. *LIGA.net*. <https://news.liga.net/ua/society/news/v-ukraini-kilkist-uchasnykiv-boiovyh-diy-zrosla-do-ponad-13-mln> [in Ukrainian].
8. Prokopchuk, Ye. (2024, April 20). Maizhe 900 veteraniv proishly navchannia u Tsentrah profesiino-tekhnichnoi osvity – podrobytsi prohramy. *Veteran*. <https://veteran.com.ua/news/view/mazhje-900-veteraniv-proishli-navchannya-u-tsentrah-profesijnominustekhnichnoi-osviti-podrobity-programi> [in Ukrainian].
9. Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy. (2024, February 21). Blyzko 62.89% viiskovosluzhbovtiv khotily b pislia demobilizatsii zainiatysia vlasnoiu spravoiu. *Verkhovna Rada Ukrainy. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/246762.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/246762.html) [in Ukrainian].

10. Work.ua. (2024, February 13). Riven bezrobittia sered ukrainських veteraniv zris do 30.95%. <https://www.work.ua/en/news/ukraine/2590>

11. Ukrainyskyi veteranskyi fond Minveteraniv, & Sotsiolohichna hrupa "Reitynh". (2023, January 24). *Rezultaty druhoho opytuvannia "Obraz veteraniv v ukrainskomu suspilstvi."* Ukrainyskyi veteranskyi fond. <https://veteranfund.com.ua/2023/01/24/opytuvannya> [in Ukrainian].

12. Makhluauries, M., Kharchenko, V., & Sereda, P. (2024). *Adaptatsiia do tsyvilnoho zhyttia: kluchovi napriamy dlia posylennia reintehratsii veteraniv ta veteranok v Ukraini. Rezultaty doslidzhennia ReSCORE u 2024 rotsi. Prohrama rozvytku OON v Ukraini (PROON).* [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub\\_unukr24\\_veterans-adapting-to-civilian-life\\_ukr\\_2208.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_ukr_2208.pdf) [in Ukrainian].

13. Psykholohichne vidnovlennia veteraniv viiny ta adaptatsiia do tsyvilnoho zhyttia. (2024, May 28). Syl. <https://sil.media/p/psikhologichne-vidnovlennia-veteraniv-viiny-ta-adaptatsiia-do-tsyvilnoho-zhyttia-847286-11527> [in Ukrainian].

14. Ukrainyskyi veteranskyi fond. (2024). *Richnyi zvit Ukrainskoho veteranskoho fondu za 2023 rik.* <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/zvit-2023.pdf> [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-53](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-53)

**УДК 338.48:330.332.1**

Чепурда Л.М., доктор економічних наук, професор  
Черкаський державний технологічний університет  
tgrs@chdtu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-8941-9427

Філіпчук С.С., аспірант

Луцький національний технічний університет

sergii.filipchuk@gmail.com

ORCID: 0009-0002-0567-5480

Larysa Chepurda, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Cherkasy State Technological University

tgrs@chdtu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-8941-9427

Filipchuk Serhii, postgraduate student

Lutsk National Technical University

sergii.filipchuk@gmail.com

ORCID: 0009-0002-0567-5480

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 21.11.2025. До друку: 22.11.2025.

**ІНВЕСТИЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В  
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У статті здійснено аналіз інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України в умовах євроінтеграційних трансформацій та післявоєнної відбудови. Розкрито теоретико-методичні засади інноваційного розвитку туристичних дестинацій, охарактеризовано сучасні тенденції та виклики, що визначають потребу у формуванні стійкої й багатоканальної системи залучення інвестицій. Проаналізовано динаміку інвестицій в інновації у сфері туризму. Визначено підходи до модернізації туристичної сфери, досліджено інноваційні технології, які формують конкурентні переваги індустрії гостинності, та окреслено регіональні особливості розвитку туристичних територій. Виокремлено чинники, що стримують інноваційні процеси, серед яких інституційна нестабільність, обмежений доступ до фінансування, низька інвестиційна привабливість окремих регіонів та високі безпекові ризики. Проведено систематизацію основних інструментів інвестиційного забезпечення, включно з державно-



приватним партнерством, грантовими програмами ЄС, місцевими фондами розвитку, банківським кредитуванням і краудфандингом. Обґрунтовано важливість розбудови інституційної інфраструктури підтримки інновацій, зокрема кластерних моделей, центрів туристичної інформації та екосистеми цифрових сервісів. На основі узагальнення європейського досвіду підкреслено доцільність адаптації національної туристичної політики до стандартів сталого управління, «зеленої» економіки та інтегрованого планування територій. Запропоновано напрями підвищення інвестиційної активності, серед яких удосконалення регуляторного середовища, розвиток партнерств між владою, бізнесом і громадою, впровадження інструментів зеленого фінансування та цифровізації туристичних продуктів.

**Ключові слова:** інвестиції, євроінтеграція, сталий розвиток, туристична інфраструктура, інноваційні технології, фінансові інструменти.

## **INVESTMENT SUPPORT FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TOURIST TERRITORIES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

The study is devoted to a comprehensive analysis of investment support for the innovative development of Ukraine's tourist territories in the context of European integration processes and post-war recovery. The article reveals the theoretical and methodological foundations of the innovative development of tourist destinations, characterizes current trends and challenges, and highlights the need to establish a stable and diversified system for attracting investments. Particular attention is paid to assessing the dynamics of investment in tourism innovations in 2019–2024, which demonstrates significant fluctuations under the influence of pandemic and wartime crises, while also illustrating the sector's ability to gradually recover. Based on an analysis of recent scientific works, the study identifies key academic approaches to the modernization of the tourism sector, examines innovative technologies that shape competitive advantages in the hospitality industry, and outlines regional features of tourism development in Ukraine. The research identifies several barriers that hinder innovation, including institutional instability, limited access to finance, low investment attractiveness of certain regions, and high security risks.

The article systematizes the main tools of investment support, including public-private partnerships, EU grant programs, local development funds, bank lending, and crowdfunding. It substantiates the importance of strengthening institutional infrastructure for supporting innovations, including cluster models, tourist information centers, and digital service ecosystems. Drawing on European best practices, the study emphasizes the need to adapt national tourism policy to the standards of sustainable destination management, the green economy, and integrated territorial planning. The article proposes several directions for increasing investment

activity, such as improving the regulatory environment, developing partnerships between government, business, and local communities, implementing green financing instruments, and accelerating the digitalization of tourism products.

**Keywords:** investments, European integration, sustainable development, tourism infrastructure, innovative technologies, financial instruments.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України у загальному вигляді полягає в необхідності формування стійкої, ефективної та багатоканальної системи фінансування, здатної забезпечити впровадження сучасних технологій, розвиток інфраструктури та створення конкурентоспроможних туристичних продуктів. В умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та післявоєнної відбудови туристичні дестинації України потребують інноваційних рішень, що відповідають європейським стандартам якості, безпеки та сталості [1]. Проте наявна система інвестування залишається фрагментарною, недостатньо орієнтованою на стратегічні цілі розвитку та характеризується обмеженим доступом до фінансових ресурсів для місцевих громад і суб'єктів малого та середнього бізнесу. Це створює значний розрив між наявним потенціалом територій і реальним рівнем їх туристичного освоєння.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблема інноваційного розвитку туристичних територій України та їх інвестиційного забезпечення у контексті викликів війни й євроінтеграційних трансформацій викликала інтерес значної кількості науковців. У працях Павлюк С. (2025) окреслено сучасний стан туристичної сфери в умовах війни та визначено основні напрями її відновлення. Дослідники Сіра Е. та ін. (2022) зосереджуються на післявоєнній реконструкції туризму, підкреслюючи потребу у фінансових механізмах підтримки територій. У роботі Дашук Ю. та Матвійчук Л. (2022) розглянуто особливості туристичної політики України та наголошено на доцільності адаптації управлінських моделей до сучасних умов нестабільності.

Значний внесок у розкриття ролі інновацій роблять праці Вдовіченої О. та Паламарек К. (2024), Д'яконові А. та ін. (2023), а також Кіш Г. (2023), де акцентується увага на трансформаційному впливі світових інноваційних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу, якість послуг і конкурентоспроможність територій. Дослідження Ковальчук С. (2024), Мельник Т. та Дробот О. (2023) акцентують увагу на структурних змінах і викликах у сфері гостинності, спричинених війною, а роботи Онищук Н. (2019) та Матвійчук Л. і Смаля Б. (2021) окреслюють регіональні детермінанти та конкурентні переваги розвитку індустрії гостинності. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, недостатньо системно досліджені питання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій.

**Цілі статті.** Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних інструментів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України в умовах євроінтеграції, а також визначення пріоритетних напрямів підвищення їх конкурентоспроможності на основі модернізації інфраструктури, цифровізації послуг та впровадження сталих моделей управління дестинаціями.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України в умовах євроінтеграції набуває особливої актуальності в контексті післявоєнної відбудови, посилення конкурентного тиску на міжнародному ринку туристичних послуг та поглиблення інтеграції у європейський економічний простір. Туристичні дестинації України володіють значним природно-ресурсним, культурно-історичним та рекреаційним потенціалом, проте їх інфраструктурний, сервісний та інноваційний рівень часто не відповідає вимогам сталості, цифровізації та якості, що ставляться в ЄС [2]. Зазначене зумовлює потребу у формуванні цілісної системи інвестиційного забезпечення, орієнтованої на модернізацію

туристичної інфраструктури, впровадження інноваційних продуктів та послуг, а також на зміцнення конкурентоспроможності туристичних територій.

Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій доцільно розглядати як сукупність фінансових, організаційних, інституційних та інформаційних заходів, спрямованих на залучення й ефективне використання ресурсів для створення та впровадження інновацій у сфері туризму. Інноваційний розвиток у цьому контексті включає цифровізацію сервісів (онлайн-бронювання, віртуальні тури, smart-туризм), екологізацію туристичних продуктів, розвиток тематичних і нішевих видів туризму (екотуризм, гастрономічний, подієвий, військово-історичний туризм), впровадження сучасних стандартів якості та безпеки, а також формування інтегрованих туристичних маршрутів і кластерів [3]. В умовах євроінтеграції такі інновації мають відповідати європейським практикам сталого управління дестинаціями, принципам «зеленої» чи «голубої» економіки та вимогам до просторового планування.

Сучасний стан інвестиційного забезпечення туристичних територій України характеризується низкою суперечливих тенденцій. Спостерігається активізація локальних ініціатив, розвиток малих підприємств індустрії гостинності, залучення грантових коштів від міжнародних донорів та програм транскордонного співробітництва, реалізація окремих публічно-приватних партнерств для відновлення туристичних об'єктів. Також, зберігається недостатній рівень довгострокових капітальних інвестицій у туристичну інфраструктуру, висока ризикованість проєктів через воєнні дії, інституційна нестабільність, обмежений доступ до кредитних ресурсів для малих і середніх підприємств, а також фрагментарність державної політики підтримки інновацій у туризмі [4]. Додатковою проблемою є нерівномірність регіонального розвитку, коли окремі туристичні території мають надлишкове навантаження, тоді як інші залишаються маловідомими та недофінансованими.

Євроінтеграційний вектор розвитку відкриває для туристичних територій України нові можливості інвестиційного залучення, що підтверджує доступ до фінансових інструментів і програм Європейського Союзу, які підтримують регіональний розвиток, креативні індустрії, «зелену» економіку [5]. За умови ефективної інституційної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій туристичні дестинації можуть залучати кошти для модернізації транспортної, готельної, інформаційної інфраструктури, створення центрів туристичної інформації, розвитку культурних та природоохоронних об'єктів. Важливу роль відіграє адаптація українського нормативно-правового поля до стандартів ЄС, прозорість процедур відбору проєктів, спрощення доступу до фінансування, а також формування професійних команд управління проєктами на місцях [6].

Динаміка інвестування інновації в сфері туризму України представлено на рис. 1.

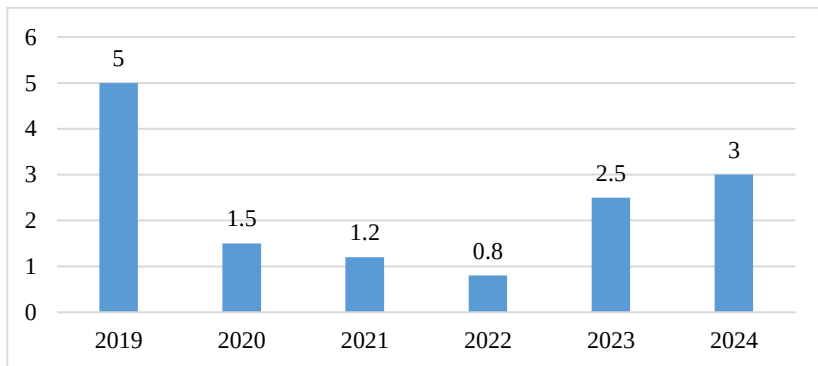


Рис. 1 Інвестиції в інновації в сфері туризму України млн. дол. США за 2019-2024 рр.

Джерело: складено на основі [7, 8, 9].

Динаміка інвестицій в інновації у сфері туризму України у 2019-2024 рр. демонструє суттєві коливання, що відображають

як вплив зовнішніх кризових факторів, так і поступове відновлення галузі. У 2019 р. інвестиції досягли максимального значення – 5 млн дол. США, що було зумовлено активізацією туристичного ринку та зростанням попиту на інноваційні послуги. Починаючи з 2020 р., відбувається різке зниження показників: пандемія COVID-19 та локдауни призвели до скорочення інвестицій до 1,5 млн дол. у 2020 р. та 1,2 млн дол. у 2021 р. Найнижча точка спаду припадає на 2022 р., коли через повномасштабну війну інвестиції впали до 0,8 млн дол., що свідчить про високу чутливість туристичної сфери до безпекових ризиків. Проте уже у 2023 р. простежується відчутне відновлення – обсяг інвестицій зріс до 2,5 млн дол., а у 2024 р. досяг 3 млн дол. США [7]. Такі тенденції підтверджують, що туристичний сектор України поступово адаптується до нових умов, а інноваційні проекти стають важливим інструментом підвищення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

Основними інструментами інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій виступають прямі бюджетні інвестиції та державні програми підтримки, місцеві фонди регіонального розвитку, механізми державно-приватного партнерства, банківське кредитування, грантове фінансування, краудфандинг та соціальне інвестування [10]. Важливою інновацією є розвиток кластерних моделей, у межах яких суб'єкти туристичної та суміжних сфер (готельний бізнес, ресторанне господарство, транспорт, креативні індустрії, ремісництво, сільське господарство) об'єднуються для реалізації спільних проєктів, спільного просування регіонального бренду та спільного залучення інвестицій. Такий підхід посилює привабливість територій для інвесторів, знижує транзакційні витрати та дозволяє підвищити рівень інноваційності завдяки обміну знаннями та технологіями.

Разом з тим, на шляху до формування ефективної системи інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку

туристичних територій України існує низка бар'єрів. До таких бар'єрів віднесемо високий рівень воєнних і політичних ризиків, недосконалість інституційного середовища, недостатня якість стратегічного планування розвитку туризму на місцевому та регіональному рівнях, слабка координація між різними учасниками інвестиційного процесу, а також низький рівень фінансової грамотності та проєктного менеджменту у представників малого бізнесу. Існують також проблеми з дотриманням принципів сталості, а саме: недостатня увага до оцінки екологічної місткості територій, ризики перевантаження екосистем, слабкий розвиток «зелених» стандартів у розміщенні та харчуванні, нерозвиненість механізмів «зеленого» фінансування.

Перспективні напрями удосконалення інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України передбачають комплексний підхід. Потрібне посилення стратегічного планування на основі інтегрованих документів розвитку дестинацій, які поєднують просторове планування, екологічні обмеження, потреби громади та вимоги інвесторів. Доцільно зміцнювати інституційні спроможності органів місцевого самоврядування та регіональних агенцій розвитку, зокрема шляхом навчання з проєктного менеджменту, залучення експертів, створення центрів підтримки інвесторів. Слід формувати сприятливий інвестиційний клімат через податкові стимули для інноваційних туристичних проєктів, спрощення регуляторних процедур, запровадження прозорих правил користування природними та культурними ресурсами. Необхідно розвивати партнерства між громадами, бізнесом та неурядовим сектором для реалізації спільних ініціатив, спрямованих на збереження спадщини й розвиток креативних продуктів.

**Висновки.** Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України в умовах євроінтеграції є багатовимірним процесом, що потребує

узгодження фінансових ресурсів, інституційних реформ та стратегічних пріоритетів. Від здатності українських туристичних дестинацій адаптуватися до європейських стандартів, впроваджувати інновації та залучати різні джерела інвестицій залежить їхня конкурентоспроможність та внесок у відбудову економіки, формування позитивного міжнародного іміджу країни, зміцнення соціального капіталу та розвиток територіальної згуртованості.

Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку туристичних територій України потребує системної модернізації та орієнтації на європейські стандарти, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності галузі в умовах євроінтеграції. Аналіз динаміки інвестицій засвідчує високу вразливість туристичного сектору до кризових факторів, проте демонструючи його здатність до відновлення за умов цілеспрямованої підтримки. Для посилення інвестиційної активності доцільно розширювати механізми державно-приватного партнерства, стимулювати залучення грантових коштів ЄС, удосконалювати регуляторне середовище, а також підтримувати розвиток кластерів та цифрових інновацій у туризмі. Важливими залишаються формування прозорої системи управління проєктами, впровадження «зелених» стандартів та розвиток інфраструктури, що дозволить забезпечити сталий розвиток туристичних територій та їх інтеграцію у європейський туристичний простір.

### **Список бібліографічного опису**

1. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. (2022) Післявоєнне відновлення туризму в Україні. Інфраструктура ринку. № 68. С. 155-158.
2. Дащук Ю., Матвійчук Л. (2022) Туристична політика в умовах сьогодення: досвід України. *Економіка та суспільство*. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1122> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Вдовічена О., Паламарек К. (2024) Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 2 (12). С. 22-27.



4. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. (2023) Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (дата звернення: 12.10.2025).

5. Кіш Г. (2023) Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 6 (12). С. 65-77.

6. Ковальчук С. (2024) Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. № 2 (7), С. 27-32.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).

8. Павлюк, С. (2025). Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169> (дата звернення: 27.10.2025).

9. Мельник Т.М., Дробот О.В. (2023) Вплив війни на індустрію гостинності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 42. С. 121-127.

10. Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. (2021) Регіональні аспекти розвитку конкурентних переваг індустрії гостинності. *Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ*. Серія «Регіональна економіка». № 18 (71). Луцьк: IBV ЛНТУ. С. 169-179.

## References

1. Sira E., Holubets I., Bezruchenkov Yu. (2022) Pisliavoiennne vidnovlennia turyzmu v Ukraini [Post-war revival of tourism in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*. no. 68. pp. 155-158.

2. Dashchuk Yu., Matviichuk L. (2022) Turystychna polityka v umovakh sohodennia: dosvid Ukrainy [Tourism policy in today's conditions: the experience of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1122> (accessed October 27, 2025).

3. Vdovichen O., Palamarek K. (2024) Rol svitovykh innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [The role of global innovative technologies in the development of the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*. no. 2 (12). pp. 22-27.

4. Diakonova A., Titomyr L., Zhovtiak K. (2023) Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in forming a service quality management strategy in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (accessed October 12, 2025).

5. Kish H. (2023) Innovatsiini tekhnologii v diialnosti hotelno-restorannykh pidpriemstv [Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises]. Aktualni pytannia u suchasni nautsi. no. 6 (12). pp. 65-77.

6. Kovalchuk S. (2024) Doslidzhennia stanu ta tendentsii rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [Research on the state and development trends of the Ukrainian hospitality industry]. Transformatsiina ekonomika. no. 2 (7). pp. 27-32.

7. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed October 15, 2025).

8. Pavliuk, S. (2025). Stan rozvytku haluzi turyzmu v umovakh viiny ta perspektyvy vidnovlennia [The state of development of the tourism industry in wartime and the prospects for recovery]. Ekonomika ta suspilstvo, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169> (accessed October 12, 2025).

9. Melnyk T., Drobot O. (2023) Vplyv viiny na industriiu hostynnosti v Ukraini [The impact of the war on the hospitality industry in Ukraine]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. no. 42. pp. 121-127.

10. Matviichuk L., Smal B. (2021) Rehionalni aspekty rozvytku konkurentnykh perevah industrii hostynnosti [Regional aspects of developing competitive advantages in the hospitality industry]. Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats LNTU. Seriia «Rehionalna ekonomika». no. 18 (71). Lutsk: IVV LNTU. pp. 169-179.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-54](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-54)*

**УДК: 330.34.01**

Чмут А.В. к.е.н, доцентка

E-mail: achmut@ksu.ks.ua

ORCID: 0000-0002-5947-728X

Чмут О.О. здобувач ступеня доктора філософії PhD student

Херсонський державний університет

E-mail: oleksandr.chmut@university.kherson.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>

Anna Chmut, PhD in Economics, Associate Professor

Kherson state university

E-mail: achmut@ksu.ks.ua

ORCID: 0000-0002-5947-728X

Oleksandr Chmut, PhD student

Kherson state university

E-mail: oleksandr.chmut@university.kherson.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>

Отримано: 17.11.2025. Прорецензовано: 23.11.2025. До друку: 24.11.2025.

## **ПОНЯТІЙНЕ ПОЛЕ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВІД SUSTAINABILITY ДО ESG**

У статті розглянуто еволюцію понятійного апарату сталого розвитку від класичного визначення, поданого у доповіді Our Common Future (1987), до сучасних практично орієнтованих концепцій, таких як ESG, CSR, TBL, а також зелена, циркулярна й безвуглецева економіка. Здійснено семантичну систематизацію ключових термінів (sustainable development, sustainability, ESG, CSR, TBL) та побудовано ієрархічну структуру понять сталого розвитку. На основі даних платформ Google Books Ngram Viewer та Dimensions представлено динаміку зростання частоти використання відповідних термінів у наукових джерелах за останні десятиліття. Встановлено поступове зміщення дослідницьких акцентів від загальної ідеї "sustainable development" до більш конкретизованих категорій – "sustainability" та "ESG", які відображають інтеграцію принципів сталості у бізнес-практику та корпоративне управління. Показано, що поняття sustainability виступає універсальною рамковою

категорією, тоді як ESG і CSR виконують роль інструментів вимірювання та впровадження сталих стратегій у діяльність підприємств. Запропонована семантична модель демонструє багаторівневу структуру сталого розвитку – від глобальної концепції до прикладних управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути використані для уточнення термінології, формування освітніх програм і розробки стратегій корпоративної сталості.

**Ключові слова:** сталість, сталий розвиток, ESG-критерії, корпоративна соціальна відповідальність, зелена економіка, циркулярна економіка, безвуглецева економіка

## **THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FROM SUSTAINABILITY TO ESG**

The article explores the evolution of the conceptual framework of sustainable development, tracing its origins from the classical definition introduced in the Our Common Future report (1987) to contemporary, practice-oriented frameworks such as Environmental, Social, and Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR), Triple Bottom Line (TBL), as well as emerging models including the green economy, circular economy, and carbon-free economy. The study systematically analyzes and semantically structures key terms such as sustainable development, sustainability, ESG, CSR, and TBL, constructing a hierarchical and interrelated model that reflects the multilevel nature of sustainability concepts. Utilizing data from Google Books Ngram Viewer and Dimensions, the paper examines the dynamics of the frequency and evolution of these terms in academic literature over recent decades, revealing a clear shift from abstract theoretical discussions of "sustainable development" toward operationalized, measurable, and implementable frameworks such as "sustainability" and "ESG." This trend illustrates the increasing practical orientation of sustainability research, where concepts are not only theoretical but also instrumental in guiding corporate policies, strategies, and reporting practices. Sustainability emerges as a broad umbrella concept encompassing balanced long-term economic, social, and environmental development, while ESG and CSR function as structured tools for assessment, benchmarking, and the implementation of responsible business practices. Moreover, the study emphasizes the interconnections between sustainability-oriented economic models – including green, circular, and carbon-free economies – which collectively form a comprehensive ecological and economic paradigm targeting climate neutrality, resource efficiency, and systemic transformation. The proposed semantic framework highlights the hierarchical transition from global-level concepts to regional, sectoral, and organizational dimensions, providing a coherent conceptual apparatus for understanding and operationalizing sustainability. The findings have practical implications for

academic research, curriculum development, corporate strategy formulation, and policy-making, offering guidance for sustainable enterprise transformation and the integration of environmental, social, and governance considerations into strategic management practices.

