

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-1
ISSN 2707-5036 (Print)

ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY

ECONOMIC SCIENCES

TOM 29
VOLUME 29

№ 2. 2025
NUMBER 2. 2025

Черкаси, 2025
Cherkasy, 2025

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 2527 від 27.03.1997.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16161-4633ПР від 11.12.2009.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23902-13742Р від 11.05.2019.

Ідентифікатор медіа R30-01515 відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (рішення від 31.10.2023 №1224).

Журнал для економістів, управлінців, аналітиків, фінансистів, маркетингологів, підприємців, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

№2 (Том 29. 2025) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 4 від 25.06.2025 року).

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2024 = 70.95); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

Редакційна колегія:

Кирилюк Є., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (головний редактор); Зачосова Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Прошаликіна А., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Білоус С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Буряк Р., д.е.н., проф., НУБІП України; Василюк С., д.е.н., с. н. с., проф. Інституту хімії та хімічних технологій НУ «Львівська політехніка»; Григорук П., д.е.н., проф. Хмельницький національний університет; Денисенко В., к.ф.-м.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Зось-Кіор М., д.е.н., проф., ПДАУ; Кирилюк І., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Кібальник Л., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Клочан В., д.е.н., проф., Агенція регіонального розвитку південного регіону; Краус Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Мельниченко О., д.е.н., доц., Політехніка Гданьська (м. Гданьськ, Польща); Назаренко С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Пасека С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Прямухіна Н., д.е.н., доц., ДНУ ім. В. Стуса; Руденко М., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Сацевич В., доктор філософії, проф., Університет ім. Макмастера (McMaster University) (м. Гамільтон, Канада); Соловійов В., д.ф.-м.н., проф., КДПУ; Стахов'як Б., доц., PhD, Інститут економіки і фінансів Університету кардинала Стефана Вишинського (м. Варшава, Польща); Студнічка П., PhD, Університетського коледжу Праги (Чехія); Черевко О., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Черний П., Ph.D., завідувач кафедри туризму та готельного менеджменту Празького університету економіки та бізнесу (Чехія); Шпильова В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Яценко В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького.

За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.

Адреса редакційної колегії:

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.224

тел: +380931190863; e-mail: etime.cnu@gmail.com

З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

©Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2025

©Автори статей

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

State registration certificate: KV No. 2527 dated 27.03.1997.

State registration certificate: KV No. 16161-4633PR dated 11.12.2009.

State registration certificate: KV No. 23902-13742R dated 11.05.2019.

Media identifier R30-01515 according to the Register of Media Entities of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (decision of 31.10.2023 No. 1224).

The journal is for economists, managers, analysts, financiers, marketers, entrepreneurs, teachers, scientists, graduate students, students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

Issue 2 (Volume 29, 2025) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 4 dated 25.06.2025).

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2024 = 70.95); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

Editorial board:

Kyryliuk Ye., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (ChNU) (Editor-in-Chief); Zachosova N., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Proshchalykina A., PhD in Economics, Assoc. Prof., ChNU (Executive Secretaries); Bilous S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Buryak R., Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine; Černý P., PhD, Prague University of Economics and Business (Czech Republic); Cherevko O., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Denysenko V., Cand. Sc. (Phys.-Math.), Assoc. Prof., ChNU; Hryhoruk P., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Khmelnytsky National University; Kibalnyk L., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Klochan V., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Mykolaiv National Agrarian University; Kraus N., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Kyryliuk I., PhD in Economics, Assoc. Prof., ChNU; Melnychenko O., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Gdańsk University of Technology (Gdańsk, Poland); Nazarenko S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Pasyeka S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Pryamukhina N., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Donetsk National University named after Vasyl Stus; Rudenko M., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Satzewich V., Ph.D., Professor, McMaster University (Canada); Shpyliova V., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Soloviov V., Dr. Sc. (Phys.-Math.), Prof, Kryvyi Rih State Pedagogical University; Stachowiak B., Associate Professor, PhD, Institute of Economics and Finance, Cardinal Stefan Wyszyński University (Warsaw, Poland); Studnicka P., PhD, University College Prague (Czech Republic); Vasyluk S., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Chemistry and Chemical Technology, Lviv Polytechnic National University; Yatsenko V., Dr. Sc. (Econ.), Prof., ChNU; Zos-Kior M., Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava State Agrarian University.

The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.

Editorial office address:

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap. 224

+380931190863; e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

© Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, 2025

©Copyright by the contributors

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК 316.472.42/.45-029:33-027.543“364”(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-4-11>

РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>
t_romaschenko@ukr.net

РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>
ekaterinae@ukr.net

ЦОКАЛО Олег Леонідович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти – доктора філософії кафедри
економіки та міжнародних економічних
відносин,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-3236-5907>
olegleonidovich@yahoo.com

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОНТАКТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДОСВІД УКРАЇНИ

У статті висвітлено характерні особливості міжнародних бізнес-контактів в Україні під час повномасштабної війни. Проаналізовано нову специфіку діяльності компаній стосовно організації і проведення ділових переговорів з іноземними партнерами, укладання і виконання міжнародних комерційних контрактів, протокольного супроводу міжнародного співробітництва та імплементації корпоративної соціальної відповідальності в умовах вразливого соціально-гуманітарного контексту. На основі виявленого розроблено цільові рекомендації з метою підвищення ефективності міжнародних бізнес-контактів в умовах воєнного конфлікту, що триває.

Ключові слова: міжнародні бізнес-контакти, особливості, ділові переговори, бізнес-делегації, міжнародні комерційні контракти, форс-мажор, діджиталізація, бізнес-протокол, діловий етикет, корпоративна соціальна відповідальність, соціально-гуманітарний контекст, війна, Україна.

Постановка проблеми. Четвертий рік повномасштабного вторгнення країни-агресора продовжує завдавати критичних збитків Україні не лише в першочерговому демографічному вимірі (численні людські втрати серед цивільних і військових, а також вимушена міграція мільйонів українців за кордон), але й в економічній площині. Так, за підрахунками провідних міжнародних організацій, на початку 2025 року сукупний обсяг коштів, необхідних для відбудови України упродовж наступного десятиліття, оцінювався на рівні 524 млрд дол. США [1]. Для розуміння масштабу втрат від війни варто зазначити, що цей показник майже втричі перевищує рівень номінального ВВП України в 2024 році. Останній, за оцінками деяких експертів, в минулому році все ще на 23% був нижчим за аналогічний довоєнний показник ВВП 2021 року [2].

Лише прямі збитки в результаті бойових дій для інфраструктури нашої держави сягають 170 млрд дол. США [3]. При цьому найбільш постраждалими є житловий, транспортний, енергетичний, промисловий, торгівельний та освітній сектори [1].

Вочевидь, що наведені дані безпосередньо впливають на функціонування міжнародного бізнесу в Україні за умов війни, що триває. Сьогодні всі підприємства та компанії, що працюють на підконтрольній Україні території, стикаються з численними викликами включно з безпековими ризиками, пошкодженою інфраструктурою, порушеними ланцюгами поставок та вкрай непередбачуваними умовами ведення господарської діяльності. Втім, незважаючи на масштабні виклики воєнного часу, економіка України та її основні суб'єкти продовжують демонструвати вражаючу стійкість до потрясінь.

У цьому контексті значний інтерес викликає дослідження особливостей міжнародних бізнес-контактів в Україні під час війни, адже трансформація компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, їх адаптація до постійних змін і загроз є вагомим внеском до забезпечення згаданої економічної стійкості України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіка функціонування міжнародного бізнесу в умовах активних бойових дій чи невдовзі після їх завершення привертає увагу значної кількості зарубіжних і вітчизняних дослідників. Скажімо, у своїй нещодавній праці Н. Белхост та А. Дімітрова аналізують розвиток бізнес-стратегій транснаціональних компаній (ТНК) у зонах конфліктів, які змінюються з часом під впливом ескалації війни та невизначеності умов господарювання [4]. У свою чергу, М. Оуенс серед іншого зосереджується на відмінностях в бізнес-операціях міжнародних компаній в залежності від того, коли і як саме вони опиняються в середовищі збройного конфлікту [5]. Окремі праці досліджують комплексні наслідки повномасштабного вторгнення в Україну для глобальної торгівельної системи [6].

Науковий доробок іноземних колег розширюють й українські вчені. Зокрема, В. Момот та О. Литвиненко аналізують зміни активності вітчизняного бізнесу під час війни як наслідок дії системи несприятливих факторів [7]. В. Куликов й М. Шимановський досліджують, як ТНК формують власні комунікаційні стратегії та реагують на суспільний тиск під час російсько-української війни [8]. А. Коструба акцентує увагу на необхідності адаптації вітчизняного законодавства щодо іноземної підприємницької діяльності та інвестицій з метою його удосконалення з огляду на бойові дії, що продовжуються [9]. Окремі дослідження торкаються нетрадиційного кризового менеджменту українських підприємств, змушених імпровізувати на ринку в контексті війни [10].

Попри значну увагу науковців до особливостей розвитку міжнародного бізнесу в Україні під час війни, окремі аспекти такої трансформації потребують подальшого вивчення. До прикладу, залишається малодослідженим, яких саме змін зазнали міжнародні бізнес-контакти у країні, що переживає неспровоковане вторгнення сусідньої держави. Не менш важливим виглядає розробка на основі виявленого відповідних рекомендацій, урахування яких на законодавчому і виконавчому рівнях дасть змогу підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності України в нових воєнно-політичних реаліях.

Мета статті – проаналізувати окремі прояви еволюції міжнародних бізнес-контактів в Україні, починаючи з моменту повномасштабного вторгнення країни-агресора у 2022 році. Задля досягнення окресленої мети використовуються такі методи дослідження, як контент-аналіз, наукове узагальнення, систематизація та ін.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під міжнародними бізнес-контактами ми пропонуємо розуміти комплексну систему ділових взаємовідносин між фірмами, організаціями чи їх структурними підрозділами в різних країнах, головною метою діяльності яких є отримання прибутку за рахунок переваг міжнародного поділу праці та співробітництва у виробничій, торгівельній, інвестиційній чи фінансовій сферах. Безпосередньо такі бізнес-контакти серед іншого передбачають взаємодію компаній під час організації і проведення ділових переговорів; укладання і виконання міжнародних комерційних контрактів (договорів, угод); протокольний супровід міжнародного співробітництва тощо.

Очікувано, що згадані складові міжнародних бізнес-контактів зазнали помітних змін з моменту початку повномасштабної війни в Україні. Зокрема, трансформації торкнулися як технічних особливостей переговорного процесу між бізнес-партнерами, так і безпосередніх умов укладення міжнародних комерційних контрактів. Після вторгнення у 2022 році значна частина міжнародних бізнес-переговорів перейшла в онлайн-формат через міркування безпеки та руйнування відповідної інфраструктури в Україні. Як наслідок, суттєво зросла роль електронних засобів зв'язку та міжнародних платформ для ведення ділових переговорів на приватному та державному рівнях [11].

Однією з визначальних змін щодо умов заключення та виконання міжнародних комерційних контрактів після вторгнення в Україну можна вважати посилену увагу контрагентів до форс-мажорних обставин. У більшості міжнародних контрактів, що укладаються під час війни, сторони почали прямо вказувати, чи покриває форс-мажор військові дії (знищення майна, пошкодження інфраструктури, окупацію, блокаду тощо) та інші похідні ризики (скажімо, запровадження санкцій), а також які документи потрібні для підтвердження факту настання обставин нездоланної сили. Не менш важливим є обумовлення в змісті відповідної статті контракту порядку і термінів повідомлення іншої сторони про форс-мажорну подію [12].

До інших особливостей сучасних процедур укладення міжнародних комерційних контрактів слід віднести активне залучення іноземних юридичних консультантів [13], відхід від типових угод між партнерами [14], застосування страхування “war risk”, перегляд механізмів забезпечення оплати по контракту, а також арбітражних інституцій для вирішення потенційних спорів [15].

Свій вплив на міжнародну контрактну справу в Україні під час війни чинять також постійні зміни в операційній діяльності компаній. До них можна віднести пошук нових безпечних логістичних маршрутів; перенесення постачальників, переробників чи складських операторів на відносно безпечний захід країни чи в ЄС [16]; необхідність постійно реагувати на мобілізаційні виклики для збереження кадрового потенціалу організації. Таким чином, основні тенденції включають не лише переорієнтацію на європейські ринки, але й посилення ролі онлайн-комунікацій, зміни умов торгівлі та зростання уваги до юридичних ризиків і питань безпеки міжнародної господарської діяльності.

Не менш значущі зміни під час війни сталися й у сфері ділового етикету та протокольного супроводу міжнародних бізнес-контактів. У першу чергу, мова може йти про посилений акцент на гарантуванні безпеки бізнес-делегацій, прагнення захистити ресурси іноземного партнера, більшу емпатію, адаптивність і меншу формалізованість ділових стосунків [17], а також зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності й прав людини у міжнародних бізнес-відносинах.

На практиці безперевні повітряні атаки країни-агресора по всій території України диктують нові правила організації і проведення зустрічей з іноземними діловими партнерами. Невід’ємною протоковою нормою таких бізнес-контактів в Україні стали чіткі інструкції зі сповіщення та евакуації в укриття, правила продовження роботи під час повітряної тривоги, обумовлення резервних каналів зв'язку та механізму надання необхідної допомоги на випадок виникнення критичних ситуацій [18].

Реальна загроза життю і здоров'ю іноземних партнерів вимагає також підвищеної гнучкості та державної підтримки при плануванні логістики їх візитів. В результаті, зустріч бізнес-делегацій тепер передбачає тісну координацію з державними органами та відповідними спеціальними службами задля перевірки, отримання дозволів, зміни маршрутів з огляду на питання безпеки тощо [16]. У разі неможливості гарантування повної безпеки на землі ділові зустрічі можуть проводитися в гібридному чи дистанційному (онлайн) режимі. Загалом в умовах війни можна констатувати стрімку діджиталізацію багатьох бізнес-процесів в Україні, зокрема завдяки впровадженню нових інструментів цифрового документообігу [19]. Їх використання значно убезпечує у тім числі й безпосередніх учасників міжнародних бізнес-контактів.

Відхід від надмірної формальності при організації зустрічей з іноземними бізнес-партнерами – ще одна риса еволюції сучасного ділового етикету і протоколу у країні, яка

четвертий рік поспіль продовжує відбивати зовнішню агресію. До прикладу, вимоги до дрес-коду учасників міжнародних ділових переговорів стали менш традиційними. Натомість бізнес-протокол під час війни допускає практичність і патріотичність (символізм), а саме – використання в елементах одягу кольорів національного прапора чи захисного принту [20].

Розвиток міжнародних бізнес-контактів в Україні під час активних бойових дій не може не враховувати нової динаміки щодо соціальних аспектів ведення господарської діяльності. Як свідчить досвід минулого, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може виступати потужним інструментом, завдяки якому міжнародні компанії мають змогу пом'якшувати руйнівні наслідки збройних конфліктів у країнах, де вони продовжують функціонувати. Щоправда, такий вплив КСВ на конфліктне середовище здебільшого обмежується найпростішими акціями: фізичний захист працівників та членів їхніх родин, підтримка базових функцій бізнесу, продовження бізнес-операцій попри існуючі ризики, забезпечення соціальних послуг тощо [21].

Подібна реакція бізнесу на численні, головним чином, гуманітарні й безпекові виклики воєнного часу стала нормою в Україні після лютого 2022 року. Прояви КСВ з боку національних та міжнародних компаній в Україні включають, але не обмежуються наступним: волонтерство, безкоштовне забезпечення продуктами та послугами найбільш вразливих груп населення, комплексна підтримка локальних спільнот, добровільна зміна традиційного фокуса виробництва з метою забезпечення нагальних потреб ЗСУ, авансові податкові відрахування, фінансова підтримка постачальників у скрутному становищі, сприяння неурядовим організаціям тощо [22].

На нашу думку, сказане означає, що під час війни суспільні очікування від міжнародних бізнес-контактів також зазнали значних змін: українські компанії та їх іноземні партнери мають активніше демонструвати відповідальну поведінку, спрямовану на подолання численних викликів і загроз, спричинених зовнішнім вторгненням в Україну. На практиці (в переговорному процесі чи при укладанні міжнародних комерційних контрактів) для бізнес-делегацій це означає вкрай важливу нову обставину – вміння оцінювати не лише фінансові вигоди від потенційної співпраці, але й вплив такого партнерства на вразливий соціально-гуманітарний контекст.