**Keywords: Ключові слова:** Sustainability, sustainable development, ESG, Corporate Social Responsibility, green economy, circular economy, carbon-free economy

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.**

Проблематика сталого розвитку сьогодні є ключовим напрямом економічних досліджень, адже питання гармонізації економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності визначають траєкторію глобальної трансформації економічних систем. З моменту публікації доповіді (Our Common Future, 1987) поняття «сталий розвиток» стало фундаментом для формування політик і стратегій у міжнародних організаціях, державах та бізнесі. Водночас багатозначність термінів та пов'язані або похідні концепції - соціальної відповідальності, ESG, TBL (потрійний підсумок), зеленої, циркулярної, безвуглецевої економіки – зумовлюють необхідність систематизації понятійного апарату.

**Аналіз останніх досліджень у яких започатковано вирішення проблеми.** Різні аспекти сталого розвитку досліджували численні західні вчені. (Маршалл Дж. та Тоффел М., 2005) підкреслювали багаторівневу природу сталості, (Кульман Т. . та Фаррінгтон Дж. 2010) розмежували sustainable development і sustainability. (Брах В., Гул М., та Кавецький Дж. 2020) акцентували на інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів.( Огреан С., Лозано Р., 2015) висвітлювали вимірювання та системне управління корпоративною стійкістю.

Сучасні українські дослідники, зокрема (Васильчук І., 2014), (Капінос, Г. і Ларіонова, К.,2023), (Нагара М., 2021) вивчали питання сталого розвитку, наголошуючи на інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів, а також на

необхідності адаптації міжнародних підходів до національного контексту.

**Цілі статті.** Метою статті є аналіз еволюції та взаємозв'язків ключових понять сталого розвитку, визначення їх семантичних меж і практичних форм реалізації в економічних дослідженнях.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У доповіді Our Common Future (1987) вперше подано класичне визначення сталого розвитку як розвитку, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Це визначення стало базовим для подальших наукових і політичних дискусій та є фундаментом усіх сучасних концепцій у сфері сталого розвитку (Our Common Future, 1987). Від часу публікації доповіді питання сталого розвитку неодноразово порушувались у працях численних дослідників та документах міжнародних інституцій. Попри різноманітність дефініцій, у більшості з них сталий розвиток трактується як багатовимірна концепція, що інтегрує економічний (зростання без виснаження ресурсів), соціальний (рівність і справедливість) та екологічний (збереження природи й раціональне використання ресурсів) виміри. Він розглядається як стратегія гармонійного співіснування суспільства і природи, яка забезпечує гідне життя нинішнім поколінням без загроз для майбутніх (Маршалл і Тоффел, 2005), (Капінос, і Ларіонова, 2023).

Упродовж 1995-2000 рр. активні спроби адаптації глобальної ідеології сталого розвитку до соціально-економічних систем та пошуку універсальної концепції, придатної для застосування у бізнесі, освіті й техніці, сприяли поширенню у науковій літературі поняття «сталості» (sustainability). Ця концепція акцентує увагу на здатності соціально-економічних і природних систем зберігати баланс та забезпечувати

життєздатність у довгостроковій перспективі (Кульман і Фаррінгтон, 2010).

Після 2015 року, із затвердженням Цілей сталого розвитку (SDGs) та Паризької угоди, поняття сталого розвитку набуло прикладного змісту, що стимулювало поширення концепції ESG (Environmental, Social, Governance). ESG перетворила ідеї сталого розвитку на набір вимірюваних критеріїв для оцінки компаній. ESG розглядається як набір критеріїв, що дозволяють інвесторам, кредитним організаціям і стейкхолдерам оцінювати не лише фінансову результативність компаній, а й їхній екологічний вплив, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління. Таким чином, ESG стало своєрідним практичним продовженням і конкретизацією ідей сталого розвитку та sustainability, інтегрованих у систему ринкових відносин (Васильчук, 2014).

Паралельно з поширенням ESG у науковій та прикладній літературі активний розвиток отримали й інші концепції, спрямовані на практичну реалізацію принципів сталого розвитку.

Зокрема, корпоративна соціальна відповідальність (CSR, Corporate Social Responsibility) розглядається як система добровільних зобов'язань бізнесу інтегрувати соціальні та екологічні пріоритети у свою діяльність і взаємодію зі стейкхолдерами. CSR фокусується на відповідальності підприємств перед суспільством і природою, виходячи за межі сучасних економічних інтересів (Чмут і Чмут, 2023).

Концепція «потрійного підсумку» (TBL, Triple Bottom Line), згадуваність якої не так поширена в науковій літературі, запропонована Дж. Елкінгтоном, але по суті є класичною концепцією сталого розвитку, яка акцентує на тому, що ефективність компаній слід оцінювати не лише за фінансовими показниками, а й за соціальними та екологічними результатами. Таким чином, TBL інтегрує три ключові виміри: *profit* (прибуток), *people* (люди) та *planet* (планета) (Васильчук, 2014).

Ще одним важливим напрямом стала зелена економіка (Green Economy), що передбачає економічний розвиток на основі раціонального використання природних ресурсів, скорочення викидів та впровадження екологічних інновацій. Вона спрямована на формування нової моделі зростання, у якій економічна конкурентоспроможність поєднується з екологічною безпекою та соціальною інклюзивністю. Поряд із концепцією «зелена економіка» в сучасному науковому дискурсі виокремлюються споріднені підходи – «циркулярна економіка» (Circular Economy) та «безвуглецева економіка» (Carbon-Free Economy), які конкретизують екологічну складову сталого розвитку, орієнтуючись відповідно на мінімізацію відходів і замкнені цикли ресурсів, а також на досягнення кліматичної нейтральності через декарбонізацію виробництва й споживання (Білокінна, 2023).

У сукупності ESG, CSR, TBL та Green - Circular- Carbon-Free Economy утворюють систему взаємодоповнюючих підходів, які конкретизують ідеї сталого розвитку та забезпечують їхню імплементацію на рівні підприємств, галузей і національних економік.

Аналіз еволюції понятійного апарату доцільно доповнювати кількісними методами. Зокрема, динаміку поширеності окремих термінів у науковому та публіцистичному дискурсі можна простежити за допомогою сайту Google Books Ngram Viewer, який відображає частоту використання слів і словосполучень у книгах різних років і жанрів.

Було проведено аналіз динаміки вживання понять sustainability, sustainable development, ESG та Triple Bottom Line у період з 1985 по 2023 рр. Дослідження показало, що після 1990-х років відбулося поступове зростання вживання термінів «sustainable development» та «sustainability», причому останнє поняття з початку 2000-х років почало суттєво домінувати. Після 2015 р. простежується стрімке зростання частоти вживання терміна ESG, що корелює з ухваленням Паризької



угоди та затвердженню Цілей сталого розвитку. Натомість концепція Triple Bottom Line залишається відносно менш поширеною у порівнянні з іншими представленими термінами.

Для аналізу поширення представлених понять у сучасному науковому дискурсі, використаєм базу Dimensions, яка акумулює публікації з провідних наукових журналів. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки часто ключові категорії сталого розвитку (sustainable development, sustainability, ESG, CSR, TBL тощо) використовуються в академічних статтях (зокрема в назві та анотації) протягом останнього десятиліття, а також простежити зміни у пріоритетах наукових досліджень (табл.1).

Таблиця 1

Частота використання категорій сталого розвитку у науковій літературі, за даними Dimensions, 2015–2024 pp.

| Категорії                                                                               | Кількість праць<br>опублікованих в представлені<br>роки |       |        | Загальна<br>кількість<br>праць із<br>згадуванням<br>поняття за<br>всі роки. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | 2015                                                    | 2020  | 2024   |                                                                             |
| Sustainability (сталість)                                                               | 16119                                                   | 41059 | 114102 | 667421                                                                      |
| Sustainable development<br>(сталый розвиток)                                            | 12420                                                   | 32184 | 113746 | 647659                                                                      |
| CSR, Corporate Social<br>Responsibility<br>(Корпоративна соціальна<br>відповідальність) | 2655                                                    | 4486  | 7802   | 72387                                                                       |
| Green Economy (зелена<br>економіка)                                                     | 789                                                     | 2840  | 8900   | 47065                                                                       |
| ESG (екологічні, соціальні<br>, управлінські критерії)                                  | 158                                                     | 804   | 8414   | 28571                                                                       |
| TBL, Triple Bottom Line<br>(потрійний підсумок)                                         | 219                                                     | 406   | 737    | 6087                                                                        |

\* побудовано автором на основі (App.dimensions.ai).

Таблиця містить дані щодо кількості наукових праць, опублікованих у 2015, 2020 та 2024 роках, у яких ключові категорії зустрічаються у назві та анотації. У підсумку представлено загальну кількість праць, в яких зустрічається відповідна категорія, за всі роки, що охоплює база Dimensions.

Sustainability (сталість) та sustainable development (сталий розвиток) залишаються домінуючими категоріями у англomовній науковій літературі, і з 2015 по 2024 рік кількість публікацій зросла більш ніж у 7 разів.

В українській науковій літературі термін sustainability найчастіше ототожнюється з поняттям сталий розвиток, при цьому з'являються специфічні похідні поняття: сталий розвиток регіонів, галузей, підприємств.

Враховуючи це, можна побудувати ієрархічну семантичну структуру поняття сталого розвитку, де на найвищому рівні знаходяться глобальні концепти сталого розвитку (Sustainable Development, Sustainability), нижче – регіонально-галузевий рівень, далі – корпоративний рівень, і в основі – практичні інструменти та концепції (рис.1).

На нижньому рівні семантичної структури розміщено прикладні концепції, що забезпечують практичну реалізацію принципів сталого розвитку. До них належать ESG, CSR, TBL, а також група екологічно орієнтованих економічних моделей – зелена, циркулярна та безвуглецева економіка, які формують інтегровану парадигму переходу до кліматично нейтрального та ресурсоефективного господарювання.

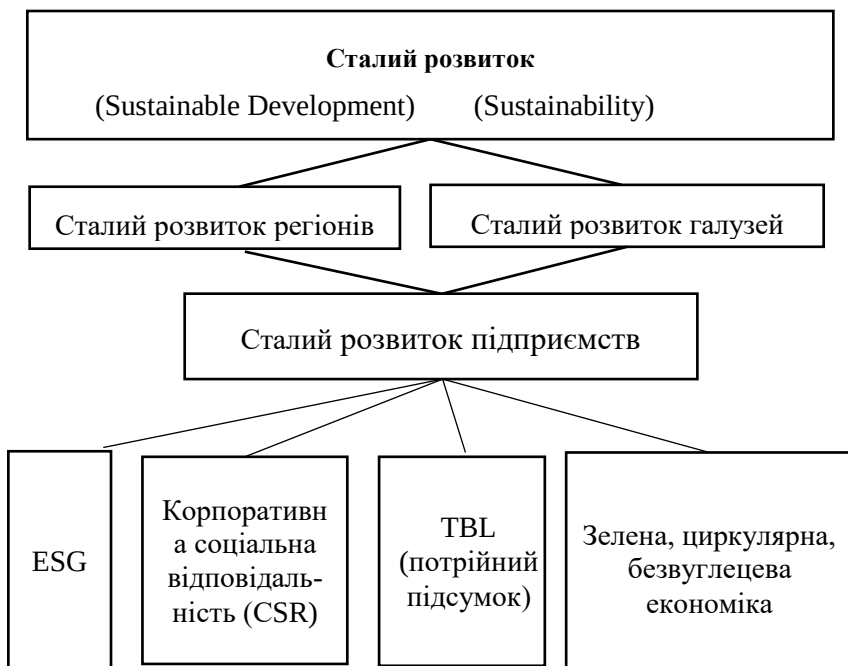


Рис.1. . Ієрархічна семантична структура поняття сталого розвитку. \* розроблено автором

Таким чином, описана схема дає уявлення про багаторівневу побудову понятійного апарату сталого розвитку відображає логіку переходу: від глобальної ідеї через регіональну та галузеву конкретизацію до корпоративної практики та вимірюваних індикаторів.

**Висновки.** Еволюція понятійного апарату сталого розвитку відображає поступовий перехід від глобальної ідеї гармонійного розвитку до конкретних управлінських і фінансових механізмів. Поняття сталий розвиток (Sustainability, Sustainable Development) стало універсальною категорією для

опису збалансованого розвитку на різних рівнях, а ESG – його вимірюваним практичним інструментом.

Сучасні підходи, такі як зелена, циркулярна та безвуглецева економіка, формують інтегровану екологічну парадигму, яка поєднує ефективність, інноваційність та кліматичну нейтральність. У цьому контексті семантичне коло понять сталого розвитку виступає логічною моделлю переходу: від глобальної концепції – до корпоративної практики сталого управління.

### Список бібліографічного опису

1. Our Common Future  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
2. Marshall J. D., Toffel M. W. Framing the Elusive Concept of Sustainability: A Sustainability Hierarchy. Environ. Sci. Technol. 2005. № 39. P. 673–682.
3. Kuhlman T., Farrington J. What is Sustainability?. Sustainability. 2010. Vol. 2, № 11. P. 3436–3448. URL: <https://doi.org/10.3390/su2113436>.
4. Brach B., Gul M., Kawecki G. New Definition of Sustainable Enterprise. Education of Economists and Managers. 2020. . № 57(3). URL: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2454>
5. Lozano R. A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2015. Vol. 22, № 1. P. 32–44. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.1325>.
6. Васильчук І. П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. Problems of Economy. 2014. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-4\\_0](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0).
7. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. Т. 1, С. 93–103. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/154>.
8. Нагара М.Б. Сталій розвиток: трансформація парадигми в умовах екологізації економіки. Інноваційна економіка. 2021. № 5-6. С. 36-42. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/816/892>
9. Білокінна І. Зелена економіка як вимога часу та основа успішного післявоєнного відновлення країни <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-12.pdf>
10. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія
11. Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799>
12. Google Books Ngram Viewer URL.: <https://books.google.com/ngrams>

13. Dimensions linked research database URL.: <https://app.dimensions.ai/>

## References

1. Our Common Future. (1987). Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
2. Marshall J. D., Toffel MW. (2005). Framing the Elusive Concept of Sustainability: A Sustainability Hierarchy. *Environ. Sci. Technol.* 2005. Vol. 39. P. 673–682.
3. Kuhlman T., Farrington J. (2010). What is Sustainability?. *Sustainability*. Vol. 2, No. 11. P. 3436–3448. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/su2113436>.
4. Brach B., Gul M., Kaweck G. (2020). New Definition of Sustainable Enterprise. *Education of Economists and Managers*. Vol. 57(3). Retrieved from: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2454>
5. Lozano R. A Holistic (2015). Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 22, no. 1. P. 32–44. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/csr.1325>.
6. Vasylichuk I. P. (2014). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti staloho rozvytku korporatsii. *Problems of Economy [Theoretical and methodological approaches to defining the essence of sustainable development of corporations]*. Retrieved from: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-4\\_0](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0). [in Ukrainian].
7. Kapinos H., Larionova K. (2023). Problemy upravlinnia stalym rozvytkom Ukrainy v umovakh viiny [Problems of managing sustainable development in Ukraine in wartime]. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. T. 1, p. 93–103. [in Ukrainian].
8. Nahara M.B. (2021). Stalyi rozvytok: transformatsiia paradyhmy v umovakh ekolohizatsii ekonomiky [Sustainable development: paradigm shift in the context of economic greening]. *Innovatsiina ekonomika*. No5-6, p. 36-42. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/816/892> [in Ukrainian].
9. Bilokinna I. (2023). Zelena ekonomika yak vymoha chasu ta osnova uspishnogo pisliavoiennoho vidnovlennia krainy [Green economy as a requirement of the times and the basis for successful post-war recovery of the country]. Retrieved from: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-12.pdf> [in Ukrainian].
10. Chmut A.V., Chmut O.O. (2023). Suchasni vyklyky menedzhmentu v umovakh VUCA –svitu [Modern management challenges in a VUCA world]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*. 2023. Vyp. 47p. 47-52. . [in Ukrainian].
11. Google Books Ngram Viewer URL.: <https://books.google.com/ngrams>
12. Dimensions linked research database URL.: <https://app.dimensions.ai/>

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-55](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-55)

**УДК 005.53:005.932:338.48(477)**

Шермолович В.В., аспірант

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0009-4362-3076>

e-mail: [shermolovych@gmail.com](mailto:shermolovych@gmail.com)

Shermolovych V.V., PhD student

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0009-4362-3076>

e-mail: [shermolovych@gmail.com](mailto:shermolovych@gmail.com)

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 17.11.2025. До друку: 19.11.2025.

## **РЕГІОНАЛЬНІ ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ДЕСТРУКЦІЙ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

В статті розглянуто проблему адаптації підприємств до деструкцій у ланцюгах постачання, спричинених війною та глобальними кризами. Критичний аналіз змісту наукових праць дослідників виявив, що залишаються нерозкритими аспекти регіональної специфіки, цифрової інтеграції та управлінської готовності. Метою дослідження є формування системи регіональних логістичних стратегій адаптації підприємств до деструкцій у ланцюгах постачання, що виникають у кризових умовах. В роботі визначено, що ключові чинники регіональної стійкості логістичних систем підприємств, серед яких – логістична гнучкість, цифрова інтеграція та управлінська готовність до кризових ситуацій. Проаналізовано вплив воєнних деструкцій на структуру ланцюгів постачання, виявлено типові проблеми – зміна маршрутів, зростання витрат, дефіцит складів і цифрових інструментів управління. Запропоновано модель регіональної адаптації логістики підприємств, що поєднує три взаємопов'язані блоки: 1) логістичну гнучкість; 2) цифрову інтеграцію; 3) управлінську готовність. Модель рекомендовано як основу для розробки регіональних стратегій стійкого розвитку постачання.

**Ключові слова:** логістичні стратегії, регіональна адаптація, стійкі ланцюги постачання, цифрова інтеграція, управлінська готовність.

## **REGIONAL LOGISTICS STRATEGIES FOR ADAPTING ENTERPRISES TO DISRUPTIONS IN SUPPLY CHAINS IN CRISIS CONDITIONS**

The article discusses the problem of forming regional logistics strategies for adapting enterprises to disruptions in supply chains caused by war, global crises, and structural economic restructuring. The destruction of production facilities, transport infrastructure, and restrictions on access to seaports have led to a 29.2% drop in Ukraine's GDP and a 44.7% drop in industrial production, creating unprecedented pressure on businesses and requiring new approaches to supply chain management. These challenges are particularly acute at the regional level, where the stability of individual enterprises and the economic security of territories depend on the efficiency of logistics.

The aim of the study is to develop a system of regional logistics strategies for enterprises to adapt to disruptions in supply chains in crisis conditions. To achieve this goal, content analysis of regulatory and industry documents, comparative analysis of official statistics, and empirical surveys of representatives of enterprises in the Volyn, Rivne, and Lviv regions were used. The data obtained allowed us to identify the main problems: changes in supply routes, increased logistics costs, and a lack of warehouses and digital management tools.

The paper identifies the key factors of regional sustainability of logistics systems – logistics flexibility, digital integration, and managerial readiness for crises. Based on this, an integrated model of regional adaptation is proposed, which combines route diversification, the introduction of digital supply management platforms (ERP, GPS tracking, electronic document management), and the creation of regional coordination systems between enterprises, authorities, and logistics centers.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed model as a diagnostic tool for assessing the readiness of enterprises for crisis situations and planning regional development strategies. The proposed approach allows for improving the efficiency of supply management, reducing the time needed to restore chains in crises, and strengthening the economic stability of Ukraine's regions.

**Keywords:** logistics strategies, regional adaptation, sustainable supply chains, digital integration, management readiness.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** У контексті нинішніх викликів український бізнес стикається з серйозними проблемами: логістика постачань, яка раніше вважалася надійною, зазнає радикальних змін. Руйнація агресором великих виробничих потужностей і ланцюгів поставок, що у поєднанні з окупацією нових територій та

безпрецедентною кількістю біженців призвело до падіння ВВП України на 29,2%, а промисловості на 44,7%. Безпрецедентні складнощі з логістикою призвели до значного скорочення експортних поставок, тоді як кон'юнктура на світових ринках – до стрімкого збільшення вартісних (однак не фізичних) обсягів імпортованої продукції (*Стратегічні орієнтири*, с. 11). Підприємства регіонів змушені реагувати на це не лише як на тимчасову кризу, а як на нову реальність ведення бізнесу у воєнному та післявоєнному просторі.

Актуальність теми логістичного реагування на деструкції ланцюгів постачання особливо гостро проявляється на регіональному рівні, де підприємства безпосередньо залежать від ефективності транспортно-логістичних маршрутів, зовнішньо торгівельних каналів і здатності швидко перебудовувати процеси. Від здатності адаптуватись залежить не тільки конкурентоспроможність окремого бізнесу, але й економічна стійкість регіону.

Зважаючи на важливість регіональних логістичних стратегій адаптації підприємств до деструкцій ланцюгів постачання та необхідність їх розвитку на рівні регіону, а також відсутність комплексних досліджень за цими двома аспектами, актуальність таких пошуків зростає та є своєчасною зважаючи на військовий стан в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання регіональних логістичних стратегій адаптації підприємств до деструкцій ланцюгів постачання у кризових умовах не залишалося поза увагою дослідників. О.М. Паливода, О.М. Кириленко, А.Л. Гапонов розглядали стратегії підвищення гнучкості й надійності ланцюгів постачання, які застосовуються європейськими компаніями у відповідь на глобальні дисрукції (пандемія COVID-19, порушення логістичних коридорів, військова агресія). В умовах нестабільного середовища підприємствам необхідна не лише оптимізація існуючих



ланцюгів, а структурна трансформація (диверсифікація, цифровізація, підвищення прозорості) (*Паливода та ін., 2024*). Таким чином, можна припустити, що постачальницько-логістична діяльність визначає конкурентні переваги підприємства. Варто погодитися із дослідником, у праця якого визначено три етапи логістико-постачальницької діяльності: замовлення, закупівлю та транспортування. В. Кривещенко, Г. Хмурковський, Т. Ляденко підкреслюють, що глобальні кризи (війна, пандемія, порушення транспорту та ланцюгів постачання) створюють радикальні виклики для логістичних ланцюгів. Стаття деталізує, як саме підприємства можуть оптимізувати логістичні ланцюги в умовах невизначеності, і не просто реагувати, а створювати стійкі системи. Оптимізація логістичних ланцюгів – це не просто модернізація процесів, а побудова системи, готової до кризових змін (що перегукується з вашим фокусом на стійкість і адаптацію) (*Кривещенко та ін., 2024*). О. Гірна аналізує механізми оцінювання надійності постачальника у логістичному ланцюгу постачань та формує практичні рекомендації для підвищення цієї надійності. Надійність є не статичним значенням, а й результатом динамічної співпраці й покращень. Підхід із 16 критеріями може бути основою для побудови власної методики оцінювання надійності постачальника/логістичного партнера (*Гірна, 2022*).

У праці О. Полінкевич розглянуто питання про те, як сучасні інформаційно-комунікативні та логістичні технології можуть бути застосовані в готельному бізнесі для підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх логістичних процесів. Підходи автора до оцінки логістичного сервісу і комунікаційної складової можуть слугувати джерелом для побудови методики чи моделі у дослідженні (*Полінкевич, 2023*).

Попри наявність значного наукового доробку, у працях перелічених авторів залишаються недостатньо дослідженими кілька важливих аспектів, які мають суттєве значення для

формування регіональних логістичних стратегій адаптації підприємств у кризових умовах. Передусім, у сучасних дослідженнях бракує регіональної специфікації логістичних стратегій, тобто врахування просторових відмінностей у доступності транспортних коридорів, пропускній спроможності інфраструктури та локальних ринкових умов. Більшість робіт зосереджуються на загальнонаціональному або міжнародному рівні, тоді як локальні мережі постачання, які формують основу регіональної стійкості, досліджені фрагментарно.

**Цілі статті.** Метою дослідження є формування системи регіональних логістичних стратегій адаптації підприємств до деструкцій у ланцюгах постачання, що виникають у кризових умовах. Зокрема, ми прагнемо окреслити напрями адаптації, укріпити логістичну гнучкість, цифрову інтеграцію й управлінську готовність підприємств, щоб вони могли діяти як стійка система навіть у умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проблема стійкості логістичних ланцюгів постачання у кризових умовах стала однією з найактуальніших тем сучасної економічної науки. Якщо раніше логістика розглядалася як технічна функція управління потоками, то нині вона перетворилася на стратегічний чинник виживання підприємств. Деструкції у ланцюгах постачання, викликані війною, глобальними енергетичними коливаннями, порушеннями у транспортній інфраструктурі та нестачею кадрів, змусили бізнес переосмислити підходи до управління ресурсами.

50% організацій ланцюгів поставок планують інвестиції у штучний інтелект та передові аналітичні програми до 2024 року. Витрати на логістику бізнесу в США сягають 2,3 трильйона доларів, високі витрати та економічна невизначеність продовжують впливати на ефективність, але досягнення цільової економії коштів залишається складним. Глобальний індекс тиску на ланцюги поставок (GSCPI) знизився з -0,22 у

грудні 2024 року до -0,31 у січні 2025 року (*Tradeverified, n.d.*). За оцінками GMK Center, у 2024 році середні логістичні витрати були вдвічі вищими порівняно з довоєнним рівнем (*Григоренко, n.d.*).

Підприємства в різних регіонах України функціонують у нерівних умовах. Західні області, зокрема Волинська, Львівська, Закарпатська, отримали можливість перетворитися на логістичні хаби. Цьому сприяла відносна безпека, доступ до європейських коридорів і розвиток складської інфраструктури. Натомість підприємства центральних і південних регіонів зіткнулися з необхідністю швидко перебудовувати свої постачальні маршрути, щоб уникнути залежності від прифронтових зон і зруйнованих об'єктів. У цих умовах формування регіональних стратегій адаптації набуває ключового значення.

Для визначення тенденцій і підходів було проведено інтерв'ю з представниками 12 підприємств машинобудівного, харчового та аграрного секторів Волинської, Рівненської та Львівської областей.

Результати показали, що основними проблемами підприємств є: 1) зміна транспортних маршрутів (93% респондентів); 2) зростання вартості логістики на 26–43%; 3) нестача складів тимчасового зберігання; 4) тривалі погодження з митними службами через збільшення експорту до ЄС; 5) нестача цифрових інструментів управління логістикою.

Ці чинники створюють системну потребу у формуванні моделі адаптивної логістики, яка базується на трьох принципах: диверсифікації маршрутів, цифровій інтеграції процесів, регіональній співпраці підприємств.

У 2024 році українські морські порти знову стали ключовими для експорту агропродукції, забезпечивши 71% від загального обсягу аграрного експорту країни. Для порівняння, у 2021 році через морські шляхи транспортували 94% української агропродукції. Значне скорочення частки морських перевезень відбулося у 2022 році на тлі повномасштабної війни, коли лише

53% експорту здійснювалися морем. У 2024 році, після часткового відновлення роботи морських портів, відбулося повернення повноцінної логістики для перевезення наливних вантажів (Groreview, 2025). Підприємства, які впровадили принцип «гнучких поставок», показали зниження часу відновлення ланцюга у кризовій ситуації на 31–36%, що підтверджує ефективність адаптивної логістики як стратегії. Важливо, що ця гнучкість неможлива без узгодження з місцевими органами влади та участі у спільних інфраструктурних проектах.

Цифрова інтеграція логістики сьогодні стає не розкішшю, а умовою виживання. Використання технологій GPS-трейдингу, електронного документообігу, ERP-систем та блокчейну дозволяє забезпечити прозорість і контроль над кожним етапом ланцюга поставок.

Опитування показало, що 67% підприємств регіону користуються хоча б однією цифровою платформою для управління поставками. Найпоширенішими рішеннями є 1С:Логістика, SAP Business One, а також українські розробки – Lardi-Trans і Digital Agro. Цифровізація також сприяє формуванню партнерських екосистем, у яких підприємства обмінюються даними щодо перевізників, стану запасів, графіків відправлень. Такий формат не лише зменшує транзакційні витрати, а й посилює довіру між учасниками ринку. Це є чинником, який у кризових умовах має вирішальне значення.

Третім блоком моделі адаптації є управлінська готовність – здатність керівництва підприємства ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Вона включає не лише кризове планування, але й культуру взаємодії, делегування та ризик-менеджменту.

На практиці управлінська готовність проявляється у створенні спеціальних центрів логістичної координації, які діють на рівні області або промислового кластера. З управлінського боку це означає перехід від індивідуальної

логістики до мережевої логістики, де підприємства не конкурують за ресурси, а об'єднують їх для спільного доступу до ринків і маршрутів.

На підставі проведеного аналізу сформовано модель регіональної адаптації, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів:

1. Логістична гнучкість – швидка зміна маршрутів, наявність альтернативних перевізників, регіональні склади.

2. Цифрова інтеграція – застосування платформ управління постачанням, аналітики даних, відстеження маршрутів у реальному часі.

3. Управлінська готовність – створення системи прийняття рішень на рівні підприємства та регіону, партнерство з владою та донорами.

Використання моделі показало, що підприємства з високими показниками цифровізації та міжрегіональної кооперації у 1,8 раза частіше зберігали експортні контракти, ніж підприємства з низьким рівнем інтеграції. Це свідчить про практичну ефективність комплексного підходу.

**Висновки.** Таким чином, регіональна логістика в умовах кризи є не лише технічною системою, а й відображає соціально-економічну адаптацію регіону. Досвід західних областей показує, що навіть у ситуації масштабних деструкцій можливо створити економіку стійкості, якщо поєднати логістичну гнучкість, цифровізацію та управлінську кооперацію.

Таким чином, регіональні логістичні стратегії стають не реакцією на кризу, а основою для довгострокового розвитку територій. Українські підприємства, які сьогодні інвестують у стійкі ланцюги постачання, формують не лише власне майбутнє, а й архітектуру нової економіки, яка є гнучкою, інтегрованою і орієнтованою на людський потенціал.

Напрями подальших досліджень у сфері регіональних логістичних стратегій доцільно спрямувати на кілька взаємопов'язаних напрямів, які поглиблюють теоретичне

розуміння і мають практичне значення для підвищення стійкості постачання в умовах криз.

### **Список бібліографічного опису**

1. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС. Переговорна позиція українського бізнесу. Київ, 2025. 199 с.

2. Паливода, О. М., Кириленко, О. М., & Гапонов, А. Л. (2024). Стратегії підвищення гнучкості ланцюгів постачання: практики європейських компаній. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-12>

3. Цимбалістова, О. А., Харченко, М. В., & Черніхова, О. С. (2022). Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*, 14. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7404418>

4. Кривещенко, В., Хмурковський, Г., & Ляденко, Т. (2024). Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>

5. Гірна, О. (2022). Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. *Економіка та суспільство*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>

6. Полінкевич, О.М. (2023). Інформаційно-комунікативні та логістичні технології організації обслуговування клієнтів готелю. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 6 (2), 150-170. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697>

7. Tradeverifyd (n.d.). 68 Supply Chain Statistics To Know in 2025, available at: <https://tradeverifyd.com/resources/supply-chain-statistics> (Accessed 28 October 2025).

8. Григоренко, Ю. (н.д.). Який вигляд має поточна логістична ситуація в українському ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/posts/iakyj-vyhliad-maie-potochna-lohistychna-sytuatsiia-v-ukrainskomu-hmk/> (дата звернення: 28 жовтня 2025).

9. Agroreview (2025). У 2024 році 71% агроекспорту України здійснюється через морські порти. URL: <https://agroreview.com/top/2024-roczni-agroeksportu-ukrayiny-zdijsnuuyetsya/> (дата звернення: 28 жовтня 2025).

## References

1. Stratehichni oriientyry pohlyblennia torhovelno-ekonomichnykh vidnosyn ukrainy z krainamy Yevropeiskoho Soiuzu v umovakh nabuttia Ukrainoiu ofitsiinoho statusu kandydata na vstup do YeS The negotiating position of Ukrainian business [Strategic guidelines for deepening Ukraine's trade and economic relations with European Union countries in the context of Ukraine's acquisition of official candidate status for EU membership Perehovorna pozytsiia ukrainskoho biznesu]. Kyiv, 2025. 199 p. [in Ukrainian]
2. Palyvoda, O. M., Kyrlyenko, O. M., & Gaponov, A. L. (2024). Stratehii pidvyshchennia hnuchkosti lantsiuhiv postachannia: praktyky yevropeiskyykh kompanii [Strategies for increasing supply chain flexibility: practices of European companies]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-12> [in Ukrainian].
3. Tsybalistova, O. A., Kharchenko, M. V., & Chernikhova, O. S. (2022). Udokonalennia funktsionuvannia lohistychnykh pidpriemstv z urakhuvanniam dii viiskovoho stanu v Ukraini [Improvement of the functioning of logistics enterprises taking into account the effect of the martial law in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 14. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7404418>. [in Ukrainian].
4. Kryveshchenko, V., Khmurkovsky, G., & Liadenko, T. (2024). Optyimizatsiia lohistychnykh lantsiuhiv postachannia v umovakh hlobalnykh kryz [Optimization of logistics supply chains in conditions of global crises]. *Ekonomi ta suspilstvo – Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
5. Hirna, O. (2022). Lantsiuh postavok: otsiniuvannia nadiinosti postachalnyka [Supply chain: assessment of supplier reliability]. *Ekonomi ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>. [in Ukrainian].
6. Polinkevych, O.M. (2023). Informatsiino-komunikatyvni ta lohistychni tekhnolohii orhanizatsii obsluhovuvannia kliientiv hoteliu [Information, communication, and logistics technologies for organizing hotel customer service]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii – Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 6 (2), 150-170. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697> [in Ukrainian].
7. Tradeverifd (n.d.). [68 Supply Chain Statistics To Know in 2025], available at: <https://tradeverifd.com/resources/supply-chain-statistics> (Accessed 28 October 2025) [in English].
8. Grygorenko, Yu. (n.d.). Yakyi vyhlid maie potochna lohistychna sytuatsiia v ukrainskomu HMK [What is the current logistics situation in the Ukrainian mining and metallurgical complex?], available at:

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

<https://gmk.center.ua/posts/iakyj-vyhliad-maie-potochna-lohistychna-sytuatsiia-v-ukrainskomu-hmk/> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

9. Agroreview (2025). U 2024 rotsi 71% ahroeksportu Ukrainy zdiisniuietsia cherez morski porty [In 2024, 71% of Ukraine's agricultural exports will be carried out through seaports], available at: <https://agroreview.com/top/2024-rocz-agroeksportu-ukrayiny-zdijsnyuyetsya/> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-56](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-56)



**УДК 332.1 : 336.1 : 352**

Шубалий О.М., д.е.н., професор

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>

[shubalyi@ukr.net](mailto:shubalyi@ukr.net)

Гордійчук Ю.Р., аспірант кафедри економіки

Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9033-8018>

[77yugo77@gmail.com](mailto:77yugo77@gmail.com)

Shubalyi Oleksandr, Doctor of Economic Sciences, Professor

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>

[shubalyi@ukr.net](mailto:shubalyi@ukr.net)

Gordiichuk Iurii, graduate student of the Department of Economics

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-9033-8018>

[77yugo77@gmail.com](mailto:77yugo77@gmail.com)

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 24.11.2025. До друку: 25.11.2025.

**ПРОСТОРОВА ОЦІНКА ПОВЕДІНКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД РЕГІОНУ ЩОДО ФІНАНСУВАННЯ ПРОГРАМ І  
ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ  
ВІЙНИ**

Проведено просторову оцінку поведінки територіальних громад регіону щодо фінансування програм і проектів розвитку соціальної сфери в умовах війни. Найбільші проблеми з фінансуванням соціальної сфери мають прикордонні з білоруссю громади, а також інші громади зони Полісся. Позитивну динаміку забезпечили тільки три громади. Важливо забезпечити підтримку громад регіону з метою активізації їх участі у міжнародних проектах і програмах, долучення їх до наукових консорціумів тощо для залучення додаткових коштів реалізацію місцевих соціальних ініціатив.

**Ключові слова:** територіальні громади, соціальні програми і проекти, регіон, просторова оцінка, війна в Україні.

## **SPATIAL ASSESSMENT OF THE BEHAVIOUR OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE REGION WITH REGARD TO THE FINANCING OF SOCIAL DEVELOPMENT PROGRAMMES AND PROJECTS IN THE CONDITIONS OF WAR**

The purpose of this article is to conduct a spatial assessment of the behaviour of local communities in the region with regard to the financing of social development programmes and projects in wartime conditions. The full-scale war led to a decline in Ukraine's macroeconomic development indicators, unregulated external and internal migration, and, accordingly, a decrease in state and local budget revenues. In such difficult conditions, local authorities, particularly in the Volyn region, had limited opportunities to fill local budgets, including expanding funding for the social sphere. A decrease in regional budget expenditures (adjusted for prices at the beginning of 2021) was identified, both in general and in the social sphere, which covers expenditures on education, health care and social protection. Local government budget administrators did not allow a significant reduction in expenditure on these items (-10.1%), unlike regional budget administrators (-15.4%) or district budget administrators (-85.6%). In the budgets of local communities, the share of spending on social measures remained at 70%, although it also decreased compared to pre-war 2021 (76.7%). A spatial assessment confirmed that the greatest problems with financing social development are faced by communities bordering Belarus, as well as most other communities in the Polissya region. Meanwhile, positive dynamics were ensured by one urban community (Volodymyr-Volynska) and two suburban communities (Pidhaitsivska and Boratynska). Therefore, in conditions of limited internal capabilities, it is important to provide organisational, methodological, institutional and advisory support to the relevant communities in the region in order to activate their participation in international projects and programmes, involve them in scientific consortia, etc. to attract additional funds for the implementation of local social initiatives.

**Keywords:** territorial communities, social programmes and projects, region, spatial assessment, war in Ukraine.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок  
з важливими науковими та практичними завданнями. В**

період повномасштабної війни звичайно пріоритетом залишаються питання забезпечення національної безпеки та оборони, але дуже важливо також забезпечувати належну підтримку соціальної сфери, суб'єкти якої як не можуть самостійно забезпечити своє існування, але їх діяльність є дуже важливою. Тому виникає необхідність проведення просторового оцінювання стану фінансування проєктів і програм розвитку соціальної сфери на рівні територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженнями питань поведінки територіальних громад на рівні регіонів щодо розвитку соціальної сфери широко висвітлюються на інтернет-порталі «Децентралізація в Україні» (Децентралізація, 2025), інтернет сторінках територіальних громад. Якщо деталізувати по Волинській області, то, крім безпосередньо самих територіальних громад, моніторинг виконання місцевих бюджетів здійснює Департамент фінансів Волинської обласної державної адміністрації (Департамент фінансів, 2025). Окремі дані щодо діяльності районів і територіальних громад Волинської області розміщує також Головне управління статистики у Волинській області (Головне управління, 2025). Протягом останніх років ряд дослідників також вивчали питання розвитку соціальної сфери громад регіону (Вахович та ін., 2020), (Шубалий, Гриник, 2023), (Dorosh & Kaminska, 2020) та ін.

**Цілі статті.** Мета статті полягає в проведенні просторової оцінки поведінки територіальних громад регіону щодо фінансування програм і проєктів розвитку соціальної сфери в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Повномасштабна війна призвела до зниження макроекономічних показників розвитку України, нерегульованої зовнішньої і внутрішньої міграції, а відповідно й до зниження

доходів державного і місцевих бюджетів. В складаних умовах органи місцевого самоврядування, зокрема у Волинській області, мали обмежені можливості наповнення місцевих бюджетів, зокрема розширення фінансування соціальної сфери.

Тому доцільно вивчити тенденції видатків бюджетів Волинської області на соціальну сферу у довоєнний 2021 рік та у перші роки повномасштабної війни 2022-2024 роки в перерахунку у порівнянні ціни станом на початок 2021 року (табл. 1). Як видно з таблиці, спостерігається зниження видатків бюджетів регіону як загалом, так і на соціальну сферу, яка охоплює видатки на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист). При цьому, розпорядники бюджетів територіальних громад не допустили значного зниження видатків за цими статтями (-10,1%) на відміну від розпорядників обласного бюджету (-15,4%) чи районних бюджетів (-85,6%). Детальніший аналіз динаміки видатків на соціальну сферу у розрізі бюджетів регіону показує, що в період війни обласний бюджет по-суті став соціально орієнтованим, адже частка цих видатків зросла з 13,0% у 2021 році до 84,9% у 2024 році.

Таблиця 1

Аналіз динаміки видатків бюджетів Волинської області на соціальну сферу за 2021-2024 роки

| Вид бюджету                                        | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення 2024р.<br>до 2021р. |                |
|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------|----------------|
|                                                    |          |          |          |          | абсол.,<br>+, -                | відносн.,<br>% |
| Всього видатки бюджетів, тис. грн.                 |          |          |          |          |                                |                |
| Обласний бюджет                                    | 9350616  | 1247883  | 1211357  | 1211813  | -8138802                       | -87,0          |
| Районні бюджети                                    | 29347    | 15234    | 13103    | 9195     | -20152                         | -68,7          |
| Бюджети територіальних громад                      | 7931979  | 7078437  | 7203371  | 7639675  | -292304                        | -3,7           |
| Всього                                             | 17311941 | 8341554  | 8427831  | 8860683  | -8451258                       | -48,8          |
| в тому числі видатки на соціальну сферу, тис. грн. |          |          |          |          |                                |                |
| Обласний бюджет                                    | 1215654  | 1056182  | 1047727  | 1028333  | -187320                        | -15,4          |
|                                                    |          |          |          |          |                                |                |

|                                                            |         |         |         |         |         |       |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Районні бюджети                                            | 11096   | 3401    | 2285    | 1600    | -9496   | -85,6 |
| Бюджети територіальних громад                              | 6084030 | 5313346 | 5035077 | 5471188 | -612843 | -10,1 |
| Всього                                                     | 7310780 | 6372929 | 6085089 | 6501121 | -809659 | -11,1 |
| Частка видатків на соціальну сферу у загальних видатках, % |         |         |         |         |         |       |
| Обласний бюджет                                            | 13,0    | 84,6    | 86,5    | 84,9    | 71,9    | -     |
| Районні бюджети                                            | 37,8    | 22,3    | 17,4    | 17,4    | -20,4   | -     |
| Бюджети територіальних громад                              | 76,7    | 75,1    | 69,9    | 71,6    | -5,1    | -     |
| Всього                                                     | 42,2    | 76,4    | 72,2    | 73,4    | 31,1    | -     |

Примітка. Побудовано автором за даними (Департамент фінансів, 2025)  
ціни на початок 2021 року (побудовано авторами на основі даних (Департамент фінансів, 2025))

Значні проблеми з фінансуванням мають прикордонні з Білоруссю та поліські регіони (рис. 2), де в період війни суттєво знизилася економічна активність бізнесу та можливості отримання додаткових доходів.

**Висновки.** Отже, внаслідок повномасштабної війни та зниження економічної активності місцевого бізнесу відбулося зменшення реальних видатків місцевих бюджетів у Волинській області для фінансування програм і проєктів розвитку соціальної сфери. Просторова оцінка підтвердила, що найбільші проблеми з фінансуванням розвитку соціальної сфери мають прикордонні з білоруссю громади, а також переважно інші громади зони Полісся. Тоді як позитивну динаміку забезпечили одна міська (Володимир-Волинська) і дві приміські громади (Підгайцівська і Боратинська).

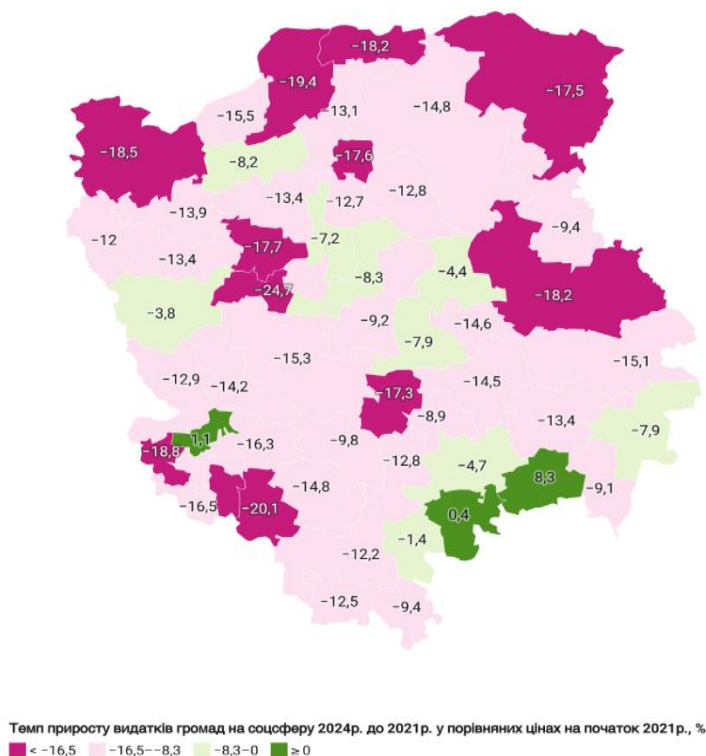


Рис. 2. Порівняння темпів приросту видатків бюджетів територіальних громад Волинської області на соціальну сферу у

2024р. до 2021р. у порівнянних цінах на початок 2021р., %  
(побудовано автором за даними (Департамент фінансів, 2025))

Тому в умовах обмежених внутрішніх можливостей важливо забезпечити організаційну, методичну, інституційну та консультативну підтримку для відповідних громад регіону з метою активізації їх участі у міжнародних проектах і програмах,

додаткових коштів реалізацію місцевих соціальних ініціатив.