Огляд особливостей міжнародних бізнес-контактів в Україні під час повномасштабної війни актуалізує питання пошуку шляхів підвищення ефективності таких ділових відносин. Переконані, що подібні рекомендації серед іншого мають враховувати наступні положення.

По-перше, в Україні навіть за умов активних бойових дій потрібно продовжувати розбудовувати інфраструктуру безпеки для міжнародних ділових комунікацій. Її елементи повинні передбачати чіткі та уніфіковані протоколи зустрічей бізнес-делегацій, їх логістичного супроводу, а у разі необхідності – оперативної евакуації та координації з відповідними державними службами.

По-друге, задля підвищення результативності міжнародних ділових переговорів з метою укладання вигідних комерційних контрактів варто сприяти подальшому розвитку відповідного правового середовища України. Вагомий акцент при цьому слід робити на типових рекомендаціях щодо включення у міжнародні контракти положень про форс-мажор з урахуванням існуючих ризиків, пов'язаних з війною. Не менш важливим є забезпечення доступу українського бізнесу до міжнародних арбітражних інституцій та дієвих страхових механізмів. Окремої уваги з боку держави потребує підтримка діяльності юридичних консультантів для адаптації міжнародних комерційних контрактів до воєнних умов.

По-третє, незважаючи на існуючі здобутки в цій сфері, слід продовжувати підтримку діджиталізації процесу організації і ведення бізнесу в Україні. Це, з-поміж іншого, може передбачати розширення програми державної підтримки цифрового бізнес-середовища та процедур онлайн-експорту, а також заохочення до використання міжнародних електронних торговельних платформ.

По-четверте, з огляду на нові реалії потребують подальшого удосконалення існуючі в Україні норми бізнес-протоколу й ділового етикету. Зокрема, доцільно впроваджувати державні стандарти гібридного ділового протоколу, який має базуватися на офлайн- і онлайн-супроводі

міжнародних бізнес-делегацій, а також адаптивності, емпатії та повазі до соціально-гуманітарного контексту.

Зрештою, по-п'яте, посиленої уваги вимагає також сфера корпоративної соціальної відповідальності. Логічним виглядає заохочення з боку держави міжнародних бізнес-проектів з елементами КСВ, що підтримують локальні спільноти, гуманітарні ініціативи і збройні сили. Доречним є також запровадження державних програм співфінансування для компаній, що інтегрують КСВ у міжнародні комерційні контракти.

Висновки. Повномасштабна російсько-українська війна зумовила значні трансформації в зовнішньоекономічній діяльності України. Такі зміни торкнулися у тім числі й міжнародних бізнес-контактів за участю національних й іноземних суб'єктів господарювання. Проведений теоретичний аналіз дав змогу встановити характерні особливості в діяльності компаній під час організації і проведення ділових переговорів з іноземними партнерами, укладання і виконання міжнародних комерційних контрактів, протокольного супроводу міжнародного співробітництва та імплементації корпоративної соціальної відповідальності в умовах вразливого соціально-гуманітарного контексту.

З урахуванням наведених особливостей була сформульована низка рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародних бізнес-контактів в умовах воєнного конфлікту, що триває. Конкретизація таких порад передбачає розбудову інфраструктури безпеки для міжнародних ділових комунікацій, удосконалення існуючого правового поля задля приведення його до відповідності вимогам нових військово-політичних реалій, активізацію процесів діджиталізації з метою полегшення ведення бізнесу в Україні, а також оптимізацію норм бізнес-протоколу та ділової етики.

Слід підкреслити, що ми цілком усвідомлюємо обмеженість нашої праці, яка носить суто концептуальний, оглядовий характер. Разом з тим, виокремлені та узагальнені особливості міжнародних бізнес-контактів в Україні під час війни мають стати основою для подальшого емпіричного аналізу, зокрема якісних і кількісних досліджень у зазначеній сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade (February, 2025). URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade?utm> (дата звернення: 14.03.2025).
2. Grigorenko Y. Ukrainian economy in 2024 was 23% below pre-war levels. *GMK Center*. 2025. URL: <https://gmk.center/en/infographic/ukrainian-economy-in-2024-was-23-below-pre-war-levels/?utm> (дата звернення: 22.05.2025).
3. Антонюк Т. Прямі збитки України через війну сягнули \$170 млрд. Оцінка KSE Institute. *Forbes*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukraini-cherez-viynu-syagnuli-170-mlrd-otsinka-kse-institute-14022025-27193> (дата звернення: 20.04.2025).
4. Belhoste N., Dimitrova A. Downward spiral of firms' political strategies in conflict zones: A process analysis of an MNE's operations during an active civil war. *Journal of World Business*. 2025. Vol. 60 (4). P. 1-17.
5. Owens M. Exploiting Bullets: International Business and the Dynamics of War. *Critical Perspectives on International Business*. Sheffield: SHURA, 2021. 56 p.
6. Steinbach S. The Russia-Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*. 2023. Vol. 226. 111075.
7. Момот В. Є., Литвиненко О. М. Моделювання змін активності вітчизняного бізнесу за умов війни. *Академічний огляд*. 2023. № 2 (59). С. 173-189.
8. Kulikov V., Simanovsky M. Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*. 2023. Vol. 46 (1). P. 1-23.
9. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*. 2025. Vol. 68 (1). P. 67-81.
10. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32 (1). e12513.

11. Європейський Союз та Україна завершують переговори щодо нових умов торгівлі. *UkrAgroConsult*. 2025. URL: <https://ukragroconsult.com/news/yevropejskyj-soyuz-ta-ukrayina-zavershuyuty-peregovory-shhodo-novyh-umov-torgivli> (дата звернення: 17.04.2025).
12. Perepelynska O. Ukraine: Force Majeure and Contractual Obligations. *CEE Legal Matters*. 2022. URL: <https://ceelegalmatters.com/ukraine/19649-ukraine-force-majeure-and-contractual-obligations?utm> (дата звернення: 07.04.2025).
13. Богатир В. Міжнародне юридичне представництво України: аналіз співпраці з іноземними юридичними фірмами. *Окрема Думка*. 2025. URL: <https://www.okremadumka.com/2025/05/19/міжнародне-юридичне-представництво/?utm> (дата звернення: 11.04.2025).
14. The Effects of the Military Conflict in Ukraine on Supply Contracts. URL: <https://www.squirepattonboggs.com/-/media/files/insights/publications/2022/03/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts.pdf?utm> (дата звернення: 04.04.2025).
15. Cohn C. Broker McGill offers property war reinsurance for Ukraine. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/broker-mcgill-offers-property-war-reinsurance-ukraine-2025-01-09/?utm> (дата звернення: 11.05.2025).
16. Harmash O. War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
17. Опацька С. Катастрофи поки немає, але підприємці тримаються завдяки надзусиллям. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemae-ale-pidpriemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vplinuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374> (дата звернення: 28.04.2025).
18. Ukrainian Employers and Safety Rules During Attacks (March, 2024). URL: <https://www.transatlanticlaw.com/content/ukrainian-employers-and-safety-rules-during-attacks/?utm> (дата звернення: 12.05.2025).
19. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiyni-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky> (дата звернення: 09.05.2025).
20. Khaki nation: Ukraine dresses for war (November, 2022). URL: <https://www.france24.com/en/live-news/20221110-khaki-nation-ukraine-dresses-for-war> (дата звернення: 16.05.2025).
21. Jamali D., Mirshak R. Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 93. P. 443-464.
22. Uvarova O., Saprykina M. Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study. UNDP. 2023. 77 p.

References

1. UNDP (2025). Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade?utm> (Accessed: 14.03.2025).
2. Grigorenko, Y. (2025). Ukrainian economy in 2024 was 23% below pre-war levels. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/en/infographic/ukrainian-economy-in-2024-was-23-below-pre-war-levels/?utm> (Accessed: 22.05.2025).
3. Antoniuk, T. (2025). Priami zbytky Ukrainy cherez vijnu siahnuly \$170 mlrd. Otsinka KSE Institute [Ukraine's direct losses due to the war reached \$170 billion. Assessment by the KSE Institute]. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukraini-cherez-viynu-syagnuli-170-mlrd-otsinka-kse-institute-14022025-27193> (Accessed: 20.04.2025). (in Ukr).
4. Belhoste, N., Dimitrova, A. (2025). Downward spiral of firms' political strategies in conflict zones: A process analysis of an MNE's operations during an active civil war. *Journal of World Business*, 60 (4), 1-17.
5. Owens, M. (2021). Exploiting Bullets: International Business and the Dynamics of War. *Critical Perspectives on International Business*. Sheffield: SHURA, 56.
6. Steinbach, S. (2023). The Russia-Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*, 226, 111075.
7. Momot, V. Y., Lytvynenko, O. M. (2023). Modeliuvannia zmin aktyvnosti vitchyznianoho biznesu za umov vijny [Modelling changes in domestic business activity under conditions of war]. *Akademichnyj ohliad*, 2 (59), 173-189. (in Ukr).

8. Kulikov, V., Simanovsky, M. (2023). Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*, 46 (1), 1-23.
9. Kostruba, A. (2025). Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*, 68 (1), 67-81.
10. Opatska, S., Johansen, W., Gordon, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32 (1), e12513.
11. UkrAgroConsult (2025). Yevropejs'kyj Soiuz ta Ukraina zavershuiut' perehovory schodo novykh umov torhivli [The European Union and Ukraine are finalising negotiations on new trade terms]. URL: <https://ukragroconsult.com/news/yevropejskyj-soyuz-ta-ukrayina-zavershuyuty-peregovory-shhodo-novykh-umov-torgivli> (Accessed: 17.04.2025). (in Ukr).
12. Perepelynska, O. (2022). Ukraine: Force Majeure and Contractual Obligations. *CEE Legal Matters*. URL: <https://ceelegalmatters.com/ukraine/19649-ukraine-force-majeure-and-contractual-obligations?utm> (Accessed: 07.04.2025).
13. Bohaty, V. (2025). Mizhnarodne iurydychne predstavnytstvo Ukrainy: analiz spivpratsi z inozemnyimi iurydychnymi firmami [International legal representation of Ukraine: analysis of cooperation with foreign law firms]. *Okrema Dumka*. URL: <https://www.okremadumka.com/2025/05/19/mizhnarodne-yurydychne-predstavnytstvo/?utm> (Accessed: 11.04.2025). (in Ukr).
14. Squire Patton Boggs (2022). The Effects of the Military Conflict in Ukraine on Supply Contracts. URL: <https://www.squirepattonboggs.com/-/media/files/insights/publications/2022/03/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts/the-effects-of-the-military-conflict-in-ukraine-on-supply-contracts.pdf?utm> (Accessed: 04.04.2025).
15. Cohn, C. (2025). Broker McGill offers property war reinsurance for Ukraine. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/broker-mcgill-offers-property-war-reinsurance-ukraine-2025-01-09/?utm> (Accessed: 11.05.2025).
16. Harmash, O. (2024). War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/?utm> (Accessed: 23.04.2025).
17. Opatska, S. (2024). Katastrofy poky nemaie, ale pidpriiemtsi trymaiut'sia zavdiaky nadzusylliam [There is no catastrophe yet, but entrepreneurs are holding on thanks to extraordinary efforts.]. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemae-ale-pidpriiemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vpliniuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374> (Accessed: 28.04.2025). (in Ukr).
18. Transatlantic Law International (2024). Ukrainian Employers and Safety Rules During Attacks. URL: <https://www.transatlanticlaw.com/content/ukrainian-employers-and-safety-rules-during-attacks/?utm> (Accessed: 12.05.2025).
19. KМУ (2024). Uriad skhvalyv Stratehiiu rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu do 2027 roku ta operatsijnyj plan zakhodiv na 2024-2027 roky [The government approved the Small and Medium-Sized Business Development Strategy until 2027 and the operational plan of measures for 2024-2027]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roky> (Accessed: 09.05.2025). (in Ukr).
20. France 24 (2022). Khaki nation: Ukraine dresses for war. URL: <https://www.france24.com/en/live-news/20221110-khaki-nation-ukraine-dresses-for-war> (Accessed: 16.05.2025).
21. Jamali, D., Mirshak, R. (2010). Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict. *Journal of Business Ethics*, 93, 443-464.
22. Uvarova, O., Saprykina, M. (2023). Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study. UNDP, 77.

ROMASHCHENKO Taras

PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and International Economic Relations Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ROMASHCHENKO Kateryna

PhD (in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and International Economic Relations
Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

TSOKALO Oleg

Postgraduate student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**SPECIFIC FEATURES OF INTERNATIONAL BUSINESS CONTACTS IN WARTIME: THE
CASE OF UKRAINE**

Introduction. *The full-scale Russian invasion of Ukraine directly affected the functioning of international business. Today, all enterprises and companies operating in Ukraine-controlled territory face numerous challenges, including security risks, damaged infrastructure, disrupted supply chains, and extremely unpredictable conditions for doing business. However, despite the massive challenges of wartime, Ukraine's economy and its main actors continue to demonstrate impressive resilience to shocks. In this context, the study of the specific features of international business contacts in Ukraine during the war is of considerable interest, as the transformation of companies engaged in foreign economic activity and their adaptation to constant changes and challenges make a significant contribution to ensuring Ukraine's economic survival.*

Purpose – to analyse specific manifestations of the evolution of international business contacts in Ukraine, starting from the moment of the full-scale invasion in 2022.

Methods. *In the course of writing the article, the following research methods were used: content analysis, scientific generalisation, systematisation and comparison.*

Results. *The Russian-Ukrainian war has led to significant transformations in Ukraine's foreign economic activity. These changes have also affected international business contacts involving national and foreign economic actors. The theoretical analysis conducted made it possible to identify characteristic features in the activities of companies during the organisation and conduct of business negotiations with foreign partners, the conclusion and execution of international commercial contracts, the protocol support of international cooperation, and the implementation of corporate social responsibility (CSR) in a vulnerable socio-humanitarian context.*

Originality *lies in the authors' definition of international business contacts, which are understood as a comprehensive system of business relations between firms, organisations or their subsidiaries in different countries, aimed primarily at generating profit through the advantages of international division of labour and cooperation in the manufacturing, trade, investment or financial areas.*

Conclusion. *The identification and generalisation of the specific features of international business contacts in contemporary Ukraine have made it possible to develop a number of recommendations for enhancing the efficiency of international business in the context of the ongoing military conflict. These suggestions include developing a security infrastructure for international business communications, improving the existing legal framework to bring it into line with the requirements of the new military and political reality, accelerating the digitalisation process to facilitate doing business in Ukraine, as well as optimising business protocol and business ethics standards.*

Keywords: *international business contacts, specific features, business negotiations, business delegations, international commercial contracts, force majeure, digitalisation, business protocol, business etiquette, corporate social responsibility, CSR, socio-humanitarian context, war, Ukraine.*

*Одержано редакцією: 20.05.2025
Прийнято до публікації: 18.06.2025*

УДК 334.722.022.3:331.108:005.334

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-12-32>

ЧЕВГУЗ Михайло Олегович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії

кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-6381-6782>

chevhuz.mykhailo424@vu.cdu.edu.ua

КРИЗА ТА РЕФОРМИ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ ДЛЯ РОЗУМІННЯ МАЙБУТНЬОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Стан здоров'я населення Великої Британії викликає серйозне занепокоєння: зростає кількість людей, які живуть із хронічними захворюваннями, а нерівність у здоров'ї між заможнішими та біднішими регіонами країни поглиблюється. Зростання очікуваної тривалості життя зупинилося, а розрив у тривалості здорового життя між соціальними групами є вражаючим. Основні фактори ризику — куріння, нездорове харчування, зловживання алкоголем — і надалі створюють значний тягар хвороб, що піддаються профілактиці, особливо серед вразливих груп населення.

Система охорони здоров'я Великої Британії (NHS) та сфера соціального догляду не справляються з нинішнім попитом. Списки очікування на планове лікування досягли рекордних масштабів, а доступ до екстреної та первинної допомоги ускладнений. Це наслідок десятиліть недостатнього фінансування, що спричинило дефіцит ресурсів — ліжок, обладнання та, насамперед, медичного персоналу. Гостро постає проблема кадрової кризи, високого рівня стресу та вигорання серед працівників.