### **Список бібліографічного опису**

1. Вахович, І., & Камінська, І. (2020). Волинська область у площині соціально-економічного розвитку України. *Економічний форум*, 10(2), 44-56. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-2-6.
2. Головне управління статистики у Волинській області. 2025: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/>
3. Департамент фінансів Волинської обласної державної адміністрації. 2025. Виконання бюджетів області. URL: <http://www.finance.voladm.gov.ua/category/c-19-23/> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Децентралізація в Україні. 2025. Територіальні громади. Волинська область. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0332> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Дорош В., Камінська І. (2020). Особливості фінансування соціальної сфери об'єднаних територіальних громад Волинської області. *Економічний форум*. 10(4), 45-56. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-6>
6. Портал «Децентралізація в Україні». URL: <https://decentralization.ua/>
7. Шубалий О.М., Гриник І.С. Аналіз поведінки територіальних громад регіону в умовах війни щодо фінансового забезпечення сталого розвитку. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 20(79). 2023. С. 244-250. / URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-30](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-30)

### **References**

1. Vakhovych, I., & Kaminska, I. (2020). Volyn region in the plane of socio-economic development of Ukraine. *Economic Forum*, 10(2), 44-56. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-2-6 [in Ukrainian].
2. Main Department of Statistics in Volyn Oblast. 2025: official website. <https://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 October 2025) [in Ukrainian].
3. Department of Finance of the Volyn Regional State Administration. 2025. Implementation of regional budgets. Retrieved from <http://www.finance.voladm.gov.ua/category/c-19-23/> (accessed 20 October 2025) [in Ukrainian].
4. Decentralization in Ukraine. 2025. Territorial communities. Volyn region. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/areas/0332> (accessed 21 October 2025) [in Ukrainian].
5. Dorosh, V., & Kaminska, I. (2020). Specific features of social sphere financinf of united territorial communities of the Volyn region. *Economic Forum*, 10(4), 45-56. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-6>
6. Portal "Decentralization in Ukraine". <https://decentralization.ua/> (accessed 21 October 2025) [in Ukrainian].

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

7. Shubalyi O.M., Hrynyk I.S. (2023). Analysis of the behavior of territorial communities of the region in war conditions regarding the financial support of sustainable development. Economic Sciences: Collection of Scientific Works of LNTU. Series "Regional Economy". 20(79). 244-250. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-30](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-30) [in Ukrainian].

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-57](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-57)*



**УДК 332.1:338.22**

Шубалий О.М., д.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>  
[shubalyi@ukr.net](mailto:shubalyi@ukr.net)

Тихонов О.В. здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки, Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0009-0005-5025-0715>  
[alex27.thv@gmail.com](mailto:alex27.thv@gmail.com)

Shubalyi Oleksandr, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>  
[shubalyi@ukr.net](mailto:shubalyi@ukr.net)  
Oleksandr Tykhonov, PhD student of Department of Economics,  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0009-0005-5025-0715>  
[alex27.thv@gmail.com](mailto:alex27.thv@gmail.com)

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 22.11.2025. До друку: 23.11.2025.

**ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ  
РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ У  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ НА СІЛЬСЬКИХ  
ТЕРИТОРІЯХ ПІВНІЧНО-ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ**

У статті виділено та обґрунтовано перспективні напрями реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки у територіальних громадах на сільських територіях Північно-Західного регіону України. До ключових напрямів і заходів реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки у територіальних громадах регіону віднесено: екологічне сільське господарство та біоекономіка, розвиток відновлюваної енергетики, сільський зелений туризм та рекреація, циркулярна економіка та поводження з відходами. Реалізація цих пропозицій потребуватиме інституціональної та фінансової підтримки на рівні органів державної влади національного і регіонального рівнів для залучення зовнішніх інвестицій та міжнародних грантових коштів.

**Ключові слова:** «зелена» економіка, територіальні громади, Північно-Західний регіон, сільські території, проекти.

## **PROMISING DIRECTIONS FOR IMPLEMENTING GREEN ECONOMY DEVELOPMENT PROJECTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES IN RURAL AREAS OF THE NORTH WESTERN REGION OF UKRAINE**

The article highlights and substantiates promising areas for the implementation of green economy development projects in rural communities in the north-western region of Ukraine. It is determined that the prospects for the development of rural areas in the north-western region of Ukraine towards the principles of a green economy are closely linked to the need to use the region's powerful natural resource potential.

The key areas and measures for implementing green economy development projects in local communities in the region include: ecological agriculture and bioeconomy (organic production and certification, biological plant protection methods, precision farming, bioenergy and waste utilisation), renewable energy development (solar and wind power plants, energy efficiency of buildings, biomass heat supply), rural green tourism and recreation (agritourism and eco-farms, creation of eco-friendly tourist routes, development of local crafts and green products), circular economy and waste management (waste sorting and recycling, composting of organic waste).

It was concluded that the implementation of these proposals will require institutional and financial support at the national and regional levels of government in order to create a favourable environment for attracting foreign investment and international grant funds through the preparation and implementation of joint international projects with partners from EU countries, which will also contribute to accelerating Ukraine's European integration. The multiplier effect of such initiatives will be manifested in increasing the energy independence of local communities through the use of their own renewable energy sources and improving the quality of life of the rural population in the region.

**Keywords:** green economy, local communities, North-Western region, rural areas, projects.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Враховуючи низький рівень соціально-економічного розвитку громад на сільських територіях Північно-Західного регіону

України, розробка та впровадження проектів розвитку «зеленої» економіки для них є надзвичайно важливим завданням. Адже такі проекти сприятимуть раціоналізації природокористування, мінімізації негативного антропогенного впливу на агроландшафти та збереженню біорізноманіття у регіоні. Отже, виникає необхідність вивчення ключових сфер і напрямів реалізації цих проектів для забезпечення сталого розвитку сільських територій Північно-Західного регіону відповідно до глобальних Цілей Сталого Розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми формування та реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки на регіональному рівні стали предметом наукових досліджень багатьох вчених, серед яких виділимо: (Гуторов та Гуторова, 2025), (Дороніна та Тюрін, 2025), (Симоненко та ін., 2024), (Студінська, 2025), (Хвесик та ін., 2019), (Хомюк та ін., 2025), (Шубалий та Гриник, 2023), (Яснолоб та ін., 2021) та ін. В той же час, дуже важливо при обґрунтуванні пріоритетів реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки враховувати регіональні особливості та проблеми розвитку територіальних громад на сільських територіях, зокрема це стосується Північно-Західного регіону України, до якого належать Волинська та Рівненська області.

**Цілі статті.** Ціль статті – виділення та обґрунтування перспективних напрямів реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки у територіальних громадах на сільських територіях Північно-Західного регіону України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Перспективи розвитку сільських територій Північно-Західного регіону України в напрямку переходу до принципів «зеленої» економіки тісно пов'язуються з необхідністю використання потужного природно-ресурсного потенціалу. Враховуючи це, виділено перспективні напрями реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки на сільських територіях даного регіону (рис. 1).

В контексті розвитку екологічного сільського господарства та біоекономіки важливо забезпечити розвиток органічного сільського господарства та сертифікації. Це передбачає розробку і реалізацію проектів зі створення сільськогосподарських кооперативів для спільного виробництва, переробки та збуту органічної продукції (овочі, ягоди, молочна продукція, м'ясо), орієнтованої на внутрішній та на експорт у країни ЄС. Важливе значення також матиме впровадження біологічних методів захисту рослин шляхом інвестування у біобезпечні технології, які зменшують використання хімічних засобів та сприяють збереженню біорізноманіття та здоров'я ґрунтів.

Наступним напрямом може стати розвиток біоенергетики та використання відходів, що передбачає розробку і реалізацію проектів з переробки сільськогосподарських відходів (солома, відходи тваринництва) та енергетичних культур (наприклад, енергетична верба) для виробництва біогазу, біопалива та теплової енергії для локальних потреб окремих підприємств чи соціальної сфери територіальної громади.

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічне сільське господарство та біоекономіка | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Органічне виробництво та сертифікація</li> <li>• Біологічні методи захисту рослин</li> <li>• Точне землеробство</li> <li>• Біоенергетика та використання відходів</li> </ul> |
| Розвиток відновлюваної енергетики                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сонячні та вітрові електростанції</li> <li>• Енергоефективність будівель</li> <li>• Теплопостачання на біомасі</li> </ul>                                                    |
| Сільський зелений туризм та рекреація            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Агротуризм та екосадиби</li> <li>• Створення екологічних туристичних маршрутів</li> <li>• Розвиток місцевих ремесел та «зелених» продуктів</li> </ul>                        |
| Циркулярна економіка та поводження з відходами   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сорткування та переробка відходів</li> <li>• Компостування органічних відходів</li> </ul>                                                                                    |

Рис. 1. Перспективні напрями реалізації проектів розвитку «зеленої» економіки у територіальних громадах на сільських

територіях Північно-Західного регіону України (побудовано авторами)

Серед пріоритетних заходів можна також виділити розвиток точного землеробства через впровадження інноваційних технологій для оптимізації використання ресурсів (води, добрив, палива) та зменшення впливу на довкілля.

Оскільки Північно-Західний регіон України має значний потенціал для децентралізованої генерації «зеленої» енергії, то серед провідних напрямів розвитку «зеленої» економіки пропонується також стимулювати розвиток відновлюваної енергетики. Насамперед це передбачає встановлення невеликих сонячних та вітрових електростанцій або установок для енергозабезпечення комунальних закладів (школи, лікарні), фермерських господарств та домогосподарств, що прийтиме підвищенню енергетичної безпеки сільських громад.

Потрібно також впроваджувати проекти з термомодернізації комунальних та житлових будівель, що дозволить значно знизити споживання теплової енергії та викиди CO<sub>2</sub>. Іншим варіантом може стати розвиток систем теплопостачання на біомасі шляхом переведення котелень на біомасу (тріска, пелети з відходів деревини та сільського господарства).

Серед пріоритетних напрямків розвитку «зеленої» економіки можна й розвиток сільського зеленого туризму на основі використання унікальних природних ландшафтів Полісся та місцевої культурної спадщини. В цьому контексті доцільно стимулювати створення мережі екосадиб та фермерських господарств, що пропонують послуги розміщення, дегустацію місцевої органічної продукції та знайомство з сільським побутом. Наступним завданням є створення екологічних туристичних маршрутів, зокрема піших, велосипедних та водних (на річках та озерах), також можливе використання й територій національних природних парків і заказників з

акцентом на охорону цих ландшафтів. Серед важливих сфер можна виділити також розвиток місцевих ремесел та виробництво «зелених» продуктів. Тут у пріоритеті мають стати проекти з підтримки виробництва та збуту крафтових виробів та продуктів харчування (наприклад, сушені ягоди, пастила, мед, трав'яні чаї) під спільним регіональним екобрендом.

Серед ключових напрямів також виділимо розвиток циркулярної економіки та поводження з відходами, що передбачає провадження у сільських громадах Північно-Західного регіону моделей, спрямованих на зменшення відходів та повторне використання ресурсів. Насамперед, слід забезпечити створення у кожній сільській громаді локальних пунктів сортування та міні-ліній для переробки окремих видів побутових відходів (наприклад, пластику, скла). Важливо також впровадити у закладах соціальної сфери та на місцевих підприємствах системи компостування харчових та садових відходів для виробництва органічних добрив для місцевого використання.

**Висновки.** Отже, активна робота територіальних громад та суб'єктів місцевого бізнесу на сільських територіях Північно-Західного регіону за визначеними напрямками сприятиме створенню нових робочих місць у галузях, пов'язаних з розвитком «зеленої» економіки, залученню інвестицій та підвищенню якості життя сільського населення, одночасно зменшуючи негативний вплив на довкілля. Реалізація цих пропозицій потребуватиме інституціональної та фінансової підтримки на рівні органів державної влади національного і регіонального рівнів з метою створення сприятливого середовища для залучення зовнішніх інвестицій та міжнародних грантових коштів за рахунок підготовки і реалізації спільних міжнародних проектів із партнерами з країн ЄС, що також сприятиме прискоренню євроінтеграції України. Мультиплікативний ефект від таких ініціатив проявлятиметься у підвищенні енергетичної незалежності територіальних громад

шляхом використання власних відновлюваних джерел енергії та покращення якості життя сільського населення у даному регіоні.

### **Список бібліографічного опису**

1. Гуторов О. І., Гуторова О. О. (2025). Комплексний механізм інноваційного розвитку інфраструктури сільських територій регіону. Аграрні інновації. № 29. С. 282-289. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrno\\_2025\\_29\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrno_2025_29_45)
2. Дороніна , О., Тюрін , Є. 2025. Дизайнунання економічного простору регіону на засадах зеленої економіки. Економіка і організація управління. (Лют 2025), 118-128. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.12> .
3. Симоненко Л. І., Іванюк О. В., Плотнікова М. Ф. (2024). Сталий розвиток сільських територій у сучасних умовах: соціально-економічний й екологічний аспекти. Український економічний часопис. Вип. 4. С. 60-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2024\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2024_4_13)
4. Студінська Г. Я. (2025). Проектні рішення інноваційної трансформації сільських територій. Формування ринкових відносин в Україні. № 5. С. 50-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2025\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_5_7)
5. Хвесик М. А., Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Соціально-екологічні імперативи розвитку сільських територіальних громад. Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». Київ, 2019. 302 с.
6. Хомюк Н. Л., Дзямулич М. І., Барішнікова В. В. (2025). Драйвери формування зеленої економіки на засадах цифровізації та сталого розвитку в Україні. Агросвіт. № 6. С. 11-16.
7. Шубалий О.М., Гриник І.С. (2023). Аналіз поведінки територіальних громад регіону в умовах війни щодо фінансового забезпечення сталого розвитку. Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка». Випуск 20(79). С. 244-250. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-30](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-30)
8. Яснолоб І. О., Радіонова Я. В., Березницький Є. В. (2021). Розвиток сільських територій на засадах «зеленої економіки». Причорноморські економічні студії. Вип. 68. С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_68\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_68_7)

### **References**

1. Hutorov O. I., Hutorova O. O. (2025). Kompleksnyy mekhanizm innovatsiynoho rozvytku infrastruktury sil'skykh terytoriy rehionu [A comprehensive mechanism for innovative development of the infrastructure of rural areas of the region]. Ahrarni innovatsiyi. № 29. S. 282-289. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrno\\_2025\\_29\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrno_2025_29_45) [in Ukrainian].
2. Doronina , O. i Tyurin , YE. 2025. Dyzaynuvannya ekonomichnoho prostoru rehionu na zasadakh zelenoy ekonomiky [Designing the economic space of the region on the principles of a green econom]. Ekonomika i orhanizatsiya

upravlinnya. (Lyut 2025), 118-128. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.12> **[in Ukrainian]**.

3. Symonenko L. I., Ivanyuk O. V., Plotnikova M. F. (2024). Stalyy rozvytok sil'skykh terytoriy u suchasnykh umovakh: sotsial'no-ekonomichnyy y ekolohichnyy aspekty [Sustainable development of rural areas in modern conditions: socio-economic and environmental aspects]. *Ukrayins'kyy ekonomichnyy chasopys*. Vyp. 4. S. 60-64. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2024\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2024_4_13) **[in Ukrainian]**.

4. Studins'ka H. YA. (2025). Proyeektni rishennya innovatsiynoyi transformatsiyi sil'skykh terytoriy. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Project solutions for innovative transformation of rural areas]. № 5. S. 50-63. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2025\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_5_7) **[in Ukrainian]**.

5. Khvesyk M. A., Il'yina M. V., Shpyl'ova YU. B. (2019). Sotsial'no-ekolohichni imperatyvy rozvytku sil's'kykh terytorial'nykh hromad [Socio-ecological imperatives of the development of rural territorial communities]. *Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku Natsional'noyi akademiyi nauk Ukrainy»*. Kyiv, 2019. 302 p. **[in Ukrainian]**.

6. Khomyuk N. L., Dzyamulych M. I., Baryshnikova V. V. (2025). Drayvery formuvannya zelenoyi ekonomiky na zasadakh tsyfrovizatsiyi ta staloho rozvytku v Ukrayini [Drivers of the formation of a green economy based on digitalization and sustainable development in Ukraine]. *Ahrosvit*. 6, 11-16. **[in Ukrainian]**.

7. Shubalyi O.M., Hrynyk I.S. (2023). Analysis of the behavior of territorial communities of the region in war conditions regarding the financial support of sustainable development. *Economic Sciences: Collection of Scientific Works of LNTU. Series "Regional Economy"*. 20(79). 244-250. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-30](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-30) **[in Ukrainian]**.

8. Yasnolob I. O., Radionova YA. V., Berezhnys'kyi YE. V. (2021). Rozvytok sil's'kykh terytoriy na zasadakh «zelenoyi ekonomiky» [Development of rural areas based on the principles of "green economy"]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. Vyp. 68. S. 31-35. Available from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_68\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_68_7) **[in Ukrainian]**.

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-58](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-58)*



**УДК 338.48:005.52:004(477)**

Юник О.І., аспірант

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0001-4662-0454>

e-mail: yunykoleh@gmail.com

I., PhD student

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-4662-0454>

e-mail: yunykoleh@gmail.com

Отримано: 19.11.2025. Прорецензовано: 25.11.2025. До друку: 28.11.2025.

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПРОСТОРОВОЇ АСИМЕТРІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У роботі досліджено особливості формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у регіональному вимірі в умовах післявоєнної економічної трансформації. Зазначено, що просторові відмінності, спричинені війною, сформуvalи нову карту туристичної активності: західні регіони демонструють зростання внутрішнього туризму, тоді як східні втратили значну частину ринку через руйнування інфраструктури та безпекові ризики. Проаналізовано результати польового дослідження 15 підприємств Волинської, Львівської та Рівненської областей, що дозволило визначити три ключові напрями підвищення конкурентоспроможності – цифрову інтеграцію, партнерську взаємодію та управлінську адаптивність. Розроблено модель регіональної конкурентоспроможності, у якій цифрові технології, мережеві ініціативи та принципи ESG формують основу туристичної стійкості. Підкреслено, що конкурентоспроможність туризму більше не вимірюється лише фінансовими показниками, а відображає здатність регіонів створювати соціально орієнтовані та інноваційні бізнес-моделі, де розвиток підприємництва узгоджується з потребами громади й відновленням економіки.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність туристичних підприємств, регіональний розвиток, цифровізація туризму, партнерська взаємодія, соціальна стійкість, внутрішній туризм.

## **COMPETITIVENESS OF TOURISM ENTERPRISES IN UKRAINE'S REGIONS IN THE CONTEXT OF SPATIAL ASYMMETRY AND DIGITAL TRANSFORMATION**

The article reveals the essence of competitiveness of tourism enterprises in the regional dimension in the conditions of post-war economic transformation. It shows that tourism today performs not only an economic but also a social function, becoming an instrument for the restoration of territories, increasing employment, and forming a positive image of regions. The war and crises of recent years have radically changed the spatial structure of the tourism market: while until 2022 tourism centers were concentrated in the south and east, activity has now shifted to the western regions, in particular Volyn, Lviv, and Zakarpattia. These changes have necessitated a rethinking of the competitive behavior models of enterprises, which now have to focus not only on commercial gain, but also on sustainability, partnership, and digital visibility.

The study analyzed the activities of 15 tourism enterprises in the Volyn, Lviv, and Rivne regions. Based on the results of interviews and questionnaires, three leading areas for ensuring competitiveness were identified: digital integration (implementation of CRM, online booking, big data analytics), partnership interaction (cooperation between business, government, and communities), and managerial adaptability (flexibility in decision-making and responding to risks). An integrated model of regional competitiveness for tourism enterprises is proposed, combining digital technologies, social responsibility, and ESG principles.

It has been proven that the competitiveness of tourism in modern conditions goes beyond traditional competition for customers – it is transforming into a system of partnerships, where trust, local identity, and joint value creation for territories play a key role. In this context, domestic tourism is becoming a platform for regional sustainability, and enterprises capable of combining innovation with social orientation are forming a new ecosystem for the development of Ukrainian tourism.

**Keywords:** competitiveness of tourism enterprises, regional development, digitalization of tourism, partnership cooperation, social sustainability, domestic tourism.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Туризм сьогодні є одним із ключових секторів, що формують регіональну економіку, зайнятість і визначають імідж територіальних громад. Водночас повномасштабна війна спричинила глибокі структурні зрушення: зруйновано туристичну інфраструктуру на півдні та сході країни, а центри ділової активності перемістилися на Захід України. Такі процеси створили просторову асиметрію розвитку, коли одні регіони нарощують туристичний потенціал, а інші регіони втрачають ринки й інвестиційну привабливість. Паралельно відбувається \

цифрова трансформація туристичних підприємств, які вимушено переходять до онлайн-моделей обслуговування, персоналізованих платформ і використання big data для управління попитом. Виникає потреба у формуванні нової моделі конкурентоспроможності, що враховує цифрові, логістичні та соціально-економічні фактори регіонального розвитку. Актуальність дослідження полягає у пошуку ефективних стратегій адаптації туристичних підприємств до цих змін: як поєднати цифрові інновації з локальною ідентичністю, як сформувати туристичну стійкість регіонів, і як забезпечити рівновагу між комерційною ефективністю та соціальною відповідальністю сектору економіки. Вона зумовлена тим, що саме регіональний вимір конкурентоспроможності туристичних підприємств сьогодні визначає темпи відновлення економіки України. У багатьох областях туризм став каталізатором для розвитку малого бізнесу, креативних індустрій і соціального підприємництва. Проте нерівномірність доступу до ресурсів, безпекові ризики та різна швидкість цифрової інтеграції створюють нову конкуренцію між регіонами. В одних регіонах цифровізація туризму відкриває нові ринки та підвищує залученість місцевих громад, а в інших – відсутність цифрових сервісів і сучасної інфраструктури знижує привабливість. Це загострює потребу в розробленні стратегій, які враховують просторову специфіку, людський капітал і регіональну ідентичність як чинники конкурентних переваг у туризмі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання конкурентоспроможності туристичних підприємств регіонів України не залишалося поза увагою дослідників. Н. Почерніна розглядає туристичну сферу через призму теорії регуляції, роблячи акцент на тому, що конкурентоспроможність

формується не лише ринковими механізмами, а й якістю регіонального управління, політики та інституційного середовища. Для нас важливим є її підхід до макрорегіонального аналізу, який дозволяє бачити просторові нерівності як

системний виклик розвитку туризму (Почерніна, 2024). Л. Бондаренко (2023) пропонує концептуальну модель конкурентного забезпечення туристичних регіонів у післявоєнний період, де ключову роль відіграють фактори довіри, партнерства між владою й бізнесом та соціальна орієнтація туристичних програм. Цей підхід особливо цінний тим, що він інтегрує ідеї сталого розвитку в післякризове планування туристичної діяльності (Бондаренко, 2023). В. Філіпова аналізує функціонування туристичних ринків у глобальних кризах і підкреслює значення інноваційності продукту. Її висновок про те, що конкурентоспроможність туристичного бізнесу неможлива без цифровізації, брендингу та створення унікального туристичного продукту, співпадає з нашим фокусом на регіональних стратегіях розвитку (Філіпова, 2024; Філіпова, 2025). І. Соловей, Б. Луговий і З. Герасимів розробили методику оцінювання конкурентоспроможності туристичного сектору України, що враховує показники ефективності, інноваційності та інвестиційної привабливості. Їхні підходи можуть бути адаптовані до оцінювання конкурентного потенціалу окремих регіонів (Соловей та ін., 2025). Т. Калина, Т. Арзуманян і Н. Білецька на прикладі Одеської області показують, як регіональні особливості та міжгалузеві зв'язки впливають на туристичну конкурентоспроможність. Це підкріплює тезу про те, що розвиток туризму має базуватися на місцевих перевагах і людському капіталі (Калина та ін., 2024). Л. Ліпич, О. Полінкевич, О. Хілуха та М. Кушнір у своїй роботі демонструють, як управління соціально важливими підприємствами може поєднувати економічну ефективність і соціальну місію. Ця ідея співзвучна з концепцією туристичної стійкості, де важливим є не лише прибуток, а й внесок у розвиток територій (Ліпич та ін., 2023). О. Полінкевич, В. Тринчук і В. Кучеренко показують, що інтеграція принципів ESG у стратегічне управління є ключовою умовою сучасної конкурентоспроможності. Їхній підхід може бути застосований

для формування ESG-орієнтованих моделей у туристичному секторі (Полінкевич та ін., 2025). О. Полінкевич розкриває ідею управління ресурсними потоками як чинника стійкості підприємств, що може бути використано для побудови моделі ресурсної адаптації туристичних підприємств у регіональному вимірі (Полінкевич, 2025). У сукупності ці роботи формують теоретичне підґрунтя для дослідження конкурентоспроможності туристичних підприємств, однак у них бракує комплексного аналізу саме регіональної конкурентоспроможності туристичних підприємств, з урахуванням просторових, цифрових і соціально-економічних детермінант післявоєнного відновлення.

**Цілі статті.** Мета дослідження полягає у обґрунтуванні підходів до формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у регіональному вимірі, враховуючи просторову асиметрію розвитку, цифрову трансформацію та соціально-економічні особливості післявоєнного відновлення. Завдання дослідження – визначити структурно-змістові чинники конкурентоспроможності туристичних підприємств регіонів України та розробити модель їхньої адаптації до сучасних викликів через поєднання цифрових, управлінських і партнерських стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Туризм сьогодні віддзеркалює рівень розвитку регіону. Саме на регіональному рівні проявляються всі суперечності між потенціалом і можливостями зростання. Одні області демонструють активну динаміку, розвиваючи внутрішній і культурно-пізнавальний туризм, інші області втрачають туристичний потік через безпекові ризики, нестачу кадрів, або слабку цифрову інфраструктуру. Така асиметрія формує нові виклики для конкурентоспроможності туристичних підприємств і потребує осмислення стратегій, що здатні забезпечити їхню адаптивність та стійкість у мінливому середовищі.

Війна радикально змінила логіку туристичного бізнесу. Якщо до 2022 року конкурентоспроможність визначалася якістю

сервісу, ціноутворенням та іміджевою привабливістю, то нині ключовими стали безпека, довіра і соціальна орієнтація. Туризм у регіонах Західної України (зокрема Волинській, Львівській, Івано-Франківській областях) почав розвиватися на основі локальних ресурсів, відродження культурної спадщини та активного використання цифрових каналів просування. За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2024 році в порівнянні з 2023 роком кількість платників податків зросла на 7%. 66,5 % надходжень до бюджету принесли готелі і подібні засоби тимчасового розміщення, 10,4% – туристичні оператори та 9,0 % – туристична агентства (Дарт, б.д.). Найбільший попит у 2025 році традиційно припадав на внутрішній туризм, зокрема на Карпати та популярні курорти Заходу України (Трускавець, Поляна, Східниця та Закарпаття). Середній чек на внутрішні тури у 2025 році виріс приблизно на 10–15% порівняно з минулим роком. Проте попит на Одесу та Одеську область залишився нижчим за довоєнний рівень через безпекові обмеження та зростання цін на готелі (Unian, 2025). Ці показники свідчать про перехід ринку до внутрішньої орієнтації, що потребує перегляду традиційних підходів до конкурентної боротьби.

У березні–вересні 2025 року було проведено дослідження щодо напрямів конкурентоспроможності. Дослідження охопило 15 туристичних підприємств Волинської, Рівненської та Львівської областей. Воно проводилося через глибинні інтерв'ю з керівниками і маркетинговими менеджерами, а також анкетування представників малого бізнесу у сфері гостинності. Отримані дані дали змогу визначити три головні напрями формування конкурентоспроможності: цифрову інтеграцію, партнерську взаємодію та управлінську адаптивність. 1. Цифрова інтеграція як основа конкурентних переваг. Цифровізація туризму – це не лише створення сайтів чи мобільних додатків. Йдеться про зміну всієї моделі комунікації зі споживачем. Підприємства, які впровадили системи онлайн-бронювання, інтерактивні карти маршрутів, CRM-рішення для

роботи з клієнтами, продемонстрували зростання продажів на 24–41% навіть за умов загального скорочення попиту. У Волинській області найбільш ефективними виявилися ті фірми, які інтегрували локальні пропозиції у спільні платформи типу «Discover Ukraine» або «Travel Western Ukraine», що дало можливість об'єднати маркетингові зусилля й забезпечити видимість малого бізнесу. Цифрова екосистема створює нову якість конкуренції, яка полягає у боротьбі за фізичну присутність у туристичному просторі підприємства, які конкурують за цифрову довіру, швидкість реакції, персоналізацію пропозиції.

2. Партнерська взаємодія як механізм регіональної стійкості. Другий важливий чинник конкурентоспроможності – це кооперація між бізнесом, місцевою владою та громадськими організаціями. Дослідження показало, що 68% респондентів брали участь у спільних регіональних ініціативах (фестивалях, культурних подіях, туристичних маршрутах між громадами). Це дало можливість знизити витрати на промоцію та підвищити впізнаваність бренду регіону. Партнерська модель конкурентоспроможності змінює саму природу бізнесу: замість індивідуальної боротьби потрібно використовувати колективне позиціонування, а замість короткострокової вигоди – довгостроковий регіональний ефект.

3. Управлінська адаптивність як чинник стійкого розвитку. Кризові обставини показали, що управлінська культура туристичних підприємств часто є вразливою. Брак антикризових сценаріїв, невміння планувати гнучко, низький рівень делегування рішень стали ключовими проблемами. Ті підприємства, які створили аналітичні відділи або залучили зовнішніх консультантів, мали можливість швидше перебудувати бізнес-моделі. Прикладом може слугувати мережа приватних садиб Волині, яка у 2024 році переформатувала діяльність на основі принципів «slow tourism» та локальної економіки. Це дозволило їм залучати нову аудиторію і водночас зміцнювати соціальні зв'язки в громадах. В управлінському аспекті конкурентоспроможність більше не зводиться до

фінансових показників. Вона полягає у здатності підприємства навчатися, взаємодіяти та реагувати на зміни швидше, ніж конкуренти. 4. Регіональні відмінності та просторовий потенціал. Отримані результати свідчать, що конкурентоспроможність туристичних підприємств формується під впливом регіональних детермінант (рівня інфраструктури, транспортної доступності, культурного капіталу та безпекової ситуації). Конкурентоспроможність не є статичною властивістю регіону, а результатом дій підприємств, громади та влади. Там, де формується синергія, з'являються нові точки економічного зростання. 5. Інтегрована модель регіональної конкурентоспроможності. На основі проведеного аналізу розроблено модель, яка поєднує три ключові складові: цифрову інтеграцію (впровадження цифрових сервісів і аналітики для управління потоками туристів); партнерську взаємодію (кооперація підприємств, місцевої влади та громад); управлінську адаптивність (гнучкість прийняття рішень, готовність до змін і навчання). Ця модель дозволяє підприємствам не лише реагувати на ринкові зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку. Вона орієнтована на створення цінності для території (економічної, соціальної та культурної). 6. Узагальнення результатів. Аналіз показує, що підприємства, які поєднують цифрові технології з локальним контентом, мають удвічі вищі показники зростання прибутку, ніж ті, що зберігають традиційні моделі. Управлінські зміни, орієнтовані на прозорість і взаємну відповідальність, створюють довгострокову основу для стабільності цього сектору економіки. У ширшому розумінні регіональна конкурентоспроможність туристичних підприємств стає не лише економічним показником, а маркером соціальної зрілості територій. Там, де туристичний бізнес функціонує у взаємодії з громадою, утворюються нові форми локальної самоорганізації, культурного відродження і соціального підприємництва.

У табл. 1 представимо основні складники моделі регіональної конкурентоспроможності туристичних підприємств.



Таблиця 1.

Модель регіональної конкурентоспроможності туристичних підприємств

| Блок моделі                           | Зміст та інструменти реалізації                                                                                                                         | Очікувані результати для підприємства                                                                                   | Ефекти для регіону                                                                                                            |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрова інтеграція                    | Впровадження CRM, ERP, онлайн-бронювання; створення інтерактивних маршрутів; використання аналітики даних, штучного інтелекту для прогнозування попиту. | Підвищення точності планування, персоналізація пропозицій, зростання довіри клієнтів, скорочення витрат на комунікацію. | Формування цифрової туристичної екосистеми регіону, покращення маркетингового іміджу, зростання привабливості для інвесторів. |
| Партнерська взаємодія                 | Кластери, спільні проекти з місцевими громадами, освітніми закладами та культурними інституціями; регіональні туристичні хаби.                          | Стабільність замовлень, колективне просування бренду, доступ до грантових і муніципальних програм.                      | Зростання соціальної згуртованості, розвиток місцевої інфраструктури, підвищення рівня зайнятості населення.                  |
| Управлінська адаптивність             | Гнучке стратегічне планування, навчання персоналу, кризове управління, децентралізація рішень, швидке реагування на ризики.                             | Зменшення часу на ухвалення рішень, підвищення ефективності управління, розвиток внутрішньої культури змін.             | Формування регіонів із високою економічною стійкістю, здатних швидко відновлюватися після криз.                               |
| ESG-орієнтація (інтеграційний рівень) | Врахування екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у діяльності; розвиток зеленого туризму, енергоефективних технологій.                      | Зміцнення репутації підприємства, підвищення лояльності клієнтів, доступ до сталих інвестицій.                          | Підтримка екологічного балансу територій, формування соціально відповідального бізнес-середовища.                             |

Джерело: складено автором

Модель демонструє, що конкурентоспроможність у туризмі формується на перетині цифрових технологій, партнерської співпраці та управлінської гнучкості, доповнених принципами ESG і соціальної відповідальності. Для регіону така система означає переорієнтацію розвитку з кількісного на якісний вимір, а саме від зростання кількості туристів до зростання цінності взаємодії між бізнесом, владою та громадою.

**Висновки.** Проведене дослідження показує, що конкурентоспроможність туристичних підприємств у регіональному вимірі визначається не лише ресурсною базою чи наявністю туристичних атракцій, а насамперед здатністю регіонів швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов. У поствоєнний період зростає роль внутрішнього туризму як інструменту економічної стабілізації територій: саме малі й середні підприємства, інтегровані у місцеві громади, формують нову туристичну екосистему. Конкурентоспроможність регіонів, таких як Волинь, Рівненщина чи Львівщина, сьогодні базується на поєднанні трьох складових – локальної ідентичності, цифрової видимості та партнерства між бізнесом і владою. Це створює передумови для формування сталого туристичного середовища, у якому розвиток підприємництва узгоджується з цілями відновлення економіки, збереження культурної спадщини та підвищення якості життя в регіонах.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку конкурентоспроможності туристичних підприємств у регіональному розрізі з урахуванням показників інноваційності, цифрової активності та соціальної стійкості. Важливо дослідити, як саме цифрові технології, мережеві партнерства й локальні кластери впливають на відновлення туристичної інфраструктури та формування нових форматів туризму в умовах післявоєнної трансформації. Перспективним напрямом є також аналіз взаємодії між державними програмами підтримки, місцевими ініціативами та приватним бізнесом для створення системної моделі розвитку

конкурентних переваг у регіональному туристичному середовищі.

### **Список бібліографічного опису**

1.Почерніна, Н. (2024). Конкурентоспроможність туристичної сфери на рівні макрорегіонів у фокусі теорії регуляції. Економіка та суспільство, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-80>

2.Бондаренко, Л. А. (2023). Концептуальна модель конкурентного забезпечення туристичних регіонів України в післявоєнний період. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки, 6, 84–88. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.84>

3.Філіпова, В.Л. (2025). Особливості функціонування туристичних ринків в умовах глобальних викликів. Наукові інновації та передові технології, 1(41), 318-328 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-318-328](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-318-328)

4.Філіпова, В.Л. (2024). Туристичний продукт як основа формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, 6, 27-31. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-5>

5.Соловей, І., Луговий, Б., & Герасимів, З. (2025). Оцінка рівня конкурентоспроможності туристичної галузі України. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 1(90), 216-226. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-216-226>

6.Калина, Т. Є., Арзуманян, Т. Ю., & Білецька, Н.В. (2024). Сучасні засади розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичної діяльності Одеської області. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9 (2), 313 – 318. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-53>

7.Ліпич, Л.Г., Полінкевич, О.М., Хілуха, О., & Кушнір, М. (2023). Стратегічні орієнтири розвитку аптечних закладів комунальної власності в поствоєнний період. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, 1 (33), 101–110. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-101-110>

8.Полінкевич, О. М., Тринчук, В. В., & Кучеренко, В. В. (2025). Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід, 14, 93–98 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>

9.Polinkevych, O.M. (2025). Management of resource flows and resilience of enterprises in the welfare economy. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, 1 (41), 143–150. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-143-150>

10. Дарт (б.д.). У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhets-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 07 листопада 2025)

11. Unian (2025). Григоренко М. Запит на довгострокове планування і відсутність росіян: як українці відпочивали влітку 2025 року. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/ukrajinci-pochali-chastishe-vidpochivati-za-kordonom-populyarni-napryamki-ta-novi-tendenciji-13117188.html> (дата звернення: 07 листопада 2025)

## References

1. Pochernnina, N. (2024). Konkurentospromozhnist turystychnoi sfery na rivni makrorehioniv u fokusi teorii rehuliatсии [Competitiveness of the tourism sector at the macro-regional level in the focus of regulation theory]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-80> [in Ukrainian]
2. Bondarenko, L. A. (2023). Kontseptualna model konkurentnoho zabezpechennia turystychnykh rehioniv Ukrainy v pisliavoiennnyi period [Conceptual model of competitive provision of tourist regions of Ukraine in the post-war period]. *Visnyk NTU «KhPI». Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of NTU “KhPI.” Series: Economic Sciences*, 6, 84–88. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.84> [in Ukrainian].
3. Filipova, V.L. (2025). Osoblyvosti funktsionuvannia turystychnykh rynkiv v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Features of the functioning of tourism markets in the context of global challenges]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 1(41), 318-328 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-318-328](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-318-328) [in Ukrainian].
4. Filipova, V.L. (2024). Turystychnyi produkt yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti turystychnoho biznesu [Tourism product as the basis for shaping the competitiveness of the tourism business]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current issues in innovative economics and law*, 6, 27-31. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-5> [in Ukrainian].
5. Solovei, I., Luhovyi, B., & Herasymiv, Z. (2025). Otsinka rivnia konkurentospromozhnosti turystychnoi haluzi Ukrainy [Assessment of the competitiveness of Ukraine's tourism industry]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and economic methods in transport*, 1(90), 216-226. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-216-226> [in Ukrainian].
6. Kalyna, T. Ye., Arzumaniyan, T. Yu., & Biletska, N.V. (2024). Suchasni zasady rozvytku ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti turystychnoi diialnosti Odeskoi oblasti [Modern principles of development and improvement of competitiveness of tourism in the Odessa region]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 313-318. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-53> [in Ukrainian].
7. Lypych, L.H., Polinkevych, O.M., Khilukha, O., & Kushnir, M. (2023). Stratehichni oriientyry rozvytku apteknykh zakladiv komunalnoi vlasnosti v postvoiennyi period [Strategic guidelines for the development of municipal pharmacies in the post-war period]. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1 (33), 101–110. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-101-110> [in Ukrainian].
8. Polinkevych, O. M., Trvnchuk, V. V., & Kucherenko, V. V. (2025). Intehratsiia pryntsyviv ESG u systemu stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstv: vyklyky ta mozhlyvosti [Integration of ESG principles into the strategic management system of enterprises: challenges and opportunities]. *Investytsi*

praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 14, 93–98 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93> [in Ukrainian].

9. Polinkevych, O.M. (2025). Management of resource flows and resilience of enterprises in the welfare economy [Management of resource flows and resilience of enterprises in the welfare economy]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1 (41), 143–150. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-143-150> [in Ukrainian].

10. Dart (b.d.). U 2024 rotsi turystychna sfera Ukrainy prynesla v biudzheth maizhe 3 mlrd hrn [In 2024, Ukraine's tourism sector contributed nearly UAH 3 billion to the budget.], available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turystichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

11. Unian (2025). Hryhorenko M. Zapyt na dovhostrokovye planuvannia i vidsutnist rosiian: yak ukraintsi vidpochyvaly vlitku 2025 roku [Demand for long-term planning and the absence of Russians: how Ukrainians spent their summer holidays in 2025], available at: <https://www.unian.ua/tourism/news/ukrajinci-pochali-chastishe-vidpochivati-za-kordonom-populyarni-napryamki-ta-novi-tendenciji-13117188.html> (Accessed 28 October 2025) [in Ukrainian].

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-59](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-59)*

**УДК 330.1:658**

Камінська І.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6181-7522>

e-mail: [i.kaminska@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.kaminska@lutsk-ntu.com.ua)

Савчук Н.Я., магістрант

Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-6604-1161>

e-mail: [gibdorman@gmail.com](mailto:gibdorman@gmail.com)

Iryna Kaminska, PhD in Economics, Associate Professor

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-6181-7522>

e-mail: [i.kaminska@lutsk-ntu.com.ua](mailto:i.kaminska@lutsk-ntu.com.ua)

Savchuk Nazarii, master

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0000-6604-1161>

e-mail: [gibdorman@gmail.com](mailto:gibdorman@gmail.com)

Отримано: 15.11.2025. Прорецензовано: 18.11.2025. До друку: 20.11.2025.

## **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено стратегічні орієнтири оптимізації логістичної системи підприємства. Визначено ключові бізнес-виклики, що обумовлюють реальну потребу в розробці і реалізації стратегічних орієнтирів оптимізації логістичної системи підприємства. Розглянуто функції стратегічних орієнтирів з оптимізації логістичної системи підприємства: функцію стимулювання; функцію інноваційності; функцію аналізування; координаційну функцію. Обґрунтовано чотири стратегічні орієнтири оптимізації логістичної системи підприємства: економічний вектор; сервісний вектор; інтеграційний вектор; адаптаційний вектор. Запропоновано основні конкретні дії за кожним із визначених стратегічних векторів оптимізації логістичної системи підприємства.

**Ключові слова:** логістична система, підприємство, стратегічні орієнтири, оптимізація логістичної системи підприємства.

## **STRATEGIC GUIDELINES FOR OPTIMIZING THE ENTERPRISE LOGISTICS SYSTEM**

The article is devoted to the research of strategic guidelines for optimizing the enterprise logistics system, since the process of optimizing the enterprise logistics system, i.e., achieving its best parameters, requires a transition beyond the operational context to the strategic one. Strategic guidelines for optimizing the enterprise logistics system are understood as long-term and goal-oriented vectors for the development of such a logistics system, its improvement, enhancement of efficiency, responsiveness, flexibility, adaptability, and other quantitative and qualitative parameters.

The article identifies the key business challenges that determine the real need for the development and implementation of strategic guidelines for optimizing the enterprise logistics system. The functions of strategic guidelines for optimizing the enterprise logistics system are considered: the stimulation function; the innovation function; the analysis function; and the coordination function.

Four strategic guidelines for optimizing the enterprise logistics system are substantiated: 1) the economic vector – managing and minimizing general and logistics costs; 2) the service vector – increasing value for consumers (customers), satisfying their needs, and enhancing loyalty; 3) the integration vector – systemic connectivity, internal and external coherence of the enterprise logistics system; 4) the adaptation vector – orientation towards flexibility and stability of the enterprise logistics system's activity, and its ability to withstand external challenges. The main specific actions for each of the determined strategic vectors of enterprise logistics system optimization are proposed.

Logistics system optimization is not a one-time process, but a continuous strategic orientation aimed at ensuring a balance between cost, service, and flexibility.

**Keywords:** logistics system, enterprise, strategic guidelines, optimization of the enterprise logistics system.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Цифровізація, глобалізація, технологічна трансформація і постійно зростаюча невизначеність зовнішнього середовища вимагають від підприємств удосконалення і оптимізації їх логістичних систем. Вихідним у даному аспекті є розробка обґрунтованих і адекватних стратегічних орієнтирів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Множину теоретичних, методичних і прикладних питань оптимізації логістичної

системи підприємства досліджено багатьма вітчизняними та іноземними вченими. Зокрема, питання змісту логістичної системи підприємства, її формування, аналізування, ефективності функціонування і напрямів удосконалення розглядаються такими ученими, як Бакаєв О., Балабанова Л., Безугла Л., Божанова В., Бутко М., Гаджинський А., Горбенко О., Григорак М., Кальченко А., Кислий В., Ковальська Л., Компанієць В., Кривовязюк І., Крижановський В., Крикавський Є., Кузьменко А., Кулик Ю., Ларіна Р., Марченко В., Міщук І., Нарушевич С., Окландер М., Посилкіна О., Савенко О., Сардак О., Тридін О., Чухрай Н., Шутюк В. та багатьма іншими. Проте, відмічається суперечливість підходів учених і до змісту логістичної системи підприємства, і до її структури, і до методичного забезпечення аналізу ефективності функціонування. Також потребують подальших комплексних досліджень шляхи й напрями оптимізації логістичної системи підприємства з врахуванням сучасних викликів і вимог. Тому своєчасним і актуальним є дослідження за обраною темою дослідження.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження стратегічних орієнтирів оптимізації логістичної системи підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Резюмуючи й узагальнюючи сучасні підходи вітчизняних науковців, дотримуємось думки, що логістична система підприємства – це складна інтегрована система, що формується із взаємодіючих між собою підсистем постачання, складування, транспортування, виробництва, збуту, сервісного обслуговування, інформаційного забезпечення, та які взаємодіють із зовнішнім середовищем даного суб'єкта господарювання, реалізуючи логістичні функції і операції, з метою забезпечення оптимальності логістичних потоків на шляху досягнення стратегічної мети діяльності такого суб'єкта господарювання (Камінська і Шклярук, 2024).

Мета логістичної системи підприємства корелює із загальною метою логістики та полягає у доставці з



мінімальними витратами часу, фінансів й інших ресурсів у визначене місце необхідної споживачу кількості потрібного асортименту продукції, що максимально підготовлена для виробничого чи особистого споживання.

Роль такої системи зводиться до оптимізації її діяльності та оптимізації її інформаційних, матеріальних, фінансових і сервісних потоків (Струнін і Селівончик, 2017).

Оптимізація логістичної системи – це процес досягнення найкращих її параметрів. І цей процес вимагає переходу за межі оперативного контексту до стратегічного.

Під стратегічними орієнтирами оптимізації логістичної системи підприємства розуміються довгострокові й цілеспрямовані вектори розвитку такої логістичної системи, її удосконалення, підвищення ефективності, оперативності, гнучкості, адаптивності й інших кількісно-якісних параметрів.