Попри рекордно низький рівень задоволеності роботою NHS, суспільна підтримка її базових принципів — безоплатності, всеохопності та фінансування через податки — залишається високою. Натомість безперервні реформи NHS виявляються малоефективними, а соціальний догляд роками перебуває поза увагою політиків, що має критичні наслідки для громадян.

Цей аналіз є частиною ширшого дослідження, мета якого — порівняти виклики та стан систем охорони здоров'я у Великій Британії та Україні. Таке порівняння дозволить краще зрозуміти, які структурні проблеми є спільними, а які — унікальними для кожної країни. Хоча поточна ситуація у Великій Британії є складною, існує потенціал для змін за умови політичної волі та сталих інвестицій.

Ключові слова: охорона здоров'я Великої Британії, NHS, соціальний догляд, нерівність у здоров'ї, очікувана тривалість життя, хронічні захворювання, фінансування медицини, дефіцит кадрів, задоволеність пацієнтів, реформа охорони здоров'я, порівняльний аналіз.

Постановка проблеми. Після наступних загальних виборів новий уряд Великої Британії успадкує систему охорони здоров'я, що перебуває у глибокій кризі. Національна служба охорони здоров'я (NHS) функціонує під надзвичайним тиском: мільйони людей не можуть вчасно отримати медичну допомогу, рекордні черги на лікування, перевантажені екстрені служби, ускладнений доступ до первинної медичної допомоги створюють значні труднощі як для пацієнтів, так і для персоналу.

Погіршенню ситуації сприяли також соціально-економічні чинники: скорочення державних витрат, пандемія COVID-19, занепад у сферах житла, працевлаштування та доходів. У результаті зросла кількість непрацездатних, а тривалість життя зупинила своє зростання. Такі виклики постають не лише перед Великою Британією, а й перед країнами з перехідною економікою, зокрема Україною. Саме тому дослідження британського досвіду є актуальним у контексті розробки ефективної політики в Україні.

Аналіз останніх досліджень та виокремлення нерозв'язаної частини проблеми. Згідно з останніми звітами “The Marmot Review 10 Years On” [1], очікувана тривалість життя у Великій Британії припинила зростати ще до пандемії COVID-19, а в окремих групах — почала

скорочуватися. Розрив у тривалості здорового життя між багатими і бідними перевищує 20 років. Особливо гостро стоїть проблема мультиморбідності — поєднання кількох хронічних хвороб, яке частіше трапляється у соціально незахищених верств населення.

NHS та аналітичні установи, зокрема Nuffield Trust [2], підтверджують рекордні показники очікування на медичні послуги та невиконання базових нормативів. Водночас інвестиції в капітальні витрати та громадське здоров'я залишаються недостатніми, що ставить країну позаду багатьох європейських держав.

Хронічною залишається й проблема неефективної політичної реакції: реформи часто обмежуються деклараціями або косметичними змінами. Це робить британський досвід показовим для країн, які, як і Україна, прагнуть реформувати систему охорони здоров'я, уникаючи типових помилок.

Метою статті є виявлення ключових тенденцій, які становлять головні виклики для нового уряду Великої Британії у сфері охорони здоров'я та соціального догляду. Розуміння цих проблем дозволяє не лише визначити пріоритетні напрями для подолання кризи всередині країни, але й провести ґрунтовне порівняльне дослідження з ситуацією в Україні. Такий підхід дозволить адаптувати ефективні стратегії до українських реалій і запропонувати обґрунтовані рекомендації для національної політики охорони здоров'я.

Викладення основного матеріалу дослідження. Очікувана тривалість життя зупинилась, а нерівність у сфері здоров'я зростає. Після століття зростання, упродовж десятиліття перед пандемією COVID-19 покращення тривалості життя населення Великої Британії зупинилися[3].

У деяких випадках ці покращення навіть пішли у зворотному напрямку: між 2010–2012 та 2016–2018 роками тривалість життя жінок, які проживають у 10% найбільш знедолених районів Англії, знизилася, причому найбільше – на північному сході країни[1].

Багато країн стикнулися зі схожою тенденцією, однак масштаби уповільнення у Великій Британії вирізняють її серед інших подібних країн[4]. У 2000 році Велика Британія займала 21-ше місце серед 38 країн за тривалістю життя жінок при народженні. До 2019 року вона опустилася на 26-те місце.

Очікувана тривалість життя в доброму здоров'ї – кількість років, яку людина може прожити у доброму здоров'ї (а не просто загальна тривалість життя) – також застигла на місці. Недавній аналіз свідчить, що якщо тенденції десятиліття до пандемії COVID-19 продовжаться, то для досягнення чинної цілі уряду щодо збільшення очікуваної тривалості життя в доброму здоров'ї на 5 років (для чоловіків) знадобиться майже два століття [5].

Існує значна нерівність у тривалості життя. Люди, які живуть у більш знедолених районах Великої Британії, як правило, помирають раніше, ніж ті, хто проживає у найменш знедолених районах, і більшу частину свого життя проводять у стані поганого здоров'я [6, 3].

Наразі існує майже 20-річна різниця в очікуваній тривалості життя у доброму здоров'ї для жінки залежно від того, чи живе вона в найбільш чи найменш знедолених районах Англії [7]. Ці нерівності зберігаються та з часом посилюються (див. рисунок 1) [3,8].

Пандемія COVID-19 призвела до різкого падіння тривалості життя в усьому населенні – найбільшого зниження в Англії з часів Другої світової війни – проте вплив пандемії був нерівномірним і ще більше загострив наявні нерівності [8, 9].

Здоров'я населення формують соціальні та економічні чинники, такі як дохід, зайнятість, освіта, житло та транспорт [10, 11]. Ці чинники формують обставини щоденного життя людей – наприклад, їхню здатність оплачувати оренду житла та умови у мікрорайоні, де вони живуть. Проте ці «будівельні блоки» доброго здоров'я розподілені в суспільстві нерівномірно. Реальне (з урахуванням інфляції) скорочення витрат на державні послуги протягом десятиліття перед пандемією (2009/10 – 2019/20) означає, що ці складові відсутні у багатьох людей [3, 12]. Наприклад, за останні 5 років кількість домогосподарств у соціальному житлі, які мають проблеми з доступністю (оплатою), зростала швидше, ніж у попередні два десятиліття [13]. Також рівень бідності серед працюючого населення у Великій Британії зростав протягом останніх 20 років: майже 60% людей, які живуть у бідності, мешкають у домогосподарствах, де хтось працює [14].

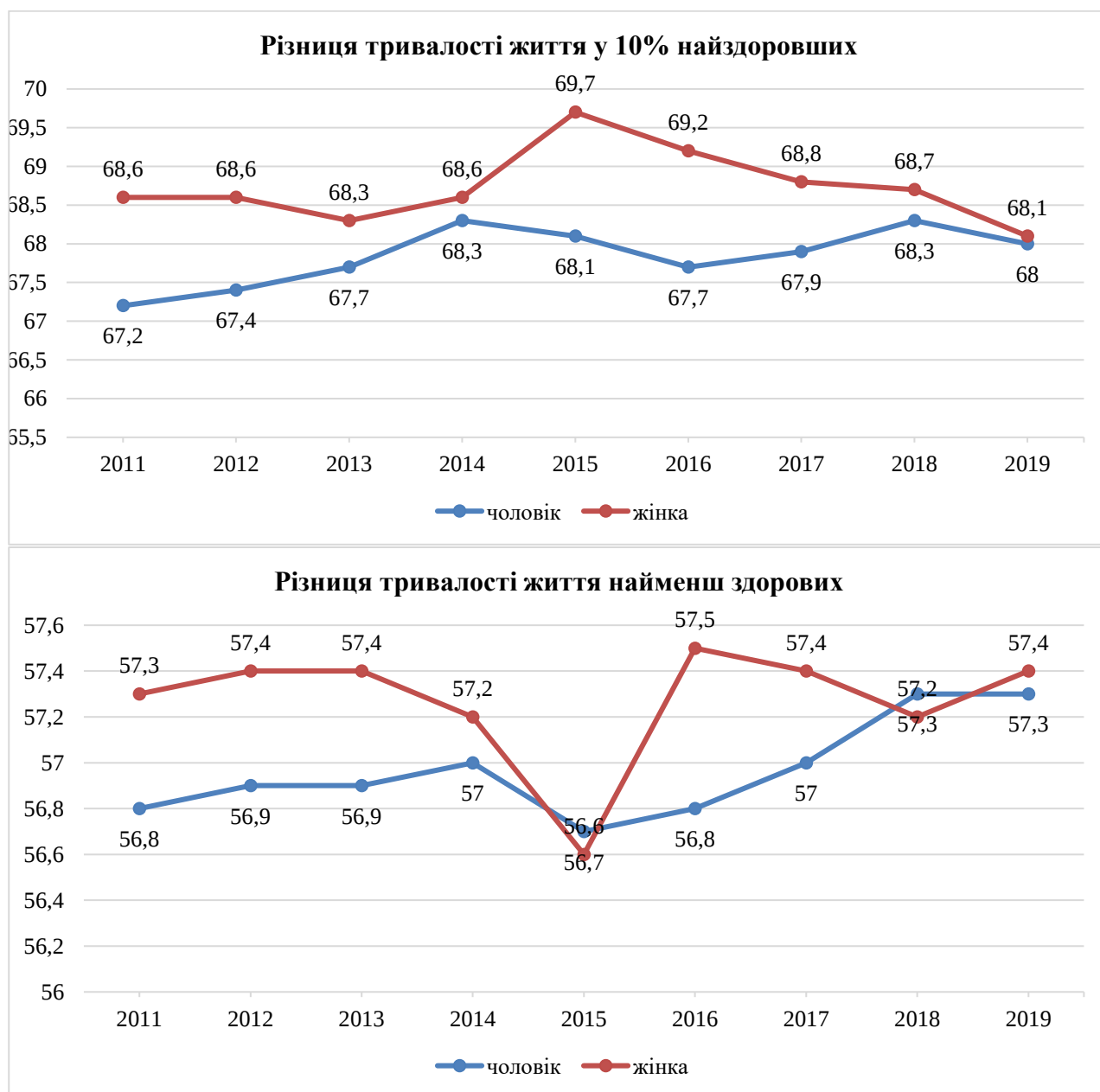


Рисунок 1. Різниця у тривалості життя в доброму здоров'ї між 10% найздоровіших та найменш здорових муніципалітетів верхнього рівня (Велика Британія), 2011 до 2019.

Джерело: складено автором

Загальна кількість домогосподарств, які перебувають у тимчасовому житлі в Англії, зросла на 95% з 2011 року – до майже 95 000 [15]. Понад три п'ятих із цих домогосподарств мають дітей. Різке зростання вартості життя з 2021 року, ймовірно, спричинило додатковий стрес, тривогу та позбавило багатьох людей можливості забезпечити базові потреби, необхідні для збереження здоров'я [16,17]. Ці тиски також впливають на працівників NHS та соціальної опіки.

Ключові фактори ризику спричиняють значне та нерівномірне навантаження у вигляді попереджуваних захворювань і передчасної смертності. Куріння, нездорове харчування, недостатня фізична активність і шкідливе вживання алкоголю — це провідні фактори ризику попереджуваних захворювань і смертності у Великій Британії [18]. Усі ці фактори ризику мають соціальну природу і зумовлені багатьма причинами, зокрема структурними соціальними та економічними умовами [19]. Наприклад, здатність людей дотримуватися здорового способу життя значною мірою залежить від їхніх ресурсів для придбання їжі, характеру роботи, наявності

магазинів у їхній місцевості та доступу до безпечного і зручного середовища для ігор і занять спортом [3].

На це також впливають комерційні чинники – наприклад, ціна та доступність нездорової їжі, алкоголю й тютюну, а також способи їх рекламування та просування [20]. Вплив цих факторів ризику можна змінювати за допомогою національної політики, зокрема шляхом регулювання цін або запровадження обмежень. Вартість цього попереджуваного тягара захворюваності для окремих людей і суспільства загалом є значною. Наприклад, щорічні витрати, пов'язані з ожирінням у Великій Британії, оцінюються до £58 мільярдів, що суттєво впливає як на продуктивність праці, так і на навантаження на NHS та інші державні служби [21].

Деякі тенденції щодо факторів ризику рухаються у хибному напрямку [22]. Рівень дитячого ожиріння в Англії різко зріс за останні роки (хоча за останніми даними дещо знизився). Рівень куріння залишається високим серед осіб, що працюють на рутинних і фізичних посадах, а також серед людей із психічними розладами. Кількість смертей, пов'язаних з алкоголем, зростає, а рівень фізичної активності нижчий, ніж у минулому [22].

Також існують значні — а в деяких випадках і зростаючі — соціальні нерівності у впливі цих факторів ризику. Це особливо помітно в показниках дитячого ожиріння, яке є найпоширенішим і найшвидше зростає серед дітей із найбільш знедолених районів. У 2021/22 роках понад удвічі більше дітей із найбідніших районів Англії мали ожиріння, ніж у заможніших. Поширеність ожиріння серед дітей у 6 класі (10-11 років) зросла з 24,6% до 31,3% серед тих, хто живе в найбільш знедолених районах, у період з 2013/14 до 2021/22 року. У найменш знедолених районах цей показник зріс із 11,7% до 13,5% [23].

Поширеність куріння в Англії майже вдвічі зменшилася за останні три десятиліття — з 29% у 1992 році до 13% у 2022-му [24, 25, 26]. Цьому сприяли ефективні загальнодержавні політики, включаючи заборону на куріння в громадських місцях, обмеження реклами, а також надання підтримки тим, хто хоче кинути курити [27]. Однак соціальна нерівність зберігається. У 2019 році 17% дорослих у найбільш знедолених районах Англії курили, у порівнянні з 9% у найменш знедолених. Серед вагітних жінок майже 11% курили на момент пологів у найбільш знедолених районах, тоді як у найменш знедолених — лише 7% [28]. Працівники рутинних і фізичних професій намагаються кинути курити так само часто, як і заможніші групи, однак мають менше шансів на успіх [29].

Люди живуть довше, але з серйозними хронічними захворюваннями. На кількість людей, які живуть у стані поганого здоров'я, впливає низка чинників, зокрема зміни у поширеності основних факторів ризику для здоров'я, соціальні й економічні умови, розмір та вік населення тощо. В Англії за десятиліття до пандемії кількість людей із серйозними захворюваннями — такими як рак, деменція або поєднання кількох хвороб — зросла більш ніж на 25% [30].

З початку 2000-х спостерігається суттєве зростання кількості людей із кількома хронічними станами одночасно (мультиморбідністю) [31]. Проте цей тягар хвороб розподіляється нерівномірно. Люди, що живуть у більш знедолених районах, мають вищий ризик набути кілька захворювань і схильні до їх виникнення у молодшому віці [32]. Наприклад, у середньому 60-річна жінка, яка живе в одному з найбідніших районів Англії, має стан здоров'я, еквівалентний 76-річній жінці з одного з найбагатших районів країни — включно з такими діагнозами як хронічний біль, діабет, серцево-судинні захворювання чи депресія [33].

Аналіз останніх років свідчить, що ці тенденції, ймовірно, збережуться. До 2040 року майже кожен п'ятий дорослий в Англії (приблизно на 2,5 мільйона людей більше — зростання на 37% у порівнянні з 2019 роком) житиме з серйозною хворобою [30]. Хоча середня очікувана тривалість життя зростає на 1,4 року між 2019 і 2040 роками, вік, у якому люди починають жити із серйозним захворюванням, залишиться незмінним — близько 70 років. Показники мультиморбідності (наявність кількох хвороб одночасно) зростатимуть у всіх вікових групах. Зростання кількості серйозних хвороб матиме значні наслідки для NHS та інших громадських служб.

Догляд за більшою кількістю людей з такими захворюваннями створить додаткове навантаження на систему охорони здоров'я. Багато з хвороб, які, за прогнозами, зростатимуть у

абсолютних числах найбільше — наприклад, діабет або хронічний біль — зазвичай лікуються на первинному або громадському рівні. Однак протягом останніх 20 років NHS значно змістила свою активність і фінансування від первинної та громадської медичної допомоги на користь стаціонарного (гострого) лікування в лікарнях.

Зміни у структурі населення також вплинуть на здатність фінансувати зростаючі витрати на медичні послуги. За прогнозами, співвідношення між працездатним населенням та людьми літнього віку з серйозними захворюваннями в Англії зменшиться майже на третину в період з 2019 до 2040 року.