Реальна потреба в розробці стратегічних орієнтирів оптимізації логістичної системи підприємства обумовлена такими ключовими бізнес-викликами:

1) потребою формування і забезпечення стійких конкурентних переваг логістичної системи підприємства. Стратегічні орієнтири дозволяють сфокусуватись логістичній системі підприємства на тих параметрах, що визначають і безпосередньо впливають на її конкурентну позицію на ринку. До ключових таких параметрів з позицій логістики належать:

- час (швидкість доставки, тривалість циклу замовлення, тривалість логістичного циклу);
- сервіс (надійність і якість обслуговування клієнтів);
- ціна (мінімізація логістичних витрат дозволяє формувати нижчу ціну або збільшувати маржу);

2) потребою узгодження логістичної стратегії із корпоративною стратегією. Стратегічні орієнтири узгоджуються із загальними цілями підприємства і тим самим сприяють їх досягненню;

3) потребою комплексного управління витратами, коли необхідно відійти від локальної оптимізації і сконцентруватись на мінімізації витрат, щоби уникнути конфліктної ситуації, коли

зниження витрат за одним напрямом спричиняє значний ріст витрат за іншим напрямом (наприклад, у прагненні знизити транспортні витрати можуть зрости складські витрати через неоптимальні партії постачання);

4) потребою реагування логістичної системи підприємства на невизначеність і ризики та збереження її стійкості. Нині логістичні підприємства функціонують в умовах динамічності зовнішнього середовища, геополітичної нестабільності, воєнного стану і активних трансформаційних процесів. Стратегічні орієнтири дають змогу розробляти різноманітні сценарії розвитку подій та за кожним із них визначити відповідні найбільш доцільні логістичні рішення. Так, стратегічні орієнтири передбачають можливості диверсифікації постачальників, створення страхових буферів, швидкої переконфігурації ланцюга постачання у відповідь на динамізм зовнішнього середовища.

Вагомість розробки стратегічних орієнтирів з оптимізації для логістичної системи підприємства обґрунтовується і визначається функціями, які покладаються на такі стратегічні орієнтири, а саме множиною таких функцій:

- функцію стимулювання (чітко сформульовані й кількісно визначені стратегічні орієнтири стимулюють персонал на них орієнтуватись та досягати високих результатів діяльності);

- функцію інноваційності (для досягнення сміливих стратегічних цілей, стратегічні орієнтири повинні передбачати впровадження нових технологій і перехід на інноваційні бізнес-моделі);

- функцію аналізування (стратегічні орієнтири виступають бажаними показниками, з якими порівнюються фактично досягнуті результати логістичної системи)

- координаційну функцію (забезпечують єдине розуміння перспектив, пріоритетів і цілей розвитку та оптимізації логістичної системи підприємства, запобігаючи конфлікту цілей).

При цьому зауважимо, що стратегічні орієнтири оптимізації логістичної системи підприємства формуються довкола 4-х ключових векторів (рис. 1):

- 1) економічний вектор – управління загальними та логістичними витратами та їх мінімізація;
- 2) сервісний вектор – підвищення цінності для споживачів (клієнтів), задоволення їх потреб і підвищення лояльності;
- 3) інтеграційний вектор – системна зв’язаність, внутрішня та зовнішня узгодженість логістичної системи підприємства;
- 4) адаптаційний вектор – орієнтація на гнучкість і стабільність діяльності логістичної системи підприємства, її здатність протистояти зовнішнім викликам.

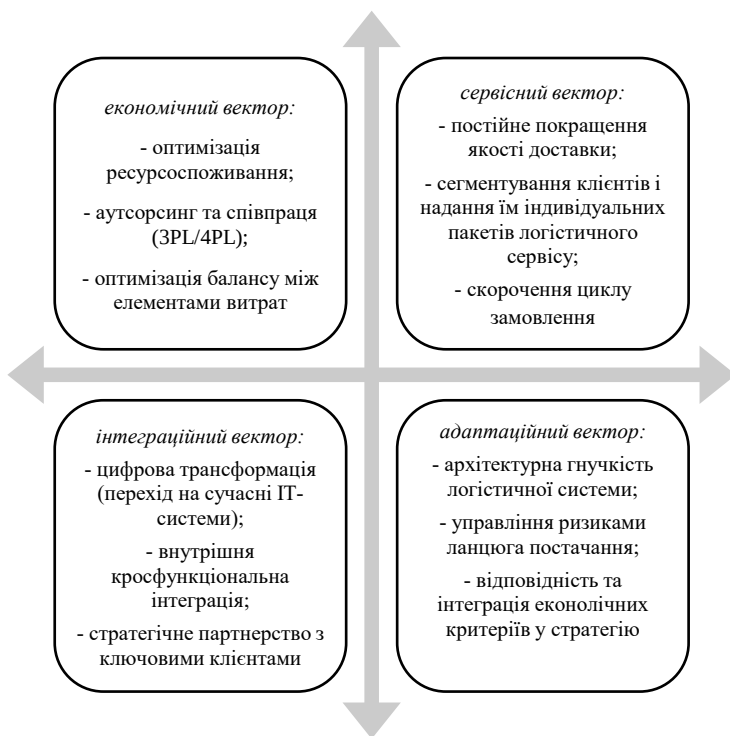


Рисунок 1. – Стратегічні орієнтири оптимізації логістичної системи підприємства

Основними діями за кожним із визначених стратегічних векторів оптимізації логістичної системи підприємства є:

1) дії за економічним вектором:

- консолідація складських площ;
- аутсорсинг транспорту;
- впровадження WMS;
- впровадження Learn Logistics;
- SCOR-модель;

2) дії за сервісним вектором:

- перехід на крос-докінг;
- сегментування замовлень (ABC аналіз);
- підвищення точності виконання замовлень;
- оптимізація маршрутів і часу доставки;
- впровадження Agile Logistics;

3) дії за інтеграційним вектором:

- перехід на сучасні IT-системи (ERP, TMS, WMS, APS);
- впровадження таких методів як Vendor Managed

Inventory для спільного управління запасами;

4) дії за адаптаційним вектором:

- стратегічне партнерство із надійними 3PL-операторами;
- впровадження сучасних систем управління ризиками;
- створення страхових запасів для критичних моментів

тощо.

Ефективні стратегічні орієнтири оптимізації логістичної системи підприємства, на нашу думку, визначається їх відповідністю таким критеріям:

– релевантність (актуальність поточній ситуації на ринку й відповідність загальній бізнес-стратегії підприємства);

– перспективність (спрямованість на довгостроковий результат та стратегічні, а не лише тактичні зміни й швидкоплинні поліпшення);

– системність та інтегрованість (стратегічні орієнтири оптимізації логістичної системи підприємства повинні бути узгодженими, охоплювати усю логістичну систему й

- відзначатись крос-функціональною взаємодією);
- вимірність (стратегічні орієнтири повинні виражатись через конкретні та кількісні показники, що дозволяє, по-перше, контролювати процес, а по-друге, порівнювати фактичні результати з плановими);
- гнучкість (стратегічні орієнтири повинні піддаватись коригуванню у випадку значних непередбачуваних змін зовнішнього середовища).

Разом із тим, цілком очевидно, що сучасні стратегічні орієнтири оптимізації логістичних систем підприємствам варто формувати через призму новітніх трендів та воєнних викликів.

**Висновки.** Підводячи підсумки зауважимо, що оптимізація логістичної системи підприємства не є одноразовим процесом, а постійною стратегічною орієнтацією, що спрямована на забезпечення балансу між витратами, сервісом і гнучкістю.

#### **Список бібліографічного опису**

1. Камінська І. М., Шклярук І. В. Систематизація наукових поглядів та обґрунтування сутності категорії «логістична система підприємства». *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/archive> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Струнін В. В., Селівончик А. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386> (дата звернення: 15.10.2025).

#### **References**

10. Kaminska I. M., Shkliaruk I. V. Systematyzatsiia naukovykh pohliadiv ta obgruntuvannia sutnosti katehorii «lohistychna systema pidpriemstva». *Efektivna ekonomika*. 2024. No 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/archive> (data zvernennia: 15.10.2025). [in Ukrainian]
11. Strunin V. V., Selivonchik A. V. Kompleksnyi analiz lohistychnoi systemy pidpriemstva ta vyznachennia efektyvnosti vid yii vprovadzheniia. *Efektivna ekonomika*. 2017. No 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386> (data zvernennia: 15.10.2025). [in Ukrainian]

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-60](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-60)

**УДК 69.003:336.64:338.5**

Іванченко А.М., к.е.н., докторант

*Національний університет водного господарства та природокористування*

<https://orcid.org/0000-0002-1571-7173>

anatolijivancenko84@gmail.com

Ivanchenko A.M., Candidate of Economic Sciences, Doctoral student  
*The National University of Water and Environmental Engineering*

<https://orcid.org/0000-0002-1571-7173>

anatolijivancenko84@gmail.com

Отримано: 01.11.2025. Прорецензовано: 06.11.2025. До друку: 16.11.2025.

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ У БУДІВНИЦТВІ**

У статті досліджено систему факторів, що впливають на прибутковість будівельного підприємства в умовах сучасних глобальних і національних викликів. Проведений огляд і критичне осмислення наукових публікацій виявили розрізненість наявних підходів до групування чинників впливу та відсутність цілісної системної концепції, що ускладнює розробку та реалізацію результативних інструментів політики будівельних підприємств. Досліджено вітчизняні та зарубіжні практики уданому питанні, зумовлені різними сучасними викликами, відбудовою житлової та комерційної нерухомості, процесами цифрової трансформації, дефіцитом сучасних технологічних компетенцій і впливом глобальних тенденцій розвитку будівельних інформаційних технологій. Здійснено узагальнення та систематизацію внутрішніх і зовнішніх (на національному та міжнародному рівнях) чинників, що визначають розвиток будівельних процесів, а також виокремлено інтегровані чинники, які формують синергійний ефект у взаємодії різних управлінських рівнів витрат будівництва. Обґрунтовано механізм взаємодії інструментів забезпечення прибутковості будівельних підприємств.

**Ключові слова:** фінансове прогнозування, прибутковість, фактори впливу, воєнні ризики, логістична інфраструктура, глобальні тенденції.

## **BUDGETING AND FINANCIAL FORECASTING AS TOOLS FOR ENSURING PROFITABILITY IN CONSTRUCTION**

The article examines the system of factors that influence the profitability of a construction enterprise in the context of modern global and national challenges. The review and critical analysis of scientific publications revealed the fragmentation of existing approaches to grouping factors of influence and the absence of a holistic systemic concept, which complicates the development and implementation of effective policy instruments for construction enterprises. Domestic and foreign practices on this issue are studied, due to various modern challenges, the reconstruction of residential and commercial real estate, digital transformation processes, the deficit of modern technological competencies and the influence of global trends in the development of construction information technologies. The internal and external (at the national and international levels) factors that determine the development of construction processes are generalized and systematized, and integrated factors that form a synergistic effect in the interaction of different management levels of construction costs are identified. The mechanism of interaction of instruments for ensuring the profitability of construction enterprises is substantiated.

**Key words:** financial forecasting, profitability, influencing factors, military risks, logistics infrastructure, global trends.

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ У БУДІВНИЦТВІ**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання оцінка рівня прибутковості будівельного підприємства є важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень, оскільки дає змогу визначити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та сформуванню раціональну структуру капіталу. Аналіз прибутковості забезпечує можливість своєчасного реагування на вплив факторів зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Комплексне використання наявного економічного

потенціалу сприяє підвищенню ефективності функціонування та зростанню прибутковості будівельних підприємств. У зв'язку з цим дослідження прибутковості та розробка інструментів для підвищення є актуальним науково-практичним завданням.

**Аналіз проблеми.** Функціонування будівельних підприємств у сучасних умовах характеризується підвищеним рівнем невизначеності, зумовленим коливаннями вартості матеріально-технічних ресурсів, нестабільністю фінансових ринків, інфляційними процесами та впливом зовнішніх ризиків. За таких умов проблема забезпечення належного рівня прибутковості набуває особливої актуальності, оскільки саме прибутковість відображає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та генерувати прибуток у процесі господарської діяльності.

Аналіз практики діяльності будівельних підприємств свідчить про наявність системних проблем у формуванні та управлінні прибутковістю, зокрема недостатню обґрунтованість кошторисних розрахунків, неефективне управління витратами, обмежене використання сучасних інструментів фінансового планування й прогнозування, а також несвоєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Значний вплив на рівень прибутковості мають також тривалі виробничі цикли та нерівномірність грошових потоків, що ускладнює забезпечення фінансової стійкості підприємств.

Водночас у наукових дослідженнях питання прибутковості будівельних підприємств часто розглядається фрагментарно, без урахування галузевої специфіки та взаємозв'язку між виробничими, фінансовими й управлінськими чинниками. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу прибутковості, який поєднує оцінювання витрат, доходів, фінансових результатів і ризиків діяльності будівельних підприємств.



Таким чином, наявність окреслених проблем підтверджує доцільність подальших наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення методичних підходів до аналізу прибутковості та розробці ефективних управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

**Цілі статті.** Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних інструментів, щодо підвищення прибутковості будівельних підприємств на основі комплексного аналізу ефективності використання їх ресурсного та фінансово-економічного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глибоке фінансове розуміння є важливим для ефективного лідерства у сучасній динамічній будівельній галузі. Керівники будівництва контролюють складні проекти, керують великими командами та забезпечують своєчасне завершення кожного проекту у рамках бюджету. Для досягнення цієї мети вони повинні розвинути глибоке розуміння бюджетування, прогнозування та прибутковості. Ця публікація заглиблюється у фінансові навички, які є вирішальними для керівників будівництва, надаючи розуміння управління бюджетом, прогнозування витрат та стратегій для максимізації прибутковості.

Фінансова кмітливість – це розуміння та використання фінансової інформації для прийняття обґрунтованих управлінських бізнес-рішень. Для керівників будівельної галузі це означає, що володіння навичками управління бюджетами, прогнозування витрат, аналізу фінансових даних та, зрештою, підвищення прибутковості. Сильна фінансова кмітливість дозволяє керівникам будівельної галузі орієнтуватися у фінансових складнощах своїх проєктів, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та фінансове благополуччя бізнесу.

Будівельні проекти за своєю суттю є ризикованими та капіталомісткими. Керівники з сильною фінансовою кмітливістю можуть передбачати труднощі, ефективно

розподіляти ресурси та приймати рішення, які позитивно впливають на прибуток. Оволодівши навичками фінансової кмітливості, керівники будівництва можуть:

Покращувати результати проєктів: краще бюджетування та прогнозування призводять до точніших оцінок проєкту, що зменшує ймовірність перевитрат коштів.

Підвищення прибутковості: Розуміння фінансових показників допомагає керівникам визначити сфери, де можна мінімізувати витрати та максимізувати дохід.

Зміцнення довіри зацікавлених сторін: лідери, які демонструють фінансову компетентність, мають більше шансів завоювати довіру інвесторів, клієнтів та членів команди.

Фінансова кмітливість охоплює різноманітні навички та знання. Для керівників будівельних компаній найважливішими компонентами є:

Управління бюджетом: здатність створювати, контролювати та коригувати бюджети протягом усього проєкту.

Прогнозування витрат: прогнозування майбутніх витрат на основі поточних даних та тенденцій.

Аналіз прибутковості: Розуміння того, як максимізувати прибуток шляхом управління витратами та збільшення доходів.

Фінансова звітність: Здатність інтерпретувати фінансову звітність та використовувати її для прийняття рішень.

Розвиток фінансової кмітливості наступний:

1. Оволодіння управлінням бюджетом. Ефективне управління бюджетом є основою фінансової кмітливості для керівників будівельної галузі. Добре керований бюджет забезпечує ефективний розподіл ресурсів, зниження ризиків та завершення проєктів у межах фінансових обмежень. Погане управління бюджетом може призвести до перевитрат коштів, затримок проєктів та, зрештою, зниження прибутковості.

Кроки для покращення навичок управління бюджетом

1. Розуміння обсяг проекту: Перш ніж створювати бюджет, ретельно слід зрозуміти обсяг проекту. Це включає цілі проекту, кінцеві результати, терміни та обмеження. Чітке визначення обсягу проекту допомагає уникнути його розширення, що може призвести до неочікуваних витрат.

2. Створення детального бюджетного плану: Слід розробити комплексний бюджет, який включає усі витрати на проєкт, такі як робоча сила, матеріали, обладнання та непередбачені витрати. Переконайтеся, що бюджет відповідає цілям та термінам реалізації рамок проекту.

3. Моніторинг та коригування бюджету: Постійний моніторинг бюджету протягом усього життєвого циклу проекту. Необхідно використовувати фінансове програмне забезпечення та інструменти для відстеження витрат у режимі реального часу, виявлення відхилень та коригування бюджету за потреби, щоб не збиватися з графіка.

4. Залучення зацікавлених сторін: Інформування зацікавлених сторін про стан бюджету. Регулярне спілкування з клієнтами, інвесторами та членами команди допомагає керувати очікуваннями та гарантує, що всі дотримуються фінансових цілей проекту.

2. Покращення можливостей прогнозування витрат. Прогнозування витрат включає прогнозування майбутніх витрат на основі поточних та історичних даних. Точне прогнозування витрат є життєво важливим для керівників будівельних підприємств, оскільки воно допомагає передбачати фінансові потреби, ефективно розподіляти ресурси та уникати неочікуваних витрат, які можуть зірвати проєкт.

Методи ефективного прогнозування витрат у будівництві:

1. Використання історичних даних: аналіз даних з минулих проєктів для виявлення тенденцій та закономірностей, які можуть допомогти у прогнозуванні витрат. Історичні дані

забезпечують орієнтир для оцінки майбутніх витрат і допомагають підвищити точність прогнозування.

2. Впровадження передових інструментів прогнозування: Використання програмного забезпечення для фінансового моделювання та прогнозування для підвищення точності прогнозування. Ці інструменти дозволяють керівникам

3. запускати сценарії, оцінювати ризики та приймати рішення на основі даних.

4. Врахування непередбачених обставин: Завжди включати план дій на випадок непередбачених обставин у прогноз витрат. Будівельні проекти схильні до непередбачених подій, таких як затримки через погодні умови або перебої у ланцюжку поставок. Бюджет на випадок непередбачених обставин гарантує, що проєкт може безперервно продовжуватися, незважаючи на ці труднощі.

5. Регулярно переглядати та оновлювати прогнози: прогнози витрат слід регулярно переглядати та оновлювати, щоб відображати зміни в обсягу проєкту, ринкових умовах або інших змінних. Регулярні оновлення допомагають підтримувати актуальність та точність прогнозу.

3. Максимізація прибутковості будівельних проєктів. Прибутковість у будівництві – це здатність генерувати більше доходів, ніж витрат. Досягнення прибутковості вимагає стратегічного підходу до управління витратами, оптимізації ресурсів та визначення можливостей для отримання доходу. Керівники з сильною фінансовою кмітливістю можуть аналізувати фінансові дані, щоб виявити ідеї, які сприяють прибутковості.

Стратегії максимізації прибутковості

1. Оптимізація розподілу ресурсів: Забезпечення ефективного використання ресурсів, таких як робоча сила та матеріали. Це може включати оптимізацію графіків роботи

робочої сили, укладання вигідніших угод з постачальниками або зменшення відходів на місці.

2. Фокус на ціннісній інженерії: ціннісна інженерія передбачає аналіз компонентів проєкту, щоб знайти шляхи зниження витрат без шкоди для якості. Це може призвести до значної економії та підвищення прибутковості.

3. Покращення управління грошовими потоками: Правильне управління грошовими потоками гарантує, що проєкт

4. має достатню ліквідність для покриття витрат на всіх етапах. Ретельно контролювати надходження та відтоки грошових коштів і вживати заходів для пришвидшення дебіторської заборгованості та відстрочення кредиторської заборгованості, коли це можливо.

5. Використання технологій: інвестування в програмне забезпечення для управління будівництвом, яке може допомогти оптимізувати процеси, зменшити кількість помилок та підвищити загальну ефективність проєкту. Технології також можуть надавати інформацію про ефективність проєкту у режимі реального часу, дозволяючи керівникам швидко приймати обґрунтовані рішення.

4. Інтерпретація фінансової звітності для прийняття обґрунтованих рішень. Фінансова звітність включає підготовку та аналіз фінансових звітів, таких як звіт про прибутки та збитки, баланс та звіт про рух грошових коштів. Розуміння цих звітів має вирішальне значення для керівників будівництва для відстеження ефективності проєкту, оцінки фінансового стану та прийняття стратегічних рішень.

Ключові фінансові звіти та їх значення

1. Звіт про прибутки та збитки: Цей звіт містить огляд доходів, витрат та прибутку за певний період. Він допомагає керівникам оцінити прибутковість проєкту та визначити напрямки для скорочення витрат.

2. **Баланс:** Баланс показує активи, зобов'язання та власний капітал компанії на певний момент часу. Він дає уявлення про фінансову стабільність компанії та її здатність виконувати короткострокові та довгострокові зобов'язання.

3. **Звіт про рух грошових коштів:** Цей звіт відстежує рух грошових коштів у бізнесі та з бізнесу. Важливо розуміти стан ліквідності та переконатися, що проєкт має достатньо коштів для покриття витрат.

4. **Фінансові звіти за конкретними проєктами:** Керівники будівництва також повинні створювати фінансові звіти за

5. конкретними проєктами для відстеження фінансових показників окремих проєктів. Ці звіти надають детальний огляд доходів, витрат та прибутковості на рівні проєкту.

5. **Розвиток ділової хватки поряд з фінансовою наполегливістю.** Ділова наполегливість стосується здатності розуміти та орієнтуватися у ширшому бізнес-середовищі, включаючи динаміку будівельного ринку, потреби клієнтів та конкурентний тиск. Для керівників будівельної галузі розвиток ділової наполегливості є важливим для узгодження фінансових рішень зі стратегічними цілями компанії.

**Підвищення навичок ділової наполегливості:**

1. **Бути у курсі галузових тенденцій:** регулярно оновлювати інформацію про галузеві тенденції, зміни у законодавчих та нормативних документах та зміну ринкових умов. Ці знання дозволяють приймати обґрунтовані рішення, що відповідають стратегічним цілям будівельного підприємства.

2. **Залучення до безперервного навчання:** брати участь у програмах професійного розвитку, семінарах та конференціях, присвячених бізнесу та фінансовій кмітливості. Безперервне навчання допомагає залишатися на крок попереду та розвивати нові навички.

3. **Використовувати наставництво та коучинг:** Навчатися у досвідчених наставників, які можуть надати поради щодо

подолання складних бізнес-завдань. Наставництво – це цінний ресурс для розвитку як фінансової, так і ділової кмітливості.

4. Самооцінка та зворотний зв'язок: Регулярно оцінювати власну ділову кмітливість за допомогою самооцінки та звертатися за відгуками до колег і керівництва. Використання цього відгуку, щоб визначити області для покращення та вжиття дієвих заходів для підвищення своїх навичок.

6. Використання фінансової кмітливості в реальних прикладах:

1. Приклад управління бюджетом: Керівник будівництва успішно керував бюджетом проекту, ретельно відстежуючи

2. витрати, укладаючи вигідні контракти з постачальниками та перерозподіляючи ресурси, щоб залишатися у рамках бюджету. Такий проактивний підхід запобігає перевитраті коштів та забезпечить прибутковість проекту.

3. Приклад прогнозування витрат: Керівник проекту точно спрогнозував витрати на великий інфраструктурний проект, проаналізувавши історичні дані, врахувавши ринкові тенденції та врахувавши непередбачені обставини. Точний прогноз дозволить компанії забезпечити додаткове фінансування та завершити проект без фінансового навантаження.

4. Приклад аналізу прибутковості: Будівельне підприємство збільшило свою прибутковість, впровадивши практики ціннісної інженерії у кількох проектах. Підприємство покращило свою норму прибутку, зменшивши витрати на матеріали та оптимізувавши графіки роботи без шкоди для якості.

7. Створення фінансово підкованої будівельної команди вимагає відданості навчанню та розвитку. Керівники повинні інвестувати в програми фінансової грамотності, які дозволяють членам команди розуміти бюджетування, прогнозування та прибутковість. Добре навчена команда може зробити свій внесок у фінансовий успіх проекту, приймаючи обґрунтовані рішення на кожному рівні.

### Заохочення фінансової відповідальності

Сприяти формуванню культури фінансової відповідальності на підприємстві. Заохочувати членів команди брати на себе відповідальність за свої бюджети, ретельно відстежувати витрати та шукати шляхи підвищення ефективності. Відзначати та винагороджувати осіб, які демонструють глибоке фінансове розуміння та сприяють прибутковості компанії.

8. Самооцінка та постійне вдосконалення. Самооцінка – це цінний інструмент для оцінки фінансової та ділової кмітливості. Необхідно регулярно оцінювати навички, знання та результати, щоб визначити сфери, в яких досягається успіх, та сфери, які потребують покращення. Використовуйте наступні питання як орієнтир для самооцінки:

- Бюджетування: Наскільки ефективно вдається керувати бюджетами проєктів? Чи є можливості для покращення контролю витрат?

- Прогнозування: Наскільки точно прогнозуються витрати? Які кроки можна вжити для підвищення точності прогнозування?

- Прибутковість: Які стратегії впроваджено для максимізації прибутковості? Чи є додаткові можливості отримання доходу, які можна дослідити?

- Прийняття рішень: Чи послідовно приймаються обґрунтовані фінансові рішення? Наскільки рішення узгоджуються зі стратегічними цілями компанії?

**Висновки.** Потрібно прагнути до постійного навчання та розвитку, щоб покращувати фінансову кмітливість. Бути у курсі галузевих тенденцій, шукати нові можливості для навчання та використовувати отримані знання у своїх проєктах. Постійно вдосконалюючи свої фінансові навички, можна позиціонувати себе як лідера, який сприяє як успіху будівельних проєктів, так і прибутковості будівельного підприємства.



Розвиток глибокого фінансового розуміння необхідний не лише для керівників будівельної галузі; це ключова відмінність, яка може виділити у конкурентній галузі. Оволодівши бюджетуванням, прогнозуванням витрат та аналізом прибутковості, можна приймати обґрунтовані рішення, які сприяють успіху проєктів та сприяють довгостроковому зростанню будівельного підприємства. Розвиваючи розуміння бізнесу та сприяючи фінансово підкованій команді, можна гарантувати, що подальші будівельні проєкти будуть завершені вчасно та у рамках бюджету, а також нададуть максимальну цінність зацікавленим сторонам.

### **Список бібліографічного опису**

1. Андрієвська В., Мороз М. Ефективність управління витратами у системі обліково-аналітичного забезпечення. Фінансові інструменти регіонального розвитку : зб. праць учасн. IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (27 жовтня 2023 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 119-122.
2. Візиренко С.В., Федоренко І.О. Удосконалення організацій і методики внутрішнього аудиту на будівельних підприємствах. Агросвіт. 2020. № 3. С. 100–107.
3. Волкова М.В., Швед А. Б. Удосконалення системи управління витратами на будівельному підприємстві. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 225-231.
4. Давидюк Т. В., Поліщук О. В. Класифікація витрат в управлінському обліку як ефективний напрям управління витратами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 2 (07). С. 275-279. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7\\_2017/54.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/54.pdf)
5. Кошторисні норми України у будівництві. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 01.11.2021 р. № 281.
6. Структура витрат будівельного підприємства в управлінському обліку. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/sbuh/2010/september/issue-17/article98354.html>.
7. Ткаченко Т. П., Токарська Ю. О. Управління витратами на підприємствах будівельної галузі за умов використання концепції ланцюжка цінностей. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/44.pdf).
8. Черчик Л.М., Іванченко А.М. “Економіка будівництва”, Рекомендовано МОН України., – Рівне, 2010. – 201 с.

## References

1. Andrievska V., Moroz M. Efficiency of cost management in the system of accounting and analytical support. Financial instruments of regional development: collection of papers of participants of the IX All-Ukrainian scientific-practical online conference (October 27, 2023). Zhytomyr: Polesie National University, 2023. P. 119-122.
2. Vizirenko S.V., Fedorenko I.O. Improving the organization and methods of internal audit at construction enterprises. *Agrosvit*. 2020. No. 3. P. 100–107.
3. Volkova M.V., Shved A. B. Improving the cost management system at a construction enterprise. *Business Inform*. 2021. No. 3. P. 225-231.
4. Davydyuk T. V., Polishchuk O. V. Classification of costs in management accounting as an effective direction of cost management. *Eastern Europe: economics, business and management*. 2017. Issue 2 (07). P. 275-279. URL: [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/7\\_2017/54.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/7_2017/54.pdf)
5. Estimated norms of Ukraine in construction. Order of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine dated 01.11.2021 No. 281.
6. Cost structure of a construction enterprise in management accounting. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/sbuh/2010/september/issue-17/article98354.html>.
7. Tkachenko T. P., Tokarska Yu. O. Cost management at construction enterprises using the value chain concept. *Effective Economy*. 2018. No. 6. URL.: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/44.pdf).
8. Cherchyk L.M., Ivanchenko A.M. "Economics of Construction", Recommended by the Ministry of Education and Science of Ukraine., – Rivne, 2010. – 201 p.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-61](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-61)

**УДК 336.22:336.225:339.9**

Газуда Л.М. д.е.н., професор

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

<https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>

[lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua](mailto:lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua).

## **ГЕНЕЗА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ**

У статті здійснено комплексне наукове осмислення генези нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні в контексті еволюції національної податкової системи та поступової інтеграції держави у міжнародний податковий простір. Розкрито особливості формування підходів до регулювання трансфертного ціноутворення на різних етапах трансформації економіки – від початкової фіскально орієнтованої моделі податкового контролю до ризик-орієнтованої системи, що ґрунтується на принципі «вितягнутої руки». Проаналізовано роль кодифікації податкового законодавства та вплив міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Плану дій BEPS, на ускладнення та модернізацію національного механізму трансфертного ціноутворення. Обґрунтовано, що еволюція нормативно-правового регулювання має адаптивний характер і відображає реакцію держави на зміну поведінкових моделей платників податків, розвиток корпоративних структур і глобалізацію економічних процесів. Доведено, що сучасний механізм трансфертного ціноутворення в Україні трансформувався з інструменту суто фіскального контролю у комплексний елемент податкової політики, спрямований на забезпечення податкової справедливості, прозорості та передбачуваності оподаткування в умовах глобалізованої економіки.

**Ключові слова:** державне регулювання трансфертного ціноутворення, державне регулювання, трансфертне ціноутворення, нормативно-правовий механізм, принцип «вितягнутої руки», BEPS, податковий контроль, міжнародне оподаткування.

## **THE GENESIS OF THE REGULATORY AND LEGAL MECHANISM OF STATE REGULATION OF TRANSFER PRICING IN UKRAINE**

The genesis of the regulatory and legal mechanism of state regulation of transfer pricing in Ukraine reflects profound transformations of the national economic system caused by the transition from an administrative-command to a market-oriented model of economic management, as well as by the country's gradual integration into the global economic and tax environment. For a long time, transfer pricing remained outside the focus of state regulatory priorities due to limited cross-border activity, weak institutional capacity, and the predominance of short-term fiscal objectives. However, the expansion of multinational business structures, the growing scale of intra-group transactions, and the risks of tax base erosion necessitated a conceptual rethinking of approaches to tax control and regulatory intervention in pricing between related parties. *Purpose.* The purpose of the article is to provide a comprehensive scientific understanding of the genesis of the regulatory and legal mechanism of state regulation of transfer pricing in Ukraine in the context of the evolution of the national tax system and the country's integration into the international tax space. *Methods.* The research is based on a combination of general scientific and special methods, including the historical method to analyze the stages of formation and transformation of transfer pricing regulation, the institutional approach to assess changes in regulatory paradigms, comparative analysis to identify the convergence of Ukrainian legislation with international standards, and the method of scientific generalization to formulate theoretical conclusions. *Results.* The study reveals the evolution of transfer pricing regulation in Ukraine from fragmentary and indirect control based on the concept of «ordinary price» to an institutionalized, risk-oriented regulatory mechanism grounded in the arm's length principle. It is shown that the adoption of the Tax Code of Ukraine became a critical turning point that enabled the implementation of specialized transfer pricing instruments, including the identification of controlled transactions, the formalization of pricing methods, and the introduction of documentation requirements. Particular attention is paid to the impact of international initiatives, especially the BEPS Action Plan, which significantly complicated and deepened the national transfer pricing framework through enhanced transparency, functional analysis, and multi-tiered reporting. The adaptive and evolutionary nature of regulatory changes is substantiated, demonstrating their reactive response to emerging tax planning practices and global economic transformations. *Conclusion.* It is concluded that the contemporary regulatory and legal mechanism of transfer pricing in Ukraine has evolved from a predominantly fiscal tool into a complex element of tax policy aimed at ensuring tax fairness, transparency, and alignment with international standards. At the same time, the increasing complexity and dynamism of regulation highlight the need for further theoretical and applied research focused on balancing fiscal interests with tax neutrality, stability, and proportionality in the context of digitalization, the growing role of intangible assets, and ongoing globalization processes.

**Keywords:** state regulation of transfer pricing, state regulation, transfer pricing, regulatory and legal mechanism, arm's length principle, BEPS, tax control, international taxation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні процеси глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу та зростання ролі транснаціональних корпоративних структур істотно ускладнюють механізми формування податкових баз на національному рівні. За таких умов трансфертне ціноутворення перетворюється на один із ключових інструментів впливу на розподіл фінансових результатів між юрисдикціями, що безпосередньо зачіпає фіскальні інтереси держави. Для України ця проблема набула особливої актуальності в умовах структурної перебудови економіки, хронічного дефіциту бюджетних ресурсів і необхідності гармонізації податкового законодавства з міжнародними стандартами. Водночас складність і динамічність нормативно-правового регулювання трансфертного ціноутворення породжують низку теоретичних і прикладних проблем, пов'язаних із непослідовністю інституційного розвитку, асиметрією інформації між державою та платниками податків, а також недостатньою узгодженістю національних норм із економічною сутністю внутрішньогрупових операцій. Це зумовлює потребу в науковому осмисленні генези нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання трансфертного ціноутворення та його державного регулювання знайшли відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Так, економічну природу трансфертного ціноутворення через призму регулюючого впливу держави дослідили В. Абдалла [1], Дж. Ісікава [2], В. Краєвський [3], Дж.

Купер [4], Дж. Лопрік [4], Ю. Мискін [3; 5], К. Мохіндра [4], Н. Параниця [5], Ф. Рендалл [4], М. Скорик [5], Т. Фурусави [2], Дж. Р. Чой [2] та інші науковці. Питанням генези державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні приділили увагу О. Авраменко [6], С. Король [7], А. Моргуненко [8], О. Онищенко [6], Сторожук Т. [8], Уманців Г. [7], Хоменко Л. [6], І. Шушакова [7]. Різні аспекти нормативно-правового регулювання трансфертного ціноутворення дослідили Р. Джох [9], І. Ковальчук [10], М. Кужелев [11], Р. Мельниченко [12], І. Сиволап [11], А. Суббот [12], І. Цимбалюк [10]. Інституційну складову державного регулювання трансфертного ціноутворення висвітлили Г. Гришук [14] та В. Краєвський [14].

У дослідженнях вчених значна увага приділяється теоретичним засадам принципу «втягнутої руки», методології порівняльного аналізу, а також ролі трансфертного ціноутворення у протидії розмиванню податкової бази. Водночас у науковій літературі переважають роботи, спрямовані на аналіз чинного законодавства, практики його застосування та проблем імплементації рекомендацій Плану дій BEPS. Разом із тим питання історичної еволюції та інституційної логіки формування саме нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні залишаються недостатньо систематизованими. Фрагментарність наукових підходів та домінування прикладних аспектів обмежують можливості комплексного розуміння причинно-наслідкових зв'язків між трансформаціями податкової системи та змінами у механізмах контролю за внутрішньогруповими цінами.

**Метою дослідження** є комплексне наукове осмислення генези нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні у контексті еволюції національної податкової системи та інтеграції держави у міжнародний податковий простір.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Генеза нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні є відображенням глибинних трансформацій економічної системи, що відбувалися в процесі переходу від адміністративно-командної до ринкової моделі господарювання. На початковому етапі становлення незалежної держави пріоритетом податкової політики було фіскальне наповнення бюджету за умов різкого скорочення виробництва та втрати традиційних господарських зв'язків. За таких обставин регулювання складних фінансово-економічних явищ, зокрема трансфертного ціноутворення, не сприймалося як самостійний напрям державного впливу, а перебувало на периферії наукових і практичних дискусій [6, с. 619]. Обмежена присутність транснаціональних корпорацій, низький рівень розвитку корпоративних структур і відсутність значних обсягів транскордонних операцій зумовлювали відносно неактуальність проблеми штучного перерозподілу прибутків між пов'язаними особами.

Водночас поступова інтеграція України у світову економіку, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності та зростання ролі іноземного капіталу актуалізували необхідність переосмислення підходів до податкового контролю. Розширення практики використання внутрішньокорпоративних цін у межах фінансово-промислових груп і міжнародних бізнес-структур створювало передумови для ерозії податкової бази, що вступало в суперечність із фіскальними інтересами держави. Однак на ранніх етапах ці процеси залишалися недостатньо усвідомленими з огляду на слабку аналітичну та інституційну спроможність податкових органів, а також дефіцит спеціалізованих знань і методологічних підходів у сфері трансфертного ціноутворення.

Перші нормативні спроби опосередкованого регулювання трансфертних цін формувалися в межах загальних

положень податкового законодавства, спрямованих на контроль за ціноутворенням у господарських операціях [8]. Центральним елементом такого регулювання виступала категорія «звичайної ціни», яка використовувалася як універсальний інструмент для перевірки обґрунтованості договірних цін та коригування податкових зобов'язань. Вона виконувала компенсаторну функцію за відсутності спеціалізованих норм, дозволяючи податковим органам реагувати на окремі випадки заниження податкової бази, однак не забезпечувала системного та прогнозованого функціонування механізму контролю.

Фрагментарність правового регулювання проявлялася у відсутності чітко визначених критеріїв пов'язаності сторін, переліку контрольованих операцій, а також формалізованих методів визначення ринкового рівня цін. Це створювало значний простір для дискреційних рішень контролюючих органів, що, з одного боку, підвищувало ризики суб'єктивного тлумачення норм, а з іншого – обмежувало можливості платників податків для належного податкового планування. Правова невизначеність у сфері ціноутворення між пов'язаними особами зумовлювала численні податкові спори та підривала довіру до податкової системи загалом.

За відсутності комплексного нормативно-правового механізму регулювання трансфертного ціноутворення держава фактично застосовувала реактивну модель податкового контролю, орієнтовану на постфактум виявлення порушень, а не на превентивне регулювання ризиків. Такий підхід не враховував економічної сутності внутрішньогрупових операцій і не дозволяв адекватно оцінювати розподіл створеної вартості між учасниками корпоративних структур. У результаті виник дисбаланс між фіскальними інтересами держави та потребою бізнесу у стабільних і прозорих правилах оподаткування, що стало одним із ключових стимулів для подальшої еволюції нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні.



Якісно новий етап у розвитку нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні був зумовлений системною кодифікацією податкового законодавства, що створила інституційну основу для впровадження спеціалізованих інструментів податкового контролю [9]. Прийняття Податкового кодексу України стало не лише формальним об'єднанням податкових норм, а й відправною точкою для концептуального переосмислення ролі трансфертного ціноутворення у забезпеченні фіскальної стабільності та податкової справедливості [7]. У цьому контексті ключовим методологічним зрушенням стало поступове запозичення міжнародних підходів до регулювання внутрішньогрупових операцій, передусім принципу «вितягнутої руки», який передбачає прирівнювання умов контрольованих операцій до умов, що склалися б між незалежними сторонами у порівнянних ринкових обставинах.

Інституціоналізація трансфертного ціноутворення як окремого напрямку податкового контролю засвідчила зміну регуляторної парадигми держави – від епізодичного та реактивного втручання у ціноутворення до формування превентивної, ризик-орієнтованої моделі управління податковими ризиками. Відтепер увага держави була зосереджена не лише на результатах окремих господарських операцій, а й на економічній логіці функціонування корпоративних груп загалом, з урахуванням розподілу функцій, ризиків і активів між пов'язаними особами [14]. Такий підхід дозволив поєднати правову форму регулювання з економічним змістом трансфертного ціноутворення, що є характерною ознакою сучасних податкових систем розвинених країн.

Запровадження спеціальних норм щодо визначення контрольованих операцій стало важливим елементом формування цілісного нормативно-правового механізму. Чітке окреслення кола операцій, що підлягають контролю, дало змогу

сфокусувати ресурси податкових органів на найбільш ризикованих сегментах, водночас зменшуючи адміністративний тиск на неконтрольовані операції. Не менш значущим стало нормативне закріплення методів визначення відповідності цін принципу «витягнутої руки», які ґрунтуються на міжнародно визнаних підходах до порівняльного аналізу та оцінки економічної доцільності внутрішньогрупових цін. Це сприяло підвищенню об'єктивності податкового контролю та зменшенню простору для суб'єктивного тлумачення норм.

Суттєвим кроком у напрямі інституційного зміцнення механізму трансфертного ціноутворення стало впровадження вимог до підготовки та подання документації. Документаційний підхід трансформував відносини між платниками податків і контролюючими органами, зміщуючи акцент з постфактум коригування податкових зобов'язань на попереднє обґрунтування відповідності умов контрольованих операцій ринковим принципам. Така практика сприяла підвищенню рівня податкової дисципліни та стимулювала бізнес до більш усвідомленого підходу в організації внутрішньогрупових фінансових потоків.

Подальша еволюція нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні відбувалася під визначальним впливом глобальних процесів деофшоризації та міжнародної координації зусиль у сфері протидії розмиванню податкової бази і виведенню прибутків з-під оподаткування. Приєднання України до імплементації рекомендацій Плану дій BEPS зумовило якісне ускладнення національної моделі трансфертного ціноутворення, зокрема через розширення переліку контрольованих операцій і посилення вимог до економічного аналізу діяльності пов'язаних осіб. Аналіз функцій, ризиків і активів став центральним елементом оцінки справедливості розподілу прибутку, що наблизило українську практику до стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку.

Впровадження багаторівневої звітності, включаючи глобальну та локальну документацію, а також звіти у розрізі країн, суттєво підвищило рівень прозорості діяльності міжнародних корпоративних груп [11, с. 201 – 202]. Це дозволило податковим органам отримувати цілісне уявлення про глобальний розподіл доходів і податкових зобов'язань, зменшуючи можливості для агресивного податкового планування. У результаті механізм трансфертного ціноутворення трансформувався з інструменту суто фіскального контролю у комплексний елемент податкової політики, спрямований на забезпечення справедливого та економічно обґрунтованого розподілу податкових надходжень між юрисдикціями та суб'єктами господарювання, що відповідає сучасним викликам глобалізованої економіки.

Важливою характеристикою генези нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні є його виразно адаптивний та еволюційний характер, що формується під впливом постійних змін у поведінці платників податків і трансформацій глобального економічного середовища. Законодавчі новації у сфері трансфертного ціноутворення, як правило, мали реактивну природу та були відповіддю держави на поширення нових схем агресивного податкового планування, спрямованих на перерозподіл прибутків на користь низькоподаткових або непрозорих юрисдикцій. У цьому контексті нормативні зміни виконували функцію інституційної корекції, покликаної мінімізувати фіскальні втрати та відновити баланс між економічною свободою суб'єктів господарювання і податковим суверенітетом держави.

Адаптивність правового регулювання проявлялася, зокрема, у періодичному перегляді критеріїв пов'язаності осіб, уточненні переліку контрольованих операцій, деталізації методології порівняльного аналізу та посиленні вимог до змісту трансфертної документації. Такі зміни були зумовлені не лише

еволюцією корпоративних структур і фінансових інструментів, а й накопиченням практичного досвіду правозастосування, включаючи результати податкових перевірок і судових спорів. Судова практика, у свою чергу, відігравала роль зворотного зв'язку, сигналізуючи про прогалини або суперечності нормативних положень і стимулюючи подальше вдосконалення законодавства.

Водночас підвищена динамічність нормативно-правового регулювання супроводжувалася зростанням його складності, що об'єктивно ускладнювало процеси дотримання та застосування норм трансфертного ціноутворення. Ускладнення методологічного апарату, розширення інформаційних обов'язків і зростання ролі економічного аналізу вимагали від платників податків залучення висококваліфікованих фахівців та інтеграції податкових аспектів у систему стратегічного управління компаніями. Для контролюючих органів це означало необхідність розвитку аналітичної спроможності, підвищення рівня спеціалізації персоналу та запровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту і обробки великих масивів даних.

У ширшому інституційному вимірі генеза нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні відображає загальну логіку розвитку національної податкової системи, яка поступово еволюціонувала від фрагментарного та переважно декларативного підходу до побудови комплексного, методологічно обґрунтованого механізму регулювання. Цей механізм базується на поєднанні правових норм і економічних принципів, інтегрованих у міжнародний податковий простір, що забезпечує його відносну сумісність із глобальними стандартами оподаткування та підвищує передбачуваність податкових наслідків для суб'єктів господарювання.

Разом з тим досягнутий рівень інституційної зрілості не означає завершеності процесу формування нормативно-

правового механізму трансфертного ціноутворення. Навпаки, подальший розвиток глобальної економіки, цифровізація бізнес-моделей і зростання ролі нематеріальних активів актуалізують потребу в подальшому вдосконаленні нормативної бази. Ключовим завданням на цьому етапі стає пошук оптимального балансу між фіскальними інтересами держави та принципами податкової справедливості й нейтральності, що передбачає не лише посилення контролю, а й забезпечення стабільності, пропорційності та економічної обґрунтованості регуляторних вимог у сфері трансфертного ціноутворення.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило комплексно осмислити генезу нормативно-правового механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні крізь призму еволюції національної податкової системи та поступової інтеграції держави у міжнародний податковий простір. Установлено, що формування цього механізму мало поетапний і нерівномірний характер, зумовлений як внутрішніми соціально-економічними трансформаціями, так і зовнішніми викликами глобалізованої економіки. Перехід від адміністративно-командної моделі господарювання до ринкових відносин супроводжувався тривалим періодом інституційної невизначеності, у межах якого трансфертне ціноутворення не розглядалося як самостійний об'єкт державного регулювання, що об'єктивно обмежувало ефективність податкового контролю.

У результаті дослідження обґрунтовано, що початкові спроби регулювання трансфертних цін мали фрагментарний і компенсаторний характер та базувалися на загальних категоріях податкового права, зокрема на понятті звичайної ціни. Такий підхід не забезпечував належного врахування економічної сутності внутрішньогрупових операцій і створював значний простір для правової невизначеності та дискреційності. Лише кодифікація податкового законодавства та інституціоналізація трансфертного ціноутворення як окремого напрямку податкового контролю стали підґрунтям для формування системного,

методологічно обґрунтованого нормативно-правового механізму, орієнтованого на принцип «витагнутої руки» та міжнародно визнані підходи до оцінки ринковості цін.

Доведено, що подальша еволюція механізму державного регулювання трансфертного ціноутворення в Україні відбувалася під вирішальним впливом глобальних ініціатив з протидії розмиванню податкової бази та виведенню прибутків з-під оподаткування. Імплементація рекомендацій Плану дій BEPS сприяла ускладненню нормативної конструкції трансфертного ціноутворення, розширенню аналітичного інструментарію та підвищенню рівня прозорості діяльності міжнародних корпоративних груп. Унаслідок цього трансфертне ціноутворення трансформувалося з інструменту вузькофіскального впливу у комплексний елемент податкової політики, спрямований на забезпечення справедливого та економічно обґрунтованого розподілу податкових надходжень.