Рисунок 2. Прогнозоване зростання 10 основних захворювань із найбільшим впливом на використання медичних послуг і смертність серед дорослих віком від 30 років, 2019–2040.

Джерело: складено автором

Незадоволені потреби в послугах NHS та соціального догляду є суттєвими - і продовжують зростати. Попри очікуване зростання потреб у сфері охорони здоров'я, NHS та соціальні служби вже зараз мають труднощі з наданням належної допомоги людям, які її потребують.

Пандемія COVID-19 спричинила масштабні перебої в роботі системи, однак доступ до медичних послуг почав погіршуватися ще за десятиліття до неї. У липні 2023 року список очікування на планове лікування в лікарнях Англії становив 7,68 мільйона осіб - це найвищий показник від початку ведення статистики. Майже 390 000 осіб чекали на лікування понад рік [34].

Списки очікування NHS суттєво зросли за десятиліття до пандемії: з 2,32 млн у січні 2010 року до 4,57 млн у січні 2020-го. Цільові показники щодо обслуговування пацієнтів систематично не досягаються. Конституційна норма NHS, згідно з якою щонайменше 92% пацієнтів мають розпочати лікування не пізніше ніж через 18 тижнів після направлення, не виконується на національному рівні з 2016 року [35].

У сфері онкології ціль — щоб 85% пацієнтів розпочали лікування протягом 62 днів після термінового направлення від лікаря - востаннє виконувалася у 2015 році [34].

Невідкладна допомога також перебуває під великим тиском. У 2022/23 роках лише 70,8% пацієнтів були госпіталізовані, виписані або переведені протягом 4 годин після прибуття у відділення A&E (невідкладної допомоги) — значно нижче цільового показника 95%, який востаннє був досягнутий у липні 2015 року [34]. У тому ж році 410 092 пацієнти провели понад 12 годин на каталках у приймальних відділеннях у очікуванні на ліжко в лікарні — це удвічі більше, ніж за попередні 10 років разом узяті (151120 у 2012/13 – 2021/22) [34]. Тривале очікування у відділеннях невідкладної допомоги пов'язане з підвищеним ризиком ускладнень і смертей [36]. Послуги поза лікарнею також піддаються великому тиску, хоча виміряти це складніше. Велика кількість пацієнтів із затримками виписки з лікарень свідчить про обмежену спроможність системи соціального догляду та громадських служб підтримувати людей після завершення медичної допомоги.

У липні 2023 року в середньому близько 12000 лікарняних ліжок (із приблизно 100 000 в Англії) були зайняті пацієнтами, які вже не потребували стаціонарної допомоги, але не могли бути виписані додому чи в інше місце. Хоча більшість затримок виписки, ймовірно, пов'язані з організаційними труднощами всередині NHS (наприклад, із реабілітацією), а не із зовнішніми соціальними службами [37]. У червні 2023 року приблизно 992 189 осіб - як дітей, так і дорослих - чекали на отримання громадських медичних послуг, таких як медсестринський нагляд на дому чи проміжна реабілітаційна допомога [38]. Кількість прийомів у лікарів загальної практики (GP) близька до рекордної, проте все більше людей скаржаться на труднощі з їх отриманням. Незважаючи на це, загальну якість первинної медичної допомоги населення оцінює досить високо. Однак згідно з опитуванням пацієнтів GP у 2023 році, половина людей (50,2%) зазначила, що їм важко додзвонитися до своєї поліклініки - найвищий показник за весь час і значне зростання з 31,7% у 2019 році [39]. 27,9% заявили, що за останній рік уникали запису на прийом, навіть коли їм це було потрібно, через труднощі в доступі. Найбільшими чинниками незадоволення роботою NHS є тривалий час очікування у лікарів загальної практики та лікарнях.

Послуги державного соціального догляду перебувають у крайньому напруженні і не справляються з потребами людей. Кількість звернень до місцевої влади в Англії з проханням про соціальну допомогу неухильно зростала з 2015 по 2021 рік, але при цьому кількість осіб, які фактично отримували довготривалу допомогу за державні кошти, зменшилася [40].

У порівнянні з іншими країнами ОЕСР, у Великій Британії спостерігається високий рівень неформального догляду, який надають члени родини або друзі, однак підтримка для таких доглядальників є обмеженою [41, 42, 43].

Довгострокові тенденції у фінансуванні охорони здоров'я та соціального догляду демонструють десятиліття недофінансування. Десятирічне недофінансування, що передувало пандемії, обмежило можливості систем охорони здоров'я та соціального догляду. Загальні державні витрати на охорону здоров'я в Англії зростали лише на 2% на рік у реальному вираженні протягом десятиліття до пандемії - значно нижче довгострокового середнього рівня у 3,8% [44]. Під час пандемії фінансування зросло різко (середнє щорічне зростання становило 5,7% у 2019/20 – 2022/23), адже NHS мала справу з найбільшим викликом у своїй історії. Значна частина додаткових коштів була спрямована на найм нового персоналу. На період 2023/24 – 2024/25 зростання фінансування лише на 0,1% у реальному вираженні, а подальші бюджетні плани для NHS залишаються невизначеними.

Водночас, суспільна підтримка додаткового фінансування NHS є дуже високою: згідно з останніми опитуваннями, 80% населення підтримують підвищення фінансування, у тому числі 60% прихильників Консервативної партії та 93% прихильників Лейбористів [45]. Міжнародні порівняння також свідчать про слабке інвестування у британську систему охорони здоров'я до пандемії.

У 2019 році витрати Великої Британії на охорону здоров'я як частка ВВП були схожими до середніх по країнах ЄС14 (таких як Франція, Німеччина і Швеція) [46]. Однак середні поточні витрати на охорону здоров'я на душу населення у Великій Британії в період 2010–2019 становили £3 005, що на 18% менше, ніж середній показник по ЄС14 (£3 655) [47]. Це має значний

кумулятивний ефект: якби витрати Великої Британії відповідали середнім по ЄС14, то країна витратила б на £40 млрд більше щороку у період між 2010 і 2019 роками.

Також Великобританія витратила менше на капітальні інвестиції в охорону здоров'я — довгострокові вкладення у будівлі, обладнання, ІТ та інфраструктуру даних — ніж інші країни [48]. Якби країна інвестувала у відповідності до середнього рівня по ЄС14 (як частка ВВП), то вона витратила б на £33 млрд більше між 2010 і 2019 роками — на 55% більше, ніж фактично було інвестовано [47].

Слабкі капітальні інвестиції мають накопичувальний негативний вплив на ефективність системи охорони здоров'я. За останніми оцінками, “інвестиційна заборгованість” NHS в Англії — вартість відновлення будівель і обладнання до належного стану — сягнула близько £10,2 млрд у 2021/22[49].

Фінансування громадського здоров'я та соціального догляду було ще більш обмеженим, ніж NHS. Втручання у сфері громадського здоров'я, як правило, є високо економічно ефективними [50, 51].

Нещодавні дослідження оцінили, що вартість одного додаткового року здорового життя (вимірюваного в QALY — якісно скориговані роки життя), отриманого через втручання у сфері громадського здоров'я, становить близько £3 800 — у 3–4 рази менше, ніж для втручань NHS (£13 500)[50].

Проте грант громадського здоров'я для місцевих органів влади в Англії — який фінансує боротьбу з курінням, послуги з профілактики наркотиків і алкоголю, охорону здоров'я дітей та сексуальне здоров'я — був скорочений на 26% на душу населення у реальному вираженні з 2015/16 року. Найбільше скорочення відбулося у найбільш знедолених районах [52, 53, 54]. Коли почалася пандемія, державні витрати на соціальний догляд для дорослих на душу населення в Англії були нижчими у реальному вираженні, ніж у 2010 році [55]. Останні прогнози вказують, що для того, щоб лише задовольнити зростаючий попит на соціальний догляд у наступне десятиліття, потрібно додаткове фінансування у розмірі £8,3 млрд до 2032/33 року [56]. Якщо ж мета — не тільки покрити попит, а й поліпшити доступність і якість послуг, то необхідно до £18,4 млрд додаткових витрат до 2032/33 року.

Система охорони здоров'я Великої Британії має меншу спроможність порівняно з багатьма іншими країнами. Слабке інвестування сприяло обмеженій спроможності всієї системи охорони здоров'я — що не лише стримує якість і обсяг послуг, а й робить систему вразливою до зовнішніх чинників.

Перед пандемією NHS в Англії мала менше лікарняних ліжок на душу населення, ніж більшість порівнюваних країн: 2 ліжка на 1 000 осіб, як у Канаді та Швеції, тоді як у Франції - 3 ліжка, а в Німеччині - 6 ліжок на 1 000. Також в Англії було менше діагностичного обладнання, такого як КТ і МРТ-сканери [57]. Також NHS мала: коротші середні терміни перебування в лікарні, вищий рівень заповненості ліжок - тобто працювала на межі потужностей (див. рисунок 3).

Перед пандемією заповненість ліжок в NHS сягала близько 90%, що перевищує безпечні та ефективні межі [58, 59]. Після COVID-19 зростаючий тиск на лікарні ймовірно призвів до вимушеного обмеження доступу до медичної допомоги, бо госпіталізувати змогли менше пацієнтів [60]. Однією з причин стала збільшена тривалість перебування в лікарні — що є зворотнім трендом порівняно з допандемічним періодом. Обмежена спроможність також спричинила “парадокс продуктивності” NHS. Незважаючи на збільшення фінансування та персоналу з 2019 року, рівень активності в лікарнях не виріс відповідно.

Більше персоналу не означає кращі результати без сучасних будівель, обладнання, ІТ, ліжок і, що важливо, належного управління та аналітики. Темпи зростання числа менеджерів у NHS відстають від темпів зростання клінічного персоналу. Управлінська спроможність NHS, ймовірно, суттєво нижча, ніж у інших секторів чи систем охорони здоров'я [61, 62, 63]. У міру старіння населення та ускладнення потреб у догляді, спроможність NHS і соціальної сфери повинна суттєво зростати.

Протягом останніх 30 років кількість лікарняних ліжок в Англії практично зменшилася вдвічі, що частково пояснюється прогресом у лікуванні та змінами політики. Однак, щоб лише зберегти стандарт на рівні 2018/19 років, NHS в Англії потрібно буде 23000-9000 додаткових загальних та гострих ліжок до 2030/31 року, а також значне розширення штату [64]. Потрібно зростання не лише загалом, а й у правильних напрямках.

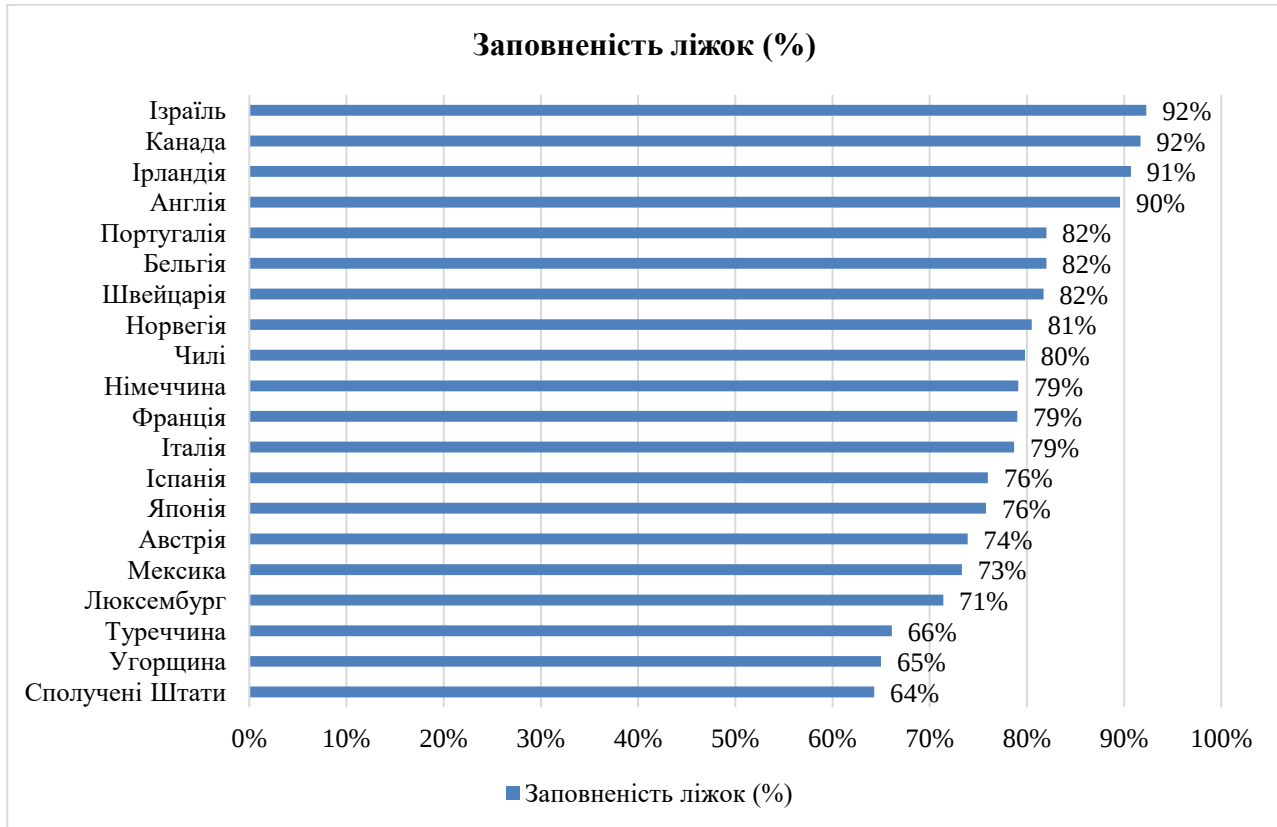


Рисунок 3. - Рівень зайнятості лікарняних ліжок у країнах ОЕСР, 2018

Джерело: складено автором

Попри численні заклики перенести ресурси NHS з лікарень до первинної та громадської ланки, за останні 20 років відбувся зворотний тренд — ресурси продовжували стікатися в лікарні [65]. Нестача ресурсів у сфері соціального догляду та громадських послуг призводить до незадоволення потреб і затримок із випискою пацієнтів із лікарень. Також існує нерівність у розподілі ресурсів. Наприклад, лікарські практики у більш бідних районах Англії мають менше фінансування та лікарів, ніж ті, що в багатших регіонах [66].

Хронічна нестача персоналу, високий рівень стресу та професійного вигорання. У NHS та системі соціального догляду спостерігається масовий дефіцит персоналу. Перед пандемією NHS вже мала менше лікарів і медсестер на душу населення, ніж більшість інших розвинених країн [67,68]. Хоча за останні роки кількість персоналу зросла і в NHS зараз працює більше людей, ніж у 2019 році. Це зростання було нерівномірним, і кадрові прогалини залишаються значними [69]. У NHS England вакантні близько 125000 посад, що становить близько 9% [70]. Бракує приблизно 4200 лікарів загальної практики (GP) [71]. Кількість прийомів у GP-практиках зростає, але число повністю кваліфікованих постійних лікарів у перерахунку на повну зайнятість зменшилося з 2015 року [72]. У соціальному догляді – близько 152 000 вакансій, тобто рівень дефіциту персоналу сягає 10,6%, і це значно гірше, ніж 10 років тому [73]. Недостатня кількість персоналу напряму впливає на якість та доступність медичної допомоги [74,75].

Розмір кадрових прогалин у наступне десятиліття буде залежати від того, наскільки ефективно діятиме уряд. Улітку 2023 року NHS опублікувала довгостроковий план поповнення кадрів — зокрема через збільшення кількості місць у медичних вишах. Уряд виділив 2,4 млрд

фунтів стерлінгів на розширення навчання, але реалізація плану потребує багаторічних стабільних інвестицій, зокрема в: інфраструктуру (будівлі, обладнання, ІТ), заходи для зниження тиску на працівників та утримання їх у професії. Однак виникають питання щодо реальної спроможності розширити навчання до потрібного рівня [76, 77].

Соціальний догляд – ще гірша ситуація. У галузі соціального догляду ситуація ще складніша [78, 79]: плінність кадрів висока, умови праці погані, працівники масово живуть у бідності. Працівники й пацієнти відчують виснаження. Згідно з опитуванням NHS за 2022 рік [80]. Лише 26% працівників вважають, що у їхній організації достатньо персоналу, щоби виконувати роботу належним чином. Близько 45% повідомили про проблеми зі здоров'ям через стрес, пов'язаний із роботою. Близько 34% працівників заявили про симптоми вигорання.

Кадровий дефіцит — одна з головних причин падіння громадського задоволення NHS. Суспільство вважає пріоритетом збільшення кількості персоналу і зниження навантаження на нього [81]. Стан лікарів загальної практики у Великій Британії — особливо тривожний. Нещодавнє опитування порівняло умови праці лікарів (GPs) у 10 розвинених країнах, зокрема Великій Британії, США, Франції, Німеччині та Австралії. В усіх країнах лікарі стикались зі зростанням навантаження після пандемії. Але британські лікарі повідомляли про вищі рівні емоційного виснаження, стресу та різке погіршення умов, ніж колеги з інших країн. У Великій Британії лікарі мали один із найвищих рівнів стресу та один із найнижчих рівнів задоволення роботою [82]. Багато хто розглядає можливість залишити професію [83]. Ще 12 років тому британські GP були серед найбільш задоволених у світі.

Громадське задоволення NHS на рекордно низькому рівні, але підтримка її основ залишається незмінною. Згідно з опитуванням British Social Attitudes [84], яке проводиться щороку з 1983 року, задоволення населення NHS у 2022 році впало до рекордно низького рівня за 40 років – лише 29% британців сказали, що вони «дуже» або «скоріше» задоволені роботою служби.

У 2019 році таких було 60%, хоча навіть тоді рівень задоволення був значно нижчим за пік 2010 року. Основні причини незадоволення: час очікування на прийом до лікаря чи в лікарню – 69%, нестача персоналу – 55%, низький рівень фінансування NHS – 50%. Задоволення зменшилось у всіх вікових, соціальних та політичних групах населення.

Песимізм щодо майбутнього NHS. 54% британців очікують, що якість послуг NHS погіршиться в найближчому році. Лише 11% вірять у покращення [85]. 77% вважають, що NHS не готова до зростаючих потреб у медичній допомозі для старіючого населення. Лише 17% вважають, що NHS до цього готова [86]. Попри все, населення підтримує ключові принципи NHS. Опитування показали, що переважна більшість британців і далі підтримують основи, на яких побудована NHS [87]: 90% - NHS повинна бути безкоштовною при зверненні, 89% - NHS повинна бути всеосяжною та доступною для всіх, 84% - NHS повинна фінансуватись переважно за рахунок податків. Ці принципи підтримуються виборцями всіх політичних сил. Близько 72% опитаних вважають, що NHS — це життєво важлива частина британського суспільства, і переконані, що потрібно зробити все можливе для її збереження [86]. Проте люди сумніваються, що модель NHS збережеться. Коли респондентів запитали, чи NHS залишиться безкоштовною при зверненні через 10 років: 51% відповіли, що очікують появи оплати за деякі послуги, які нині є безкоштовними, 13% вважають, що доведеться платити за більшість послуг [86].

NHS постійно реорганізовується, тоді як соціальну опіку ігнорують. У Англії Національна служба охорони здоров'я (NHS) регулярно піддається реорганізації. У перші 30 років своєї діяльності структура NHS була відносно стабільною. Але за останні 30 років служба опинилася у постійному циклі реформ і змін.

Наприклад, NHS-комісари - органи, відповідальні за планування та закупівлю медичних послуг на місцевому рівні - майже постійно перебували у стані організаційних змін із моменту запровадження внутрішнього ринку NHS у 1991 році [88].

Найсвіжіша реформа призвела до створення 42 інтегрованих систем охорони здоров'я (integrated care systems, ICS) в Англії [89] - територіальних організацій, які керують послугами та

витратами NHS у своїх регіонах. Проте, дослідження свідчать, що подібні реформи майже не дають відчутних результатів, а іноді навіть приносять шкоду [88].

Соціальна опіка – на узбіччі державної політики. Тим часом доросла соціальна опіка була занедбана на національному рівні. Сьогодні це лише мінімальна сітка безпеки. Державна допомога надається лише тим, хто має найгірший стан здоров'я і найменші фінансові ресурси. Багато людей залишаються без необхідної допомоги. Дехто змушений покривати величезні витрати самостійно. Відсутність державного захисту від витрат на догляд – це величезна прогалина у системі соціального захисту [90, 91]. Уряди різних часів обіцяли провести реформу системи соціального догляду, але ці обіцянки неодноразово відкладались або повністю скасовувались, залишаючи людей і їхні родини в скруті.

У 1997 році Тоні Блер заявив, що не хоче, аби діти виростили у країні, де єдиний спосіб для літніх людей отримати довготривалий догляд — це продати свій будинок.

У 2019 році Борис Джонсон пообіцяв «остаточно вирішити кризу в соціальній опіці». Проте з того часу — попри білі книги, комісії та навіть прийняті закони — реальна реформа так і не відбулася, і люди продовжують страждати через недієву систему.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Ситуація в системі охорони здоров'я Великої Британії свідчить про накопичення довготривалих структурних проблем: десятиліття недостатнього фінансування, брак ресурсів і персоналу, політична байдужість до потреб соціального догляду. Сьогодні ці чинники формують глибоку кризу, яка лише посилюється через зростання кількості людей із хронічними захворюваннями та високий рівень нерівності у доступі до медичної допомоги. Подолання таких викликів потребуватиме не лише суттєвого збільшення інвестицій, імовірно за рахунок податкових змін, а й прийняття складних політичних рішень. Новому уряду доведеться знаходити баланс між негайними заходами (зменшення черг, покращення доступності послуг) та довгостроковими стратегіями, спрямованими на зміцнення соціальних детермінантів здоров'я.

Ключовими напрямками мають стати: реальна (а не декларативна) реформа системи соціального догляду, розвиток первинної ланки та громадського здоров'я, ефективна профілактика захворювань, впровадження загальнонаціональних заходів для зменшення впливу факторів ризику (наприклад, податки на продукти з високим вмістом цукру та солі).

Попри складність ситуації, приклади з недавнього минулого (скорочення черг у 2000-х роках, успішна боротьба з курінням) демонструють, що прогрес можливий за умов політичної рішучості, узгоджених дій та належного фінансування.

З огляду на це, досвід Великої Британії є цінним джерелом для рефлексії та аналізу в українському контексті. Багато викликів, з якими сьогодні стикається NHS, мають паралелі в українській системі охорони здоров'я — зокрема, в питаннях нерівного доступу, кадрового дефіциту, низької ефективності соціального догляду та слабкої профілактичної медицини. Порівняльне дослідження дозволить: виявити спільні проблеми та визначити ефективні моделі реагування, уникнути типових помилок у реформуванні, запропонувати системні рішення для українського уряду з урахуванням міжнародного досвіду.

У підсумку, майбутнє як британської, так і української системи охорони здоров'я залежатиме від здатності приймати стратегічні, а не ситуативні рішення, що враховують не лише лікування, а й соціальні корені здоров'я нації.

Список використаних джерел

1. Nuffield Trust. NHS performance tracker. Nuffield Trust; 2023. URL: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/qualitywatch/nhs-performance-summary> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Marshall L та ін. Mortality and life expectancy trends in the UK: Stalling progress. The Health Foundation; 2019. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/mortality-and-life-expectancy-trends-in-the-uk> (дата звернення: 03.05.2025).
3. Marmot M та ін. Health Equity in England: The Marmot Review 10 Years On. Institute of Health Equity i The Health Foundation; 2020. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/the-marmot-review-10-years-on> (дата звернення: 03.05.2025).

4. The Health Foundation. International life expectancy at birth by sex. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/evidence-hub/health-inequalities/international-life-expectancy-at-birth-by-sex> (дата звернення: 03.05.2025).
5. Tinson A. Healthy life expectancy target: the scale of the challenge: Does the government's health mission measure up?. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/healthy-life-expectancy-target-the-scale-of-the-challenge> (дата звернення: 03.05.2025).
6. Marmot M та ін. Fair Society, Healthy Lives (The Marmot Review). Institute of Health Equity; 2010. URL: <https://www.instituteofhealthequity.org/resources-reports/fair-society-healthy-lives-the-marmot-review> (дата звернення: 03.05.2025).
7. The Health Foundation. Life expectancy and healthy life expectancy at birth by deprivation. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/evidence-hub/health-inequalities/life-expectancy-and-healthy-life-expectancy-at-birth-by-deprivation> (дата звернення: 03.05.2025).
8. Raleigh V. What is happening to life expectancy in England?. The King's Fund. URL: <https://www.kingsfund.org.uk/publications/whats-happening-life-expectancy-england> (дата звернення: 03.05.2025).
9. Suleman M та ін. Unequal pandemic, fairer recovery: The COVID-19 impact inquiry report. The Health Foundation; 2021. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/unequal-pandemic-fairer-recovery> (дата звернення: 03.05.2025).
10. Bibby J, Lovell N. What makes us healthy? An introduction to the social determinants of health. The Health Foundation; 2018. URL: <https://www.health.org.uk/publications/what-makes-us-healthy> (дата звернення: 03.05.2025).
11. McGovern L. The Relative Contribution of Multiple Determinants to Health. Health Affairs; 2014. URL: <https://www.healthaffairs.org/doi/10.1377/hpb20140821.404487/> (дата звернення: 03.05.2025).
12. Zaranko B. Spending Review 2020: COVID-19, Brexit and beyond. Institute for Fiscal Studies; 2020. URL: <https://ifs.org.uk/books/spending-review-2020-covid-19-brexit-and-beyond> (дата звернення: 03.05.2025).
13. The Health Foundation. Housing affordability trends by tenure. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/evidence-hub/housing/housing-affordability/trends-in-housing-affordability-by-tenure> (дата звернення: 03.05.2025).
14. The Health Foundation. In-work poverty trends. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/evidence-hub/money-and-resources/poverty/in-work-poverty-trends> (дата звернення: 03.05.2025).
15. The Health Foundation. Trends in people needing emergency temporary accommodation. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/evidence-hub/housing/housing-stability-and-security/trends-in-emergency-temporary-accommodation> (дата звернення: 03.05.2025).
16. Finch D. The cost-of-living crisis is a health emergency too. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/blogs/the-cost-of-living-crisis-is-a-health-emergency-too> (дата звернення: 03.05.2025).
17. Francis-Devine B та ін. Research Briefing: Rising cost of living in the UK. House of Commons Library; 2023. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9428/> (дата звернення: 03.05.2025).
18. Everest G та ін. Addressing the leading risk factors for ill health: A review of government policies tackling smoking, poor diet, physical inactivity and harmful alcohol use in England. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/addressing-the-leading-risk-factors-for-ill-health> (дата звернення: 03.05.2025).
19. Marteau T та ін. Changing behaviour: an essential component of tackling health inequalities. BMJ; 2021; 372(332). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7879795/> (дата звернення: 03.05.2025).
20. Lee K, Freudenberg N. Public Health Roles in Addressing Commercial Determinants of Health. Annual Review of Public Health. 2022; 43: 375–395. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-publhealth-052220-020447> (дата звернення: 03.05.2025).
21. Bell M, Deyes K. The annual social cost of obesity in the UK. Frontier Economics; 2022. URL: <https://www.frontier-economics.com/uk/en/news-and-articles/articles/article-i9130-the-annual-social-cost-of-obesity-in-the-uk/> (дата звернення: 03.05.2025).
22. Everest G та ін. Addressing the leading risk factors for ill health: A review of government policies tackling smoking, poor diet, physical inactivity and harmful alcohol use in England. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/addressing-the-leading-risk-factors-for-ill-health> (дата звернення: 03.05.2025).

23. NHS Digital. National child measurement programme, England, 2021/22 school year. NHS Digital; 2022. URL: <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/national-child-measurement-programme/2021-22-school-year/deprivation> (дата звернення: 03.05.2025).
24. Health and Social Care Information Centre. Smoking; 2019. URL: <http://healthsurvey.hscic.gov.uk/data-visualisation/data-visualisation/explore-the-trends/smoking.aspx> (дата звернення: 03.05.2025).
25. Finch D, Briggs A, Tallack C. Improving health by tackling market failure. The Health Foundation; 2020. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/improving-health-by-tackling-market-failure> (дата звернення: 03.05.2025).
26. Office for National Statistics. Adult smoking habits in the UK: 2021. Office for National Statistics; 2022. URL: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/healthandlifeexpectancies/bulletins/adultsmokinghabitsingreatbritain/2021> (дата звернення: 03.05.2025).
27. Everest G. Addressing the leading risk factors for ill health: A review of government policies tackling smoking, poor diet, physical inactivity and harmful alcohol use in England. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/addressing-the-leading-risk-factors-for-ill-health> (дата звернення: 03.05.2025).
28. Office for Health Improvement & Disparities. Fingertips – Local tobacco control profiles; 2022. URL: <https://fingertips.phe.org.uk/profile/tobacco-control/data> (дата звернення: 03.05.2025).
29. Action on Smoking and Health. Health inequalities and smoking. Action on Smoking and Health; 2019. URL: <https://ash.org.uk/resources/view/health-inequalities-and-smoking> (дата звернення: 03.05.2025).
30. Watt T. Health in 2040: projected patterns of illness in England. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/health-in-2040> (дата звернення: 03.05.2025).
31. Head A. Inequalities in incident and prevalent multimorbidity in England, 2004–2019: a population-based, descriptive study. The Lancet Health Longevity. 2021; 2: e489–497. URL: [https://www.thelancet.com/journals/lanhl/article/PIIS2666-7568\(21\)00146-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanhl/article/PIIS2666-7568(21)00146-X/fulltext) (дата звернення: 03.05.2025).
32. Stafford M. Understanding the health care needs of people with multiple health conditions. The Health Foundation; 2018. URL: <https://www.health.org.uk/publications/understanding-the-health-care-needs-of-people-with-multiple-health-conditions> (дата звернення: 03.05.2025).
33. Watt T, Raymond A, Rachet-Jacquet L. Quantifying health inequalities in England. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/quantifying-health-inequalities> (дата звернення: 03.05.2025).
34. Nuffield Trust. NHS performance tracker. Nuffield Trust; 2023. URL: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/qualitywatch/nhs-performance-summary> (дата звернення: 03.05.2025).
35. NHS England. Referral to Treatment (RTT) Waiting Times – 2023/24 RTT waiting times data. NHS England; 2023. URL: <https://www.england.nhs.uk/statistics/statistical-work-areas/rtt-waiting-times/> (дата звернення: 03.05.2025).
36. Jones S. Association between delays to patient admission from the emergency department and all-cause 30-mortality. Emergency Medicine Journal. 2022; 39(3): 168–173. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35042695/> (дата звернення: 03.05.2025).
37. NHS England. Discharge delays (acute) – monthly timeseries. NHS England; 2023. URL: <https://www.england.nhs.uk/statistics/statistical-work-areas/discharge-delays-acute-data/> (дата звернення: 03.05.2025).
38. NHS England. Community Health Services Waiting List – monthly publication. NHS England; 2023. URL: <https://www.england.nhs.uk/statistics/statistical-work-areas/community-health-services-waiting-lists/> (дата звернення: 03.05.2025).
39. Ipsos. GP Patient Survey: National report, 2023 survey. GP Patient Survey; 2023. URL: <https://gp-patient.co.uk/surveysandreports> (дата звернення: 03.05.2025).
40. Bottery S, Mallorie S. Social care 360. The King's Fund; 2023. URL: <https://www.kingsfund.org.uk/publications/social-care-360> (дата звернення: 03.05.2025).
41. OECD. Health at a Glance 2019 – informal carers [вебсторінка]. OECD; 2019. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/a80d9f62-en/index.html?itemId=/content/component/a80d9f62-en> (дата звернення: 03.05.2025).
42. Peytrignet S, Grimm F, Tallack C. Understanding unpaid carers and their access to support. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/understanding-unpaid-carers-and-their-access-to-support> (дата звернення: 03.05.2025).

43. Idriss O, Allen L, Alderwick H. Social care for adults aged 18–64. The Health Foundation; 2020. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/social-care-for-adults-aged-18-64> (дата звернення: 03.05.2025).
44. Boccarini G. Health care funding: Three key questions about funding in England. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/health-care-funding> (дата звернення: 03.05.2025).
45. Allen L Public perceptions of health and social care: what are the priorities ahead of a general election?. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-health-and-social-care-priorities-general-election> (дата звернення: 03.05.2025).
46. OECD. OECD Data – Health spending (indicator); 2023. URL: <https://data.oecd.org/healthres/health-spending.htm> (дата звернення: 03.05.2025).
47. Rebolledo I, Charlesworth A. How does UK health spending compare across Europe over the past decade?. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/how-does-uk-health-spending-compare-across-europe-over-the-past-decade> (дата звернення: 03.05.2025).
48. Kraindler J, Gershlick B, Charlesworth A. Failing to capitalise: Capital spending in the NHS. The Health Foundation; 2019. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/failing-to-capitalise> (дата звернення: 03.05.2025).
49. Boccarini G. Health care funding: Three key questions about funding in England. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/health-care-funding> (дата звернення: 03.05.2025).
50. Martin S, Lomas J, Claxton K. Is an ounce of prevention worth a pound of cure? A cross sectional study of the impact of English public health grant on mortality and morbidity. Centre for Health Economics, University of York; 2019. URL: <https://pure.york.ac.uk/portal/en/publications/is-an-ounce-of-prevention-worth-a-pound-of-cure-a-cross-sectional> (дата звернення: 03.05.2025).
51. Ford J Making the case for prevention. Primary Care Unit, University of Cambridge; 2021. URL: <https://www.phpc.cam.ac.uk/pcu/research/research-groups/crmh/research/crmh-health-inequalities/making-the-case-for-prevention/> (дата звернення: 03.05.2025).
52. Finch D, Vriend M. Public health grant: what it is and why greater investment is needed. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/public-health-grant-what-it-is-and-why-greater-investment-is-needed> (дата звернення: 03.05.2025).
53. Alexiou A Local government funding and life expectancy in England: a longitudinal ecological study. Lancet Public Health. 2021; 6(9): e641–e647. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8390384/> (дата звернення: 03.05.2025).
54. Gray M, Barford A. The depths of the cuts: the uneven geography of local government austerity. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2018; 11(3): 541–563. URL: <https://ideas.repec.org/a/oup/cjrecs/v11y2018i3p541-563.html> (дата звернення: 03.05.2025).
55. The Health Foundation. Health Foundation’s response to the Health and Social Care Select Committee inquiry on social care: funding and workforce. The Health Foundation; 2020. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/consultation-responses/social-care-funding-and-workforce-inquiry-response> (дата звернення: 03.05.2025).
56. Boccarini G Adult social care funding pressures: Estimated costs to meet growing demand and improve services in England. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/adult-social-care-funding-pressure> (дата звернення: 03.05.2025).
57. Anandaciva S. How does the NHS compare to the health care systems of other countries? The King’s Fund; 2023. URL: <https://www.kingsfund.org.uk/publications/nhs-compare-health-care-systems-other-countries> (дата звернення: 03.05.2025).
58. Rocks S, Rachet-Jacquet L. How many hospital beds will the NHS need over the coming decade? Projections: general and acute hospital beds in England (2018–2030). The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/how-many-beds-will-the-nhs-need-over-the-coming-decade> (дата звернення: 03.05.2025).
59. National Institute for Health and Care Excellence. Chapter 39: Bed occupancy – emergency and acute medical care in over 16s – service delivery and organisation (NICE guideline 94). 2018. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK564920/> (дата звернення: 03.05.2025).
60. Cavallaro F та ін. Longer hospital stays and fewer admissions: how NHS hospital care changed in England between 2019 and 2022. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/longer-hospital-stays-and-fewer-admissions> (дата звернення: 03.05.2025).

61. Jones B, Horton T, Home J. Strengthening NHS Management and Leadership: Priorities for Reform. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/strengthening-nhs-management-and-leadership> (дата звернення: 03.05.2025).
62. Freedman S, Wolf R. The NHS Productivity Puzzle: Why Has Hospital Activity Not Increased in Line with Funding and Staffing? Institute for Government; 2023. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/nhs-productivity> (дата звернення: 03.05.2025).
63. Warner M, Zaranko B. NHS Funding, Resources and Treatment Volumes. Institute for Fiscal Studies; 2022. URL: <https://ifs.org.uk/publications/nhs-funding-resources-and-treatment-volumes> (дата звернення: 03.05.2025).
64. Rocks S, Rachet-Jaquet L. How Many Hospital Beds Will the NHS Need Over the Coming Decade? Projections: General and Acute Hospital Beds in England (2018–2030). The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/how-many-beds-will-the-nhs-need-over-the-coming-decade> (дата звернення: 03.05.2025).
65. Tallack C. The Bigger Picture: Learning from Two Decades of Changing NHS Care in England. The Health Foundation; 2020. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/the-bigger-picture> (дата звернення: 03.05.2025).
66. Fisher та ін. Tackling the Inverse Care Law: Analysis of Policies to Improve General Practice in Deprived Areas Since 1990. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/tackling-the-inverse-care-law> (дата звернення: 03.05.2025).
67. OECD. Health Statistics 2023. OECD; 2023. URL: <https://www.oecd.org/els/health-systems/health-data.htm> (дата звернення: 03.05.2025).
68. Anandaciva S. How Does the NHS Compare to the Health Care Systems of Other Countries? The King's Fund; 2023. URL: <https://www.kingsfund.org.uk/publications/nhs-compare-health-care-systems-other-countries> (дата звернення: 03.05.2025).
69. Freedman S, Wolf R. The NHS Productivity Puzzle: Why Has Hospital Activity Not Increased in Line with Funding and Staffing? Institute for Government; 2023. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/nhs-productivity> (дата звернення: 03.05.2025).
70. NHS Digital. NHS Vacancy Statistics England, April 2015–June 2023, Experimental Statistics. NHS Digital; 2023. URL: <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/nhs-vacancies-survey/april-2015---june-2023-experimental-statistics> (дата звернення: 03.05.2025).
71. Shembavnekar N та ін. Projections: General Practice Workforce in England. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/projections-general-practice-workforce-in-england> (дата звернення: 03.05.2025).
72. Fraser C, Beech J. General Practice Tracker: Monitoring Data on GP Appointments and Workforce. The Health Foundation; 6.p. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/general-practice-tracker> (дата звернення: 03.05.2025).
73. Skills for Care. The Size and Structure of the Adult Social Care Sector and Workforce in England. Skills for Care; 2023. URL: <https://www.skillsforcare.org.uk/Adult-Social-Care-Workforce-Data/Workforce-intelligence/publications/national-information/The-size-and-structure-of-the-adult-social-care-sector-and-workforce-in-England.aspx> (дата звернення: 03.05.2025).
74. Griffiths P та ін. Nurse Staffing and Patient Outcomes: Strengths and Limitations of the Evidence to Inform Policy and Practice. International Journal of Nursing Studies. 2016;63:213–225. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27130150/> (дата звернення: 03.05.2025).
75. Care Quality Commission. The State of Health and Social Care in England 2020/21. Care Quality Commission; 2021. URL: <https://www.cqc.org.uk/publications/major-report/state-care> (дата звернення: 03.05.2025).
76. Warner M, Zaranko B. Implications of the NHS Workforce Plan: Green Budget 2023 (Chapter 8). Institute for Fiscal Studies; 2023. URL: <https://ifs.org.uk/publications/implications-nhs-workforce-plan> (дата звернення: 03.05.2025).
77. Shembavnekar N, Kelly E, Charlesworth A. How Feasible Are the NHS Long Term Workforce Plan Commitments on Training? The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/how-feasible-are-the-nhs-long-term-workforce-plan-commitments-on-training> (дата звернення: 03.05.2025).
78. Allen L та ін. The Cost of Caring: Poverty and Deprivation Among Residential Care Workers in the UK. The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/the-cost-of-caring> (дата звернення: 03.05.2025).

79. Migration Advisory Committee. Adult Social Care and Immigration: A Report from the Migration Advisory Committee. Migration Advisory Committee; 2022. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/review-of-adult-social-care-2022> (дата звернення: 03.05.2025).
80. NHS Staff Survey. NHS Staff Survey 2022: National Results Briefing. Survey Coordination Centre; 2023. URL: <https://www.nhsstaffsurveys.com/results/national-results/> (дата звернення: 03.05.2025).
81. Buzelli L. Public Perceptions of the NHS: A Winter of Discontent. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-of-the-nhs-a-winter-of-discontent> (дата звернення: 03.05.2025).
82. Beech J та ін. Stressed and Overworked: What the Commonwealth Fund's 2022 International Health Policy Survey of Primary Care Physicians in 10 Countries Means for the UK. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/reports/stressed-and-overworked> (дата звернення: 03.05.2025).
83. Odebiyi B та ін. Eleventh National GP Worklife Survey 2021. Policy Research Unit in Commissioning and the Healthcare System (PRUComm); 2022. URL: <https://prucomm.ac.uk/eleventh-national-gp-worklife-survey-2021.html> (дата звернення: 03.05.2025).
84. Morris J та ін. Public Satisfaction with the NHS and Social Care in 2022: Results from the British Social Attitudes Survey. The King's Fund; 2023. URL: <https://www.kingsfund.org.uk/publications/public-satisfaction-nhs-and-social-care-2022> (дата звернення: 03.05.2025).
85. Allen L та ін. Public Perceptions of Health and Social Care: What Are the Priorities Ahead of a General Election? The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-health-and-social-care-priorities-general-election> (дата звернення: 03.05.2025).
86. Buzelli L та ін. How the Public Views the NHS at 75. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/how-the-public-views-the-nhs-at-75> (дата звернення: 03.05.2025).
87. Buzelli L. Public Perceptions of the NHS: A Winter of Discontent. The Health Foundation; 2023. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-of-the-nhs-a-winter-of-discontent> (дата звернення: 03.05.2025).
88. Alderwick H та ін. Will a New NHS Structure in England Help Recovery from the Pandemic? BMJ. 2021;372:n248. URL: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n248> (дата звернення: 03.05.2025).
89. Dunn P та ін. Integrated Care Systems: What Do They Look Like? The Health Foundation; 2022. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/integrated-care-systems-what-do-they-look-like> (дата звернення: 03.05.2025).
90. Charlesworth A, Tallack C, Alderwick H. If Not Now, When? The Long Overdue Promise of Social Care Reform. The Health Foundation; 2021. URL: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/blogs/if-not-now-when-the-long-overdue-promise-of-social-care-reform> (дата звернення: 03.05.2025).
91. Alderwick H, Tallack C, Watt T. What Should Be Done to Fix the Crisis in Social Care? Five Priorities for Government. The Health Foundation; 2019. URL: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/what-should-be-done-to-fix-the-crisis-in-social-care> (дата звернення: 03.05.2025).

References

1. Nuffield Trust. (2023). *NHS performance tracker*. Nuffield Trust. <https://www.nuffieldtrust.org.uk/qualitywatch/nhs-performance-summary> (Accessed: May 03, 2025).
2. Marshall, L. et al. (2019). *Mortality and life expectancy trends in the UK: Stalling progress*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/mortality-and-life-expectancy-trends-in-the-uk> (Accessed: May 03, 2025).
3. Marmot, M. et al. (2020). *Health Equity in England: The Marmot Review 10 Years On*. Institute of Health Equity and The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/the-marmot-review-10-years-on> (Accessed: May 03, 2025).
4. The Health Foundation. (2022). *International life expectancy at birth by sex*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/evidence-hub/health-inequalities/international-life-expectancy-at-birth-by-sex> (Accessed: May 03, 2025).
5. Tinson, A. (2022). *Healthy life expectancy target: the scale of the challenge: Does the government's health mission measure up?* The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/healthy-life-expectancy-target-the-scale-of-the-challenge> (Accessed: May 03, 2025).
6. Marmot, M. et al. (2010). *Fair Society, Healthy Lives (The Marmot Review)*. Institute of Health Equity. <https://www.instituteofhealthequity.org/resources-reports/fair-society-healthy-lives-the-marmot-review> (Accessed: May 03, 2025).

7. The Health Foundation. (2022). *Life expectancy and healthy life expectancy at birth by deprivation*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/evidence-hub/health-inequalities/life-expectancy-and-healthy-life-expectancy-at-birth-by-deprivation> (Accessed: May 03, 2025).
8. Raleigh, V. (n.d.). *What is happening to life expectancy in England?* The King's Fund. <https://www.kingsfund.org.uk/publications/whats-happening-life-expectancy-england> (Accessed: May 03, 2025).
9. Suleman, M. et al. (2021). *Unequal pandemic, fairer recovery: The COVID-19 impact inquiry report*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/unequal-pandemic-fairer-recovery> (Accessed: May 03, 2025).
10. Bibby, J. & Lovell, N. (2018). *What makes us healthy? An introduction to the social determinants of health*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/what-makes-us-healthy> (Accessed: May 03, 2025).
11. McGovern, L. (2014). *The relative contribution of multiple determinants to health*. Health Affairs. <https://www.healthaffairs.org/doi/10.1377/hpb20140821.404487/> (Accessed: May 03, 2025).
12. Zaranko, B. (2020). *Spending Review 2020: COVID-19, Brexit and beyond*. Institute for Fiscal Studies. <https://ifs.org.uk/books/spending-review-2020-covid-19-brexit-and-beyond> (Accessed: May 03, 2025).
13. The Health Foundation. (2023). *Housing affordability trends by tenure*. <https://www.health.org.uk/evidence-hub/housing/housing-affordability/trends-in-housing-affordability-by-tenure> (Accessed: May 03, 2025).
14. The Health Foundation. (2022). *In-work poverty trends*. <https://www.health.org.uk/evidence-hub/money-and-resources/poverty/in-work-poverty-trends> (Accessed: May 03, 2025).
15. The Health Foundation. (2023). *Trends in people needing emergency temporary accommodation*. <https://www.health.org.uk/evidence-hub/housing/housing-stability-and-security/trends-in-emergency-temporary-accommodation> (Accessed: May 03, 2025).
16. Finch, D. (2022). *The cost-of-living crisis is a health emergency too*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/news-and-comment/blogs/the-cost-of-living-crisis-is-a-health-emergency-too> (Accessed: May 03, 2025).
17. Francis-Devine, B., et al. (2023). *Rising cost of living in the UK: Research briefing*. House of Commons Library. <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9428/> (Accessed: May 03, 2025).
18. Everest, G., et al. (2022). *Addressing the leading risk factors for ill health: A review of government policies tackling smoking, poor diet, physical inactivity and harmful alcohol use in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/addressing-the-leading-risk-factors-for-ill-health> (Accessed: May 03, 2025).
19. Marteau, T., et al. (2021). 'Changing behaviour: an essential component of tackling health inequalities.' *BMJ*, 372: n332. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7879795/> (Accessed: May 03, 2025).
20. Lee, K. & Freudenberg, N. (2022). 'Public health roles in addressing commercial determinants of health.' *Annual Review of Public Health*, 43, pp. 375–395. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-publhealth-052220-020447> (Accessed: May 03, 2025).
21. Bell, M. & Deyes, K. (2022). *The annual social cost of obesity in the UK*. Frontier Economics. <https://www.frontier-economics.com/uk/en/news-and-articles/articles/article-i9130-the-annual-social-cost-of-obesity-in-the-uk/> (Accessed: May 03, 2025).
22. Everest, G., et al. (2022). *Addressing the leading risk factors for ill health: A review of government policies tackling smoking, poor diet, physical inactivity and harmful alcohol use in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/addressing-the-leading-risk-factors-for-ill-health> (Accessed: May 03, 2025).
23. NHS Digital. (2022). *National child measurement programme, England, 2021/22 school year*. <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/national-child-measurement-programme/2021-22-school-year/deprivation> (Accessed: May 03, 2025).
24. Health and Social Care Information Centre. (2019). *Smoking* [webpage]. <http://healthsurvey.hscic.gov.uk/data-visualisation/data-visualisation/explore-the-trends/smoking.aspx> (Accessed: May 03, 2025).
25. Finch, D., Briggs, A. & Tallack, C. (2020). *Improving health by tackling market failure*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/improving-health-by-tackling-market-failure> (Accessed: May 03, 2025).
26. Office for National Statistics. (2022). *Adult smoking habits in the UK: 2021*. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/healthandlifeexpectancies/bulletins/adultsmokinghabitsingreatbritain/2021> (Accessed: May 03, 2025).

27. Everest, G., et al. (2022). *Addressing the leading risk factors for ill health: A review of government policies tackling smoking, poor diet, physical inactivity and harmful alcohol use in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/addressing-the-leading-risk-factors-for-ill-health> (Accessed: May 03, 2025).
28. Office for Health Improvement & Disparities. (2022). *Fingertips – Local tobacco control profiles*. <https://fingertips.phe.org.uk/profile/tobacco-control/data> (Accessed: May 03, 2025).
29. Action on Smoking and Health. (2019). *Health inequalities and smoking*. <https://ash.org.uk/resources/view/health-inequalities-and-smoking> (Accessed: May 03, 2025).
30. Watt, T., et al. (2023). *Health in 2040: Projected patterns of illness in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/health-in-2040> (Accessed: May 03, 2025).
31. Head, A. et al. (2021). Inequalities in incident and prevalent multimorbidity in England, 2004–2019: a population-based, descriptive study. *The Lancet Healthy Longevity*, 2, e489–e497. [https://www.thelancet.com/journals/lanhl/article/PIIS2666-7568\(21\)00146-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanhl/article/PIIS2666-7568(21)00146-X/fulltext) (Accessed: May 03, 2025).
32. Stafford, M. et al. (2018). *Understanding the health care needs of people with multiple health conditions*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/understanding-the-health-care-needs-of-people-with-multiple-health-conditions> (Accessed: May 03, 2025).
33. Watt, T., Raymond, A. and Rachet-Jacquet, L. (2022). *Quantifying health inequalities in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/quantifying-health-inequalities> (Accessed: May 03, 2025).
34. Nuffield Trust. (2023). *NHS performance tracker*. Nuffield Trust. <https://www.nuffieldtrust.org.uk/qualitywatch/nhs-performance-summary> (Accessed: May 03, 2025).
35. NHS England. (2023). *Referral to Treatment (RTT) Waiting Times – 2023/24 RTT waiting times data*. <https://www.england.nhs.uk/statistics/statistical-work-areas/rtt-waiting-times/> (Accessed: May 03, 2025).
36. Jones, S. et al. (2022). Association between delays to patient admission from the emergency department and all-cause 30-day mortality. *Emergency Medicine Journal*, 39(3), 168–173. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35042695/> (Accessed: May 03, 2025).
37. NHS England. (2023). *Discharge delays (acute) – monthly timeseries*. <https://www.england.nhs.uk/statistics/statistical-work-areas/discharge-delays-acute-data/> (Accessed: May 03, 2025).
38. NHS England. (2023). *Community Health Services Waiting List – monthly publication*. <https://www.england.nhs.uk/statistics/statistical-work-areas/community-health-services-waiting-lists/> (Accessed: May 03, 2025).
39. Ipsos. (2023). *GP Patient Survey: National report, 2023 survey*. GP Patient Survey. <https://gp-patient.co.uk/surveysandreports> (Accessed: May 03, 2025).
40. Bottery, S. and Mallorie, S. (2023). *Social care 360*. The King's Fund. <https://www.kingsfund.org.uk/publications/social-care-360> (Accessed: May 03, 2025).
41. OECD. (2019). *Health at a Glance 2019 – informal carers* [webpage]. OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/a80d9f62-en/index.html?itemId=/content/component/a80d9f62-en> (Accessed: May 03, 2025).
42. Peytrignet, S., Grimm, F. and Tallack, C. (2023). *Understanding unpaid carers and their access to support*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/understanding-unpaid-carers-and-their-access-to-support> (Accessed: May 03, 2025).
43. Idriss, O., Allen, L. and Alderwick, H. (2020). *Social care for adults aged 18–64*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/social-care-for-adults-aged-18-64> (Accessed: May 03, 2025).
44. Boccarini, G. (2023). *Health care funding: Three key questions about funding in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/health-care-funding> (Accessed: May 03, 2025).
45. Allen, L. et al. (2023). *Public perceptions of health and social care: what are the priorities ahead of a general election?* The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-health-and-social-care-priorities-general-election> (Accessed: May 03, 2025).
46. OECD. (2023). *OECD Data – Health spending (indicator)*. <https://data.oecd.org/healthres/health-spending.htm> (Accessed: May 03, 2025).
47. Rebollo, I. and Charlesworth, A. (2022). *How does UK health spending compare across Europe over the past decade?* The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/how-does-uk-health-spending-compare-across-europe-over-the-past-decade> (Accessed: May 03, 2025).

48. Kraindler, J., Gershlick, B. and Charlesworth, A. (2019). *Failing to capitalise: Capital spending in the NHS*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/failing-to-capitalise> (Accessed: May 03, 2025).
49. Boccarini, G. (2023). *Health care funding: Three key questions about funding in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/health-care-funding> (Accessed: May 03, 2025).
50. Martin, S., Lomas, J. and Claxton, K. (2019). Is an ounce of prevention worth a pound of cure? A cross-sectional study of the impact of English public health grant on mortality and morbidity. *Centre for Health Economics, University of York*. <https://pure.york.ac.uk/portal/en/publications/is-an-ounce-of-prevention-worth-a-pound-of-cure-a-cross-sectional> (Accessed: May 03, 2025).
51. Ford, J. et al. (2021). *Making the case for prevention*. Primary Care Unit, University of Cambridge. <https://www.phpc.cam.ac.uk/pcu/research/research-groups/crmh/research/crmh-health-inequalities/making-the-case-for-prevention/> (Accessed: May 03, 2025).
52. Finch, D. & Vriend, M. (2023). *Public health grant: what it is and why greater investment is needed*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/public-health-grant-what-it-is-and-why-greater-investment-is-needed> (Accessed: May 03, 2025).
53. Alexiou, A. et al. (2021). 'Local government funding and life expectancy in England: a longitudinal ecological study.' *The Lancet Public Health*, 6(9), e641–e647. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8390384/> (Accessed: May 03, 2025).
54. Gray, M. & Barford, A. (2018). 'The depths of the cuts: the uneven geography of local government austerity.' *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(3), 541–563. <https://ideas.repec.org/a/oup/cjrecs/v11y2018i3p541-563.html> (Accessed: May 03, 2025).
55. The Health Foundation. (2020). *Health Foundation's response to the Health and Social Care Select Committee inquiry on social care: funding and workforce*. <https://www.health.org.uk/news-and-comment/consultation-responses/social-care-funding-and-workforce-inquiry-response> (Accessed: May 03, 2025).
56. Boccarini, G. et al. (2023). *Adult social care funding pressures: Estimated costs to meet growing demand and improve services in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/adult-social-care-funding-pressure> (Accessed: May 03, 2025).
57. Anandaciva, S. (2023). *How does the NHS compare to the health care systems of other countries?* The King's Fund. <https://www.kingsfund.org.uk/publications/nhs-compare-health-care-systems-other-countries> (Accessed: May 03, 2025).
58. Rocks, S. & Rachet-Jacquet, L. (2022). *How many hospital beds will the NHS need over the coming decade? Projections: general and acute hospital beds in England (2018–2030)*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/how-many-beds-will-the-nhs-need-over-the-coming-decade> (Accessed: May 03, 2025).
59. National Institute for Health and Care Excellence. (2018). *Chapter 39: Bed occupancy – emergency and acute medical care in over 16s – service delivery and organisation (NICE guideline 94)*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK564920/> (Accessed: May 03, 2025).
60. Cavallaro, F. et al. (2023). *Longer hospital stays and fewer admissions: how NHS hospital care changed in England between 2019 and 2022*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/longer-hospital-stays-and-fewer-admissions> (Accessed: May 03, 2025).
61. Jones, B., Horton, T. & Home, J. (2022). *Strengthening NHS management and leadership: Priorities for reform*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/strengthening-nhs-management-and-leadership> (Accessed: May 03, 2025).
62. Freedman, S. & Wolf, R. (2023). *The NHS productivity puzzle: why has hospital activity not increased in line with funding and staffing?* Institute for Government. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/nhs-productivity> (Accessed: May 03, 2025).
63. Warner, M. & Zaranko, B. (2022). *NHS funding, resources and treatment volumes*. Institute for Fiscal Studies. <https://ifs.org.uk/publications/nhs-funding-resources-and-treatment-volumes> (Accessed: May 03, 2025).
64. Rocks, S. & Rachet-Jacquet, L. (2022). *How many hospital beds will the NHS need over the coming decade?* The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/how-many-beds-will-the-nhs-need-over-the-coming-decade> (Accessed: May 03, 2025).
65. Tallack, C. et al. (2020). *The bigger picture: Learning from two decades of changing NHS care in England*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/the-bigger-picture> (Accessed: May 03, 2025).

- 66.Fisher, R. et al. (2022). *Tackling the inverse care law: Analysis of policies to improve general practice in deprived areas since 1990*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/reports/tackling-the-inverse-care-law> (Accessed: May 03, 2025).
- 67.OECD. (2023). *Health Statistics 2023*. <https://www.oecd.org/els/health-systems/health-data.htm> (Accessed: May 03, 2025).
- 68.Anandaciva, S. (2023). *How does the NHS compare to the health care systems of other countries?* The King's Fund. <https://www.kingsfund.org.uk/publications/nhs-compare-health-care-systems-other-countries> (Accessed: May 03, 2025).
- 69.Freedman, S. & Wolf, R. (2023). *The NHS productivity puzzle: why has hospital activity not increased in line with funding and staffing?* Institute for Government. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/nhs-productivity> (Accessed: May 03, 2025).
- 70.NHS Digital. (2023). *NHS Vacancy Statistics England, April 2015–June 2023, Experimental Statistics*. <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/nhs-vacancies-survey/april-2015---june-2023-experimental-statistics> (Accessed: May 03, 2025).
- 71.Shembavnekar, N. et al. (2022). *Projections: General practice workforce in England*. The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/reports/projections-general-practice-workforce-in-england> (Accessed: May 03, 2025).
- 72.Fraser, C. and Beech, J. (n.d.). *General practice tracker: Monitoring data on GP appointments and workforce*. The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/general-practice-tracker> (Accessed: May 03, 2025).
- 73.Skills for Care. (2023). *The size and structure of the adult social care sector and workforce in England*. Available at: <https://www.skillsforcare.org.uk/Adult-Social-Care-Workforce-Data/Workforce-intelligence/publications/national-information/The-size-and-structure-of-the-adult-social-care-sector-and-workforce-in-England.aspx> (Accessed: May 03, 2025).
- 74.Griffiths, P. et al. (2016). *Nurse staffing and patient outcomes: strengths and limitations of the evidence to inform policy and practice*. *International Journal of Nursing Studies*, 63, pp.213–225. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27130150/> (Accessed: May 03, 2025).
- 75.Care Quality Commission. (2021). *The state of health and social care in England 2020/21*. Available at: <https://www.cqc.org.uk/publications/major-report/state-care> (Accessed: May 03, 2025).
- 76.Warner, M. and Zaranko, B. (2023). *Implications of the NHS workforce plan: Green Budget 2023 (Chapter 8)*. Institute for Fiscal Studies. Available at: <https://ifs.org.uk/publications/implications-nhs-workforce-plan> (Accessed: May 03, 2025).
- 77.Shembavnekar, N., Kelly, E. and Charlesworth, A. (2023). *How feasible are the NHS Long Term Workforce Plan commitments on training?* The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/how-feasible-are-the-nhs-long-term-workforce-plan-commitments-on-training> (Accessed: May 03, 2025).
- 78.Allen, L. et al. (2022). *The cost of caring: poverty and deprivation among residential care workers in the UK*. The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/the-cost-of-caring> (Accessed: May 03, 2025).
- 79.Migration Advisory Committee. (2022). *Adult Social Care and Immigration: A Report from the Migration Advisory Committee*. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/review-of-adult-social-care-2022> (Accessed: May 03, 2025).
- 80.NHS Staff Survey. (2023). *NHS Staff Survey 2022: National results briefing*. Survey Coordination Centre. Available at: <https://www.nhsstaffsurveys.com/results/national-results/> (Accessed: May 03, 2025).
- 81.Buzelli, L. (2023). *Public perceptions of the NHS: a winter of discontent*. The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-of-the-nhs-a-winter-of-discontent> (Accessed: May 03, 2025).
- 82.Beech, J. et al. (2023). *Stressed and overworked: What the Commonwealth Fund's 2022 International Health Policy Survey of Primary Care Physicians in 10 Countries means for the UK*. The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/reports/stressed-and-overworked> (Accessed: May 03, 2025).
- 83.Odebiyi, B. et al. (2022). *Eleventh National GP Worklife Survey 2021*. Policy Research Unit in Commissioning and the Healthcare System (PRUComm). Available at: <https://prucomm.ac.uk/eleventh-national-gp-worklife-survey-2021.html> (Accessed: May 03, 2025).
- 84.Morris, J. et al. (2023). *Public satisfaction with the NHS and social care in 2022: Results from the British Social Attitudes Survey*. The King's Fund. Available at: <https://www.kingsfund.org.uk/publications/public-satisfaction-nhs-and-social-care-2022> (Accessed: May 03, 2025).

85.Allen, L. *et al.* (2023). *Public perceptions of health and social care: what are the priorities ahead of a general election?* The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-health-and-social-care-priorities-general-election> (Accessed: May 03, 2025).

86.Buzelli, L. *et al.* (2023). *How the public views the NHS at 75.* The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/charts-and-infographics/how-the-public-views-the-nhs-at-75> (Accessed: May 03, 2025).

87.Buzelli, L. (2023). *Public perceptions of the NHS: a winter of discontent.* The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/public-perceptions-of-the-nhs-a-winter-of-discontent> (Accessed: May 03, 2025).

88.Alderwick, H. *et al.* (2021). 'Will a new NHS structure in England help recovery from the pandemic?' *BMJ*, 372, n248. Available at: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n248> (Accessed: May 03, 2025).

89.Dunn, P. *et al.* (2022). *Integrated care systems: what do they look like?* The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/integrated-care-systems-what-do-they-look-like> (Accessed: May 03, 2025).

90.Charlesworth, A., Tallack, C. and Alderwick, H. (2021). *If not now, when? The long overdue promise of social care reform.* The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/news-and-comment/blogs/if-not-now-when-the-long-overdue-promise-of-social-care-reform> (Accessed: May 03, 2025).

91.Alderwick, H., Tallack, C. and Watt, T. (2019). *What should be done to fix the crisis in social care? Five priorities for government.* The Health Foundation. Available at: <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/what-should-be-done-to-fix-the-crisis-in-social-care> (Accessed: May 03, 2025).

CHEVHUZ Mykhailo

PhD Student, Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

CRISIS AND REFORMS IN GREAT BRITAIN FOR UNDERSTANDING THE FUTURE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Introduction. *The state of public health in the United Kingdom is a matter of serious concern. The number of people living with chronic illnesses continues to grow, while the health gap between wealthier and poorer regions is widening. Life expectancy has stalled, and the disparity in healthy life expectancy between social groups is striking. Key risk factors—smoking, poor diet, and alcohol misuse—continue to drive a significant burden of preventable diseases, particularly among vulnerable populations. At the same time, the UK's healthcare system (NHS) and social care services are struggling to meet growing demand. Waiting lists for planned treatment have reached record highs, and access to emergency and primary care has become increasingly difficult due to years of underfunding, resulting in shortages of beds, equipment, and especially healthcare staff. Workforce shortages, stress, and burnout are widespread.*

Purpose. *To identify the key challenges facing the UK's healthcare and social care systems and to explore how this analysis can inform healthcare policy in Ukraine through a comparative lens.*

Results. *Despite declining satisfaction with the NHS, public support for its core principles—free access, universal coverage, and tax-funded financing—remains high. However, ongoing reforms have proven ineffective, and social care remains largely neglected by policymakers. Social and economic factors such as austerity measures, the COVID-19 pandemic, and deteriorating conditions in housing, employment, and income have worsened the crisis. As a result, disability rates have increased and life expectancy has stagnated. Notably, the phenomenon of multimorbidity (the co-existence of multiple chronic diseases) is particularly prevalent among socioeconomically disadvantaged groups. Recent studies, including The Marmot Review 10 Years On, highlight that life expectancy had already stopped improving before the pandemic, and in some groups, it is decreasing. The gap in healthy life expectancy between rich and poor exceeds 20 years. Analytical institutions like the Nuffield Trust confirm record delays in medical care and persistent underperformance of key service indicators, all while public health and capital investments remain insufficient.*

Originality. *This article presents the UK's healthcare crisis as a case study for Ukraine, a country undergoing systemic transition. By comparing both systems, it is possible to identify common structural weaknesses as well as country-specific challenges. The UK experience demonstrates how ineffective policy responses, superficial reforms, and neglect of social care can critically undermine health outcomes. For Ukraine, these lessons offer valuable insight into designing more resilient healthcare policies.*

Conclusion. *The UK's health and social care systems are at a critical juncture. The new government will inherit a system under extreme pressure, marked by high demand, workforce shortages, and declining public health indicators. Understanding these challenges not only informs domestic policy reform but also supports comparative research aimed at adapting successful strategies to the Ukrainian context. Drawing from the UK experience, Ukraine can avoid common pitfalls and tailor evidence-based solutions to its national realities.*

Keywords: *UK healthcare system, NHS, social care, health inequality, life expectancy, chronic diseases, health policy, funding deficit, workforce shortage, healthcare reform, comparative analysis.*

*Одержано редакцією: 18.05.2025
Прийнято до публікації: 12.06.2025*

УДК 316.346:351.77(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-33-40>

РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент
ст. викладач кафедри економіки та
міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>
ekaterinae@ukr.net

ВАКАРЧУК Андрій Олександрович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти – доктора філософії кафедри
економіки та міжнародних економічних
відносин,
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-5724-2613>
an.vakarchuk@gmail.com

ОЛІЙНИК Сергій Миколайович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти – доктора філософії кафедри
економіки та міжнародних економічних
відносин,
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-5580-2062>
oliynuksm@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОВЕРНЕННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ

Глибока демографічна криза та масова вимушена міграція, спричинена військовою агресією, робить стратегічно важливим розроблення ефективних механізмів повернення та залучення мігрантів до післявоєнного соціально-економічного відновлення. Проаналізовано умови, що сприятимуть добровільній рееміграції громадян, які були змушені залишити країну внаслідок воєнних дій, розглянуто основні виклики та проблеми на шляху повернення мігрантів, виявлено, що для забезпечення ефективного та своєчасного повернення мігрантів цей процес доцільно ініціювати ще під час активної фази війни або відразу після її завершення. Державним інституціям необхідно зосередити увагу на формуванні та реалізації комплексних програм репатріації, центральним елементом яких мають стати фінансово-економічні механізми стимулювання повернення та реінтеграції громадян. Аргументовано основні механізми повернення вимушених мігрантів в Україну. Рееміграція українців залежить від безпеки, миру та економічного відновлення. Повернення можливе за умови інвестицій, створення робочих місць і залучення міжнародної підтримки. Поєднання економічних стимулів, реформ і гарантій безпеки сприятиме добровільному поверненню громадян та відродженню країни.

Ключові слова: рееміграція, вимушені мігранти, біженці, людський капітал, репатріація, фінансово-економічні стимули, людський потенціал, загрози.

Постановка проблеми. Збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабне поглиблення демографічної кризи, наслідки якої вже сьогодні набувають системного характеру. Війна призвела до значних людських утрат, передусім серед працездатного та репродуктивного чоловічого населення, яке зазнало загибелі або важких поранень унаслідок бойових дій. Одночасно гостро постала проблема вимушеної міграції, у межах якої мільйони жінок із дітьми були змушені залишити територію України та шукати притулку за кордоном. Саме ця категорія населення становить основу відтворення людського потенціалу держави.

За оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, у найближчі десятиліття чисельність населення України може зменшитися до 26–35 мільйонів осіб. При цьому, за словами директора Інституту Елли Лібанової, навіть показник у 35 мільйонів є надзвичайно оптимістичним [1]. Така динаміка свідчить про високий ризик формування в Україні глибокої демографічної кризи, масштаби якої можуть перевищити аналогічні явища в інших європейських країнах.

У цьому контексті одним із ключових викликів для української держави стає не лише збереження наявного людського потенціалу, а й створення умов для повернення вимушених мігрантів. Масовий виїзд громадян, зокрема жінок працездатного віку та дітей, зумовлює не лише короткострокові соціальні наслідки, а й формує довготривалі ризики для національної економіки, ринку праці, системи освіти та соціальної інфраструктури.

Відтак питання розроблення ефективних механізмів реінтеграції українців, які перебувають за кордоном, набуває стратегічного значення. Сучасна наукова думка розглядає процес повернення мігрантів не лише у гуманітарному чи соціальному вимірі, а й як інструмент відновлення економічного потенціалу, стимулювання інноваційної активності та формування людського капіталу нової якості.

З огляду на це, актуальним завданням постає формування концептуальних засад державної політики, спрямованої на створення сприятливого середовища для повернення, адаптації та залучення вимушених мігрантів до процесів післявоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням викликів та міграційних втрат багато уваги приділяють як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них: Дмитрів В. І., Захарова О. В., Кушнір Т. М., Лібанова Е. М., Михайлишина Д. П., Туберген Ф., Вахтер Г. тощо. Проте в їхніх працях недостатньо уваги приділялось розвитку та реалізації комплексного підходу щодо стимулювання добровільного повернення українських біженців під час та після війни. Саме тому сучасна ситуація вимагає подальших досліджень тих аспектів проблеми, які не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття основних засад повернення вимушених мігрантів в Україну, що передбачає визначення механізмів, інструментів і умов залучення людського потенціалу мігрантів до процесів соціально-економічного відновлення та розвитку держави в післявоєнний період.

Викладення основного матеріалу дослідження. Одним із найгостріших викликів сучасного етапу розвитку українського суспільства є швидке скорочення чисельності населення в поєднанні з його прогресуючим старінням. Такі демографічні тенденції становлять реальну загрозу для перспектив ефективного післявоєнного відновлення держави. За умов суттєвого дефіциту трудових ресурсів процес відбудови економіки може бути істотно ускладнений, адже саме людський капітал є базовим чинником сталого розвитку.

Після завершення або навіть тимчасового припинення бойових дій Україна може зіткнутися з обмеженою інвестиційною активністю з боку міжнародного бізнесу. Іноземні компанії, оцінюючи ризики, пов'язані не лише з безпековими чинниками, а й із браком кваліфікованої робочої сили, виявляють стриманість у намірах вкладати кошти в українську економіку. Цю тенденцію підтверджують і офіційні заяви представників влади, які зазначають, що наразі очікувати значних обсягів зовнішніх інвестицій не доводиться, оскільки інвестори демонструють обмежений інтерес до українських активів.

З огляду на викладене, для України стратегічним завданням стає створення умов, що сприятимуть добровільній рееміграції громадян, які були змушені залишити країну внаслідок воєнних дій. Для забезпечення масштабного та своєчасного повернення мігрантів, цей процес має бути ініційований ще під час активної фази війни або відразу після її завершення. Урядові структури повинні зосередити зусилля на розробленні й реалізації комплексних програм репатріації, ключовим елементом яких виступатимуть фінансово-економічні стимули, спрямовані на підтримку повернення та реінтеграції громадян.

Іншими словами, держава має розглядати повернення своїх громадян як інвестиційний процес, що потребує як прямих, так і опосередкованих вкладень матеріальних і фінансових

ресурсів. Відповідні ініціативи повинні виходити насамперед від України, яка має продемонструвати реальну зацікавленість у відновленні власного людського потенціалу та створенні сприятливих умов для добровільної реєміграції вимушених мігрантів.

На сучасному етапі можна виокремити низку ключових чинників, які, за умови їх результативного застосування в межах загальнодержавних програм репатріації та реінтеграції, здатні активізувати процес зворотної міграції українців як після завершення воєнних дій, так і в період їх тривалості.

Війна, що призвела до масштабних руйнувань населених пунктів, позбавила домівок сотні тисяч українців. За відсутності житла чи можливості його відновлення перспективи добровільного повернення залишаються вкрай обмеженими. Тому одним із ключових напрямів державної політики має стати забезпечення вимушених мігрантів реальними можливостями для створення або відновлення власного житла після повернення до України.

Надання громадянам, які втратили оселі, права на безоплатне отримання земельних ділянок для будівництва житлових будинків може стати потужним мотиваційним чинником. Зважаючи на значні площі земель, зруйнованих або забруднених унаслідок бойових дій, їх подальше освоєння могло б відбуватися за участю тих самих громадян, які прагнуть повернутися на батьківщину. Варто зазначити, що перші кроки у цьому напрямі вже зроблено. У травні 2023 року Урядом України було запущено програму «ЄВідновлення», спрямовану на надання грошової компенсації власникам житла, пошкодженого або зруйнованого внаслідок бойових дій [2]. Ця ініціатива дозволяє громадянам самостійно відбудовувати або придбавати нове житло. Водночас програма має низку фінансових і територіальних обмежень та поки що не враховує специфічні потреби вимушених мігрантів.

Реалізацію подібних ініціатив можливо здійснювати на базі вже чинної державної програми «ЄОселя», спрямованої на забезпечення громадян доступним житлом [3]. Проте наразі участь у цій програмі обмежена низкою професійних категорій — військовослужбовцями, медичними, педагогічними, науковими та науково-педагогічними працівниками. З огляду на стратегічну важливість повернення українських громадян із-за кордону, доцільним є розширення переліку учасників програми, включивши до нього й осіб, які здійснюють добровільну реєміграцію до України.

Уряд України може запровадити систему одноразових грошових виплат для громадян, які повертаються на батьківщину, подібно до практики, що застосовується у Швейцарії та Норвегії, де держава виплачує від 1500 до 4200 євро за добровільне повернення своїх громадян. В українських реаліях така підтримка мала б надаватися саме репатріантам, мотивуючи їх повернутися до країни. Розмір фінансової допомоги має бути значним і водночас диференційованим залежно від категорії учасників програми. Наприклад, передбачити окремі виплати для осіб, що повертаються у складі сім'ї (возз'єднання матері з дитиною з батьком), та для тих, хто повертається самостійно. Подальший розвиток ініціативи може включати багатократні виплати протягом певного періоду після репатріації, спрямовані на підтримку біженців у пошуку житла, працевлаштуванні та адаптації до нових соціально-економічних умов.

Як уже зазначалося, демографічна ситуація в Україні під час повномасштабної війни є критичною: за останніми оцінками, рівень смертності перевищує рівень народжуваності майже втричі. З огляду на це, одним із шляхів пом'якшення демографічної кризи є стимулювання народжуваності. Проте в умовах активних бойових дій, відсутності безпеки та соціально-економічної стабільності реалізація таких заходів є практично неможливою. Це не означає, що держава має відкладати відповідні дії до завершення війни. Україна має створювати умови для народження, всебічного розвитку, виховання та освіти дітей, а також забезпечувати відповідне фінансування цих процесів. Зокрема, актуальним є перегляд державної допомоги при народженні дитини, яка з 2014 року становить 41 280 грн і не залежить від кількості дітей у сім'ї, із метою її багаторазового підвищення.

Такі заходи повинні стати основою загальнодержавної політики демографічного відродження на наступні десятиліття. Одним із ефективних механізмів є прогресивне збільшення

державної допомоги при народженні кожної наступної дитини, що створює фінансовий стимул до збільшення розмірів сімей.

Реалізація цих первинних фінансово-стимулюючих заходів та поширення інформації про них серед вимушених мігрантів може сприяти їх поверненню навіть у період війни, особливо до відносно безпечних регіонів України. Такий комплексний підхід дозволить досягти двох важливих результатів: поступового покращення демографічної ситуації завдяки рееміграції та збільшенню рівня народжуваності, а також вирішення диспропорції між статями, що ускладнює створення сімей. Повернення чоловіків із-за кордону створює реальні можливості для тисяч українських жінок знайти партнера та народити дітей, що є важливим елементом відновлення людського капіталу країни.

Одним із механізмів стимулювання добровільного повернення українських мігрантів можуть стати державні грантові програми, орієнтовані на розвиток власного бізнесу. Таке цільове фінансування має забезпечувати репатріантам можливість створити стійке джерело доходу після повернення, що дозволяло б підтримувати рівень життя, порівнянний із тим, який вони мали за кордоном.

Подібні ініціативи вже реалізуються в межах державної програми «Робота» [4], проте виникає питання щодо їх ефективності як стимулу до репатріації. Наприклад, грант на суму до 250 тис. грн для відкриття власної справи, навіть за умови позитивного результату конкурсного відбору, навряд чи може виступати достатньо привабливим мотиватором для повернення громадян, які набутих за кордоном фінансових можливостей можуть досягти за декілька місяців або менше.

Таким чином, для формування реального стимулу до повернення уряду слід зосередити увагу на значному збільшенні обсягів фінансування грантових програм, орієнтованих на українських біженців, щоб створити конкурентоспроможні економічні умови для репатріантів та їхніх сімей після повернення на батьківщину.

Активізація інвестиційної діяльності може розглядатися як важливий опосередкований чинник стимулювання повернення українських біженців на батьківщину. Реалізація масштабних інвестиційних проєктів, орієнтованих на відбудову економіки України та із залученням іноземного капіталу, здатна у середньо- та довгостроковій перспективі створити умови для поступового зростання потоків рееміграції. Безумовно, залучення зовнішніх інвестицій до повоєнної економіки є складним завданням, що потребує зваженої державної політики, створення сприятливого бізнес-клімату, правових гарантій та дієвих механізмів захисту капіталу. Водночас, успішна реалізація таких проєктів може стати підґрунтям для формування так званого «українського економічного дива», наслідком якого стане не лише економічне відновлення, а й масштабне повернення громадян, які вимушено покинули країну.

Поряд із необхідністю розроблення та впровадження загальнодержавних програм репатріації українських громадян, важливо враховувати низку факторів, що можуть істотно знизити ефективність таких ініціатив. Першочерговим стримувальним чинником залишається триваюча війна. Чим довше триватимуть бойові дії та чим довше вимушені мігранти перебуватимуть за кордоном, тим вищою є ймовірність їх остаточного закріплення в країнах тимчасового проживання.

Соціологічні дані підтверджують динаміку змін у намірах біженців щодо повернення. Якщо на початку повномасштабного вторгнення 2022 року близько 91% українців декларували намір повернутися додому [5], то вже наступного року цей показник суттєво зменшився. Наприклад, за даними досліджень у Німеччині, де перебуває понад 1,1 млн українських громадян, 44% опитаних висловили бажання залишитися на постійній або тривалій основі [6, с. 205]. Подібні результати демонструють і опитування, проведені українськими дослідницькими організаціями у 2023 році, відповідно до яких лише 50% респондентів «однозначно планують» повернення в Україну [5]. При цьому головним стимулом для повернення більшість опитаних (51%) називають остаточне завершення війни.

Отже, можна констатувати, що без припинення воєнних дій і забезпечення тривалого миру та безпеки перспективи масового повернення українських громадян залишаються обмеженими, навіть за наявності сприятливих економічних умов.

Вагомим стримувальним чинником добровільного повернення вимушених мігрантів в Україну виступає загальний стан соціально-економічного розвитку держави. Навіть до початку повномасштабної збройної агресії економічна ситуація в країні залишалася нестабільною, а після 24 лютого 2022 року відбулося її стрімке погіршення. У результаті, станом на 2024 рік Україна характеризується високим рівнем соціальної вразливості населення: попри значну фінансову допомогу з боку міжнародних партнерів, майже третина громадян перебуває за межею бідності.

На внутрішньому ринку праці зберігаються структурні диспропорції. Незважаючи на дефіцит робочої сили, значна частина роботодавців продовжує орієнтуватися на низькооплачувану працю, уникаючи запровадження системних змін у сфері оплати праці та умов зайнятості. За таких обставин формування потужних потоків реєміграції виглядає малоімовірним. Навпаки, глибокі соціально-економічні наслідки російського вторгнення, поєднані з демографічними втратами, сприяють закріпленню українських громадян у країнах тимчасового перебування та зменшують їхні наміри повернутися на батьківщину.

Опосередкованим свідченням цього процесу може бути ситуація на вітчизняному ринку нерухомості. Так, станом на червень поточного року пропозиція житла на продаж зросла на 25% у річному вимірі [4]. Експертні оцінки вказують, що така динаміка зумовлена активним розпродажем приватного житла громадянами, які перебувають за кордоном. Отримані кошти вони використовують для придбання нерухомості в країнах нового проживання, що фактично свідчить про поступову відмову від намірів повернення в Україну.

Попри наявність окреслених вище об'єктивних ризиків, що ускладнюють процес добровільного повернення українських біженців, потреба у формуванні та реалізації комплексних загальнодержавних програм репатріації залишається надзвичайно актуальною. З метою підвищення результативності фінансово