Водночас встановлено, що адаптивний характер нормативно-правового механізму, який дозволяє реагувати на нові форми агресивного податкового планування, супроводжується зростанням складності правового регулювання та підвищенням вимог до інституційної спроможності держави і професійної підготовки платників податків. Це актуалізує необхідність подальшого вдосконалення механізму трансфертного ціноутворення з урахуванням принципів стабільності, пропорційності та податкової нейтральності, що мають забезпечувати баланс між фіскальними інтересами держави та економічною свободою бізнесу.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері пов'язані з поглибленим аналізом впливу судової практики на формування національної моделі трансфертного ціноутворення, а також оцінкою інституційної спроможності податкових органів у контексті застосування ризик-орієнтованих підходів.

1. Abdallah W.M. Documentation of Transfer Pricing: A New Global Approach. *International Journal of Accounting and Taxation*. 2016. № 4 (2). P. 23 – 72.

2. Choi J.P., Furusawa T., Ishikawa J. Transfer pricing regulation and tax competition. *Journal of International Economics*. 2020. Vol. 127. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199620300829#bb0075> (data accessed: 10.06.2025).

3. Kraievskiy V., Myskin Y. The essence of double taxation in transfer pricing. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). С. 23 – 27.

4. Cooper J., Randall F., Loeprick J., Mohindra K. Transfer Pricing and Developing Economies. A Handbook for Policy Makers and Practitioners. (Directions in Development – Public Sector Governance). Washington : World Bank Publications, 2017. 288 p.

5. Мискін Ю.І., Скорик М.О., Параниця Н.В. Трансфертне ціноутворення в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 4. С. 25 – 29.

6. Онищенко О. В., Хоменко Л. М., Авраменко О. І. Еволюція трансфертного ціноутворення в Україні: податковий аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 615 – 620.

7. Король С. Я., Уманців Г. В., Шушакова І. К. Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 87 – 100.

8. Сторожук Т. М., Моргуненко А. С. Загально-теоретичні засади еволюції норм трансфертного ціноутворення: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2850/2774> (дата звернення: 10.06.2025).

9. Джох Р. В. Трансфертне ціноутворення: причини виникнення й історія розвитку правового регулювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2015. Вип. 15 (1). С. 101 – 104.

10. Цимбалюк І., Ковальчук І. Державне регулювання трансфертного ціноутворення: необхідність запровадження та проблеми імплементації у вітчизняну практику. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 45. № 2. С. 133 – 138.

11. Кужелев М. О., Сиволап І. М. Основні етапи нормативного регулювання здійснення фінансового контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 196 – 204.

12. Мельниченко Р. В. Податковий контроль трансфертного ціноутворення: правові засади: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 344 с.

13. Суббот А. Особливості правового регулювання контролю трансфертного ціноутворення у відносинах великих платників податків. *Вісник : Теоретичний і громадсько-політичний журнал*. 2014. № 6. С. 2 – 7.

14. Красевський В. М., Гришук Г. В. Інституційні підходи до трансфертного ціноутворення в зарубіжній податковій практиці. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-553-2-3> (дата звернення: 10.11.2025).

## References:

1. Abdallah, W. M. (2016). Documentation of transfer pricing: A new global approach. *International Journal of Accounting and Taxation*, 4 (2), 23–72.

2. Choi, J. P., Furusawa, T., & Ishikawa, J. (2020). Transfer pricing regulation and tax competition. *Journal of International Economics*, 127. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199620300829#bb0075> (accessed: 10.06.2025).

3. Kraievskiy, V., & Myskin, Y. (2024). The essence of double taxation in transfer pricing. *Scientific View: Economics and Management*, 1 (85), 23–27.

4. Cooper, J., Randall, F., Loeprick, J., & Mohindra, K. (2017). *Transfer Pricing and Developing Economies: A Handbook for Policy Makers and Practitioners*. Washington: World Bank Publications, 288 p.

5. Myskin, Y. I., Skoryk, M. O., & Paranytsia, N. V. (2024). Transfer pricing in the context of implementing the sustainable development strategy. *Ukrainian Economic Journal*, 4, 25–29.

6. Onyshchenko, O. V., Khomenko, L. M., & Avramenko, O. I. (2018). Evolution of transfer pricing in Ukraine: the tax aspect. *Global and National Problems of Economics*, 21, 615–620.

7. Korol, S. Ya., Umantsiv, H. V., & Shushakova, I. K. (2021). Development of transfer pricing in the context of globalization. *Economic Theory and Law*, 2 (45), 87–100.

8. Storozhuk, T. M., & Morhunenko, A. S. (2023). General theoretical principles of the evolution of transfer pricing rules: problematic issues and ways to solve them. *Economy and Society*, 55. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2850/2774> (accessed: 10.06.2025).

9. Dzhokh, R. V. (2015). Transfer pricing: causes of emergence and history of development of legal regulation. *Scientific Bulletin of the International Humanities University. Jurisprudence Series*, 15 (1), 101–104.

10. Tsymbaliuk, I., & Kovalchuk, I. (2014). State regulation of transfer pricing: the need for implementation and problems of application in domestic practice. *Galician Economic Bulletin*, 45 (2), 133–138.



11. Kuzheliev, M. O., & Syvolap, I. M. (2021). Main stages of regulatory regulation of financial control over transfer pricing in Ukraine. *Business Inform*, 4, 196–204.
12. Melnychenko, R. V. (2020). *Tax control of transfer pricing: legal foundations*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 344 p.
13. Subbot, A. (2014). Features of legal regulation of transfer pricing control in relations with large taxpayers. *Viche: Theoretical and Socio-Political Journal*, 6, 2–7.
14. Kraievskyi, V. M., & Hryshchuk, H. V. (n.d.). Institutional approaches to transfer pricing in foreign tax practice. Retrieved from <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-553-2-3> (accessed: 10.11.2025).

*DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-62](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-62)*

## **УДК 658.14**

Косінський П.М., доктор філософії  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

e-mail: [p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua](mailto:p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua)

Дубінчин В.В.,

здобувач ступеня доктора філософії

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

e-mail: [vacia99@gmail.com](mailto:vacia99@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-0311-016X>

Kosinskiy Petro, Doctor of Philosophy

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

e-mail: [p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua](mailto:p.kosinskiy@lutsk-ntu.com.ua)

Dubinchyn V.V.,

Candidate for the degree of Doctor of Philosophy

Lutsk National Technical University

<https://orcid.org/0009-0006-0311-016X>

e-mail: [vacia99@gmail.com](mailto:vacia99@gmail.com)

## **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ «ЗЕЛЕНОЇ» РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

У статті досліджено, що в нашій державі зростає потреба у підвищенні ефективності роботи економічних служб в умовах трансформації виробничих систем та переходу до зеленої реіндустріалізації. Розкрито зміст економічних інститутів та визначено їх роль у розвитку вітчизняних підприємств. Встановлено, що від ефективності інституційних механізмів залежать результати господарської діяльності й сталий розвиток вітчизняних підприємств, а тому вони потребують постійного удосконалення. Здійснено пошук шляхів удосконалення вітчизняних інституцій. Зроблено висновки, що інституційні механізми в нашій державі не забезпечують повністю належних умов для ефективного функціонування економічних систем, що посилює необхідність їх удосконалення.

**Ключові слова:** інституції, інституційний механізм, економічна служба, «зелений» розвиток, «зелена реіндустріалізація», «зелена» економіка, розвиток, бізнес, підприємство, підприємництво

## **INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ECONOMIC SERVICES IN THE CONTEXT OF "GREEN" REINDUSTRIALIZATION AND BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

The article investigates the growing need in Ukraine to improve the efficiency of economic services under the transformation of production systems and the transition to green reindustrialization. The essence of economic institutions is revealed and their role in the development of domestic enterprises is defined. It is established that the effectiveness of institutional mechanisms determines the outcomes of economic activity and the sustainable development of domestic enterprises, and therefore these mechanisms require continuous improvement. Based on the works of foreign scholars, it is identified that an increase in the productivity of a firm's economic service and the growth of its economic performance occur due to high-quality institutions that surround, support, and stimulate entrepreneurship. It is demonstrated that institutional mechanisms create the prerequisites for enhancing the efficiency of economic services and accelerating the transition of domestic enterprises toward green reindustrialization. The study identifies ways to improve domestic institutions and their influence on the performance and development of Ukrainian enterprises amid the "green" transformation of economic systems. The goals and tasks of institutional mechanisms in Ukraine within the context of green reindustrialization and sustainable development are clarified. The conclusions indicate that institutional mechanisms in Ukraine do not fully ensure the necessary conditions for the effective functioning of economic systems, which reinforces the need to improve them in order to create the prerequisites for sustainable development. In this regard, the principles and directions for shaping institutional mechanisms in Ukraine for the further development of economic ecosystems are determined. At the same time, potential obstacles such as corruption, regulatory uncertainty, and low-quality legal regulation are identified. However, they can be mitigated through enhanced transparency, the establishment of independent supervisory bodies, and international partnerships.

**Keywords:** institutions, institutional mechanism, economic service, green development, green reindustrialization, green economy, development, business, enterprise, entrepreneurship.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. З метою досягнення цілей сталого розвитку, вітчизняні**

підприємства прагнуть здійснити зміни, що дадуть їм можливості для виходу на більш прогресивніший шлях розвитку. У зв'язку із цим, все більшою стає потреба у підвищенні ефективності роботи економічних служб в умовах трансформації виробничих систем та переходу до зеленої реіндустріалізації. Тому необхідно шукати відповідні рішення, що призведуть до підвищення ефективності вже сформованих в нашій державі інституційних механізмів, здатних вплинути на формування оптимального бізнес-середовища та забезпечити сталий розвиток підприємств.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання, що стосуються вивчення впливу якісних інституцій на ефективність господарської діяльності суб'єктів підприємництва, висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: (Chang, 2023), (Yasar та Paul, 2011), (Eldomiaty та ін., 2023), (Ляшенко та Солдак, 2023), (Моргулець та ін., 2024), (Вашиків, 2013), (Кривдик, 2024), (Вітвіцький та ін., 2021) та інші.

Разом із тим, вважаємо, що в наш час недостатньо уваги приділяють дослідженню питань, що вивчають вплив інституційних механізмів на ефективність діяльності економічної служби підприємств у контексті «зеленого» розвитку чи «зеленої» реіндустріалізації.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні інституційних механізмів, здатних підвищити ефективність економічних служб підприємств в умовах зеленої реіндустріалізації, що зумовлює розв'язання актуальних завдань сталого розвитку підприємництва в нашій державі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Перш ніж перейти до розкриття змісту теми дослідження, вважаємо за доцільне навести визначення інституції в економічному контексті.

Серед науковців, що займалися вивченням даної тематики, на нашу думку, найбільш цікаве визначення економічного інституту дає D. North. Вчений визначає економічний інститут,

як «домовленість між економічними одиницями, яка визначає та уточнює способи, за допомогою яких ці одиниці можуть співпрацювати або конкурувати» (*North, 1990.*).

Простіше кажучи, економічні інститути, як узгоджені форми взаємодії суб'єктів підприємництва, визначають певні рамки кооперації та конкуренції, що зумовлює потребу в ефективних інституційних механізмах, здатних підтримувати стабільність правил, в такий спосіб сприяючи поліпшенню результатів їх економічної діяльності.

Інституційні механізми потребують постійної уваги та удосконалення, адже від їх ефективності залежать не лише результати господарської діяльності, а й сталий розвиток вітчизняних підприємств.

Деякі зарубіжні вчені стверджують, що удосконалення інституційних механізмів «сприяє технологічному прогресу підприємств та підвищує вартість фірми» (*Chang, 2023*).

Зокрема, у дослідженні Махмут Ясар , Кетрін Дж. Моррісон Пол, Майкл Р. Ворд наведено гіпотезу, суть якої полягає в тому, що інституційні механізми здатні впливати на формування стратегії розвитку вітчизняних секторів економіки (*Yasar ma Paul, 2011*).

Крім, того Eldomiaty, T. I. et al. дослідили, що інституційні зміни здатні чинити вплив на фінансово-економічні показники підприємства (*Eldomiaty et al., 2023*).

З огляду на це, можна припустити, що підвищення продуктивності економічної служби підприємства й зростання ефективності його господарської діяльності відбувається завдяки високоякісним інституціям, що оточують підприємництво, здійснюють його підтримку та розвиток.

Вважаємо, для того щоб забезпечити високу якість інституцій в нашій державі потрібно здійснювати їх удосконалення чи, іншими словами, стимулювати розвиток, перш за все, завдяки зусиллям уряду (урядових організацій), суб'єктів господарської діяльності, міжнародних фінансових організацій та громадянського суспільства (рис. 1).

Як видно з рис. 1, розвиток інституцій, в зазначених

напрямах, дозволить створити сприятливе інституційне середовище й сформувати оптимальні механізми для розвитку підприємницьких структур.

У даному контексті варто зазначити, що інституційні механізми, повинні бути націлені на забезпечення чітких правил, прозорість процедур і стимулювання до технологічного оновлення на засадах «зеленої» економіки, при цьому, підвищуючи ефективність економічних служб вітчизняних підприємств у процесі «зеленої» реіндустріалізації.

У свою чергу, вище зазначене формує сприятливі умови для зростання «зеленого» бізнесу та розширення його конкурентних можливостей в нашій державі.

«Зелена» реіндустріалізація потребує залучення значних фінансових інвестицій на впровадження інновацій у діяльність вітчизняних підприємств, що зумовлює формування нових інституцій та механізмів.

Як стверджують В. Ляшенко та М. Солдак « в умовах сучасної промислової революції Україна потребує реіндустріалізації на основі інноваційної модернізації, що неможливо без створення відповідних інституцій» (*Lyashenko and Soldak, 2021*). У даному випадку, науковці пропонують формувати спеціальні інститути саме на регіональному рівні й розглядають їх як сукупність специфічних регуляторних режимів, що формують передумови для досягнення поставлених соціально-економічних й екологічних цілей регіону. До того ж, такі інститути мають забезпечити умови для отримання інноваційної вигоди суб'єктами господарської діяльності, а також як інституції інфраструктурної підтримки, що забезпечують супровід інноваційного процесу з мінімальними транзакційними витратами. Зауважимо, що інституційні механізми мають діяти на засадах правової стабільності, прозорості, стимулювання «зелених» інновацій та ощадного використання ресурсів, адже «інституційні трансформації, що спостерігаються сьогодні в Україні, за своїм характером ще досить далекі від демократичних, а за своїм змістом не відповідають ринковим» (*Вашиків, 2013*). Тобто, ті інституційні

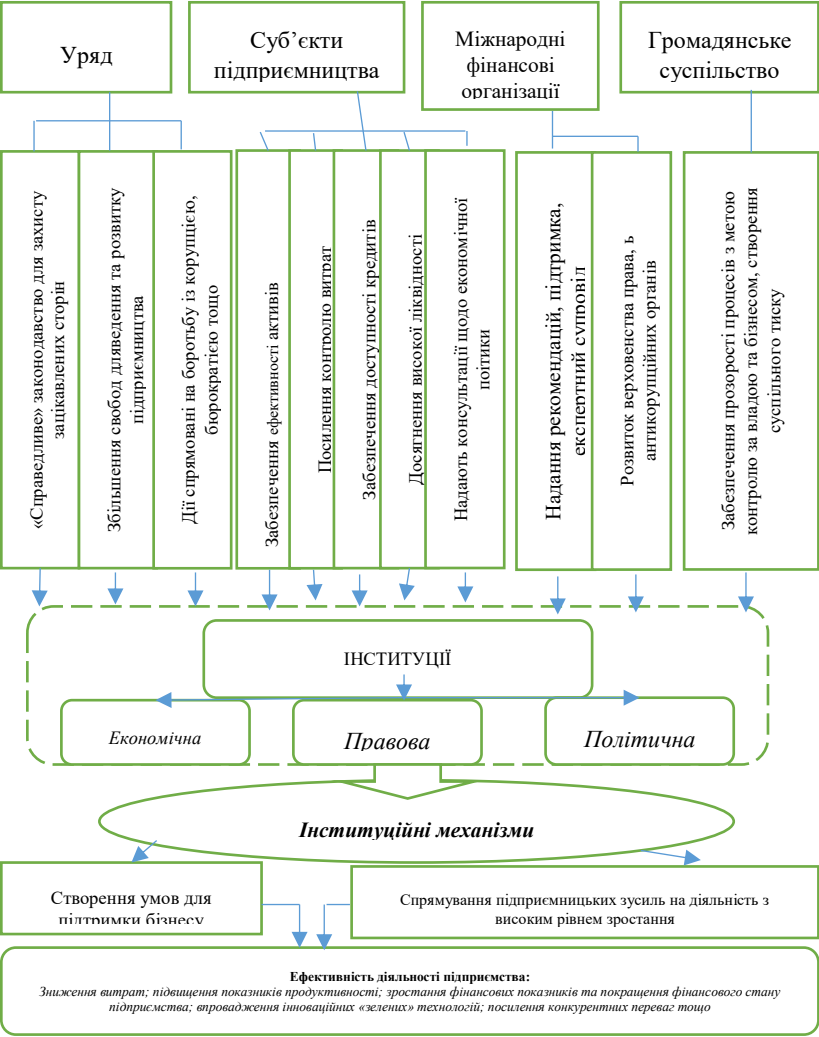


Рис. 1. — Шляхи удосконалення вітчизняних інституцій та їх вплив на ефективність підприємств (побудовано автором на основі: (Chang, 2023), (Yasar et al., 2011), (Eldomiaty et al., 2023))

механізми, що існують в нашій державі сьогодні не забезпечують повністю належних умов для ефективного функціонування економічних систем, а це в свою чергу підсилює необхідність їх удосконалення, з подальшою метою створення необхідних передумови для сталого розвитку.

Такі механізми повинні враховувати, що «інституційні чинники визначаються як формальні правила гри, такі як законодавство, державне регулювання та політика, а також як неформальні – традиції та культура» (*Моргулець та ін., 2024*).

Вище зазначене, свідчить про складність інституційної архітектури, що певним чином дає змогу глибше зрозуміти, як різні типи правил впливають на спроможність підприємств адаптуватися до сучасних викликів.

Крім того, інституційні механізми мають бути спрямовані на підвищення продуктивності праці й сприяти «розвитку нових ринкових виробничих відносин» (*Вітвіцький та ін., 2021*).

Тобто, інституційні параметри дедалі більше визначають темпи оновлення виробничих відносин і характер технологічного зростання, що, в свою чергу, свідчить про зростаючу роль регуляторних та організаційних умов у формуванні продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємств.

Зважаючи на вище наведену інформацію, слід звернути увагу, що саме «інституційне середовище відіграє ключову роль у формуванні ресурсного забезпечення та економічної безпеки промислових підприємств», при цьому «створює умови, за яких підприємства можуть ефективно управляти своїми ресурсами та мінімізувати ризики» (*Кривдик, 2024*).

Така інтерпретація дозволяє розглядати інституційне середовище як фундаментальний чинник стабільності й стратегічної стійкості підприємств в умовах зеленої реіндустріалізації та розвитку.

**Висновки.** Інституційні механізми створюють передумови для підвищення ефективності роботи економічних



служб і прискореного переходу вітчизняних підприємств до зеленої реіндустріалізації.

Щоб підвищити ефективність функціонування економічної служби в умовах зеленої реіндустріалізації, слід реформувати інституційні механізми шляхом запровадження екологічних стимулів, посилення контролю (зокрема за рахунок цифровізації) та підвищення правового захисту інвестицій. Можливими перешкодами, в даному випадку можуть бути корупція, невизначеність регуляторної політики й низька якість правового регулювання. Однак, зазначеним перешкодам можна запобігти через посилення прозорості, створення незалежних наглядових органів та міжнародних партнерств.

### Список бібліографічного опису

1. Chang C.-C. The impact of quality of institutions on firm performance: A global analysis. *International Review of Economics & Finance*. 2023. Vol. 83. P. 694–716. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.10.002>.
2. Yasar M., Paul C. J. M., Ward M. R. Property rights institutions and firm performance: A cross-country analysis. *World Development*. 2011 Vol.39 No 4. P. 648–661. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.09.009>.
3. Lyashenko V., Soldak M. The nature of regional development institutions and their role in innovative modernization of economy. *Science and Innovation*. 2021. Vol. 17. No 2. P. 25–38. <https://doi.org/10.15407/scine17.02.025>.
4. Моргулець О. Б. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.
5. Вашків О. П. Інституційні аспекти розвитку українських підприємств. *Формування єдиного наукового простору Європи та завдання економічної науки* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль, 2013. С. 208–210. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4221>.
6. Кривдик М. Вплив інституційного середовища на ресурсне забезпечення та економічну безпеку промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. P. 283–290. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-39>.
7. Вітвіцький В. В., Беженар І. М., Демченко О. В. Інституційні фактори розвитку продуктивності праці аграрному підприємництві. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111083>.
8. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press; 1990.

## References

1. Chang, C.-C. (2023). The impact of quality of institutions on firm performance: A global analysis. *International Review of Economics & Finance*, 83, 694–716. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.10.002>.
2. Yasar, M., Paul, C. J. M., & Ward, M. R. (2011). Property rights institutions and firm performance: A cross-country analysis. *World Development*, 39(4), 648–661. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.09.009>.
3. Lyashenko, V., & Soldak, M. (2021). The nature of regional development institutions and their role in innovative modernization of economy. *Science and Innovation*, 17 (2), 25–38. <https://doi.org/10.15407/scine17.02.025>.
4. Morhulets, O., Korobkina, M., & Vofsi, P. (2023). Instytutsiini chynnyky ta yikh vplyv na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Institutional factors and their influence on the development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>. [in Ukrainian].
5. Vashkiv, O. (2013). Instytutsiini aspekty rozvytku ukrainskykh pidpriemstv [Institutional aspects of the development of Ukrainian enterprises]. *Formuvannia yedynoho naukovooho prostoru Yevropy ta zavdannia ekonomichnoi nauky – Formation of a single scientific space in Europe and the tasks of economic science*. P. 208–210. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4221>.
6. Kryvdyk, M. (2024). Vplyv instytutsiinoho seredovyshcha na resursne zabezpechennia ta ekonomichnu bezpeku promyslovykh pidpriemstv [The influence of the institutional environment on the resource provision and economic security of industrial enterprises]. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. No 3. P. 283–290. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-39>. [in Ukrainian].
7. Vitvitskyi, V. V., Bezhenar, I. M. & Demchenko, O. V. (2021). Instytutsiini faktory rozvytku produktyvnosti pratsi ahrarnomu pidpriemnytstv [Institutional factors in the development of labour productivity in agricultural entrepreneurship]. *Ekonomika APK – Economics of the agro-industrial complex*. No 11. P. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202111083>. [In Ukrainian].
8. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press; 1990.

DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-63](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-63)

*Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2025. 691 с.*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Наукове видання**

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ  
Серія “Регіональна економіка”  
Збірник наукових праць  
Випуск 22 (87)**

Комп’ютерна верстка: О.М. Завадська

Редактор: Л.Л. Ковальська

Поштова адреса: e-regional@lutsk-ntu.com.ua

Телефон: +380 (332) 74-61-38

Підп. до друку 26.12.2025 р. Формат 60х84/16. Папір офс.

Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 41,3 Обл.-вид. арк. 44

Тираж 100 прим.

Адреса редакції: 43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75

Відділ іміджу та промоції  
Луцького національного технічного університету  
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75  
Друк – ВІП ЛНТУ

Зареєстрованого Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення як суб’єкт у сфері друкованих медіа (рішення №40 від 11.01.2024 р., ідентифікатор медіа R-30-02452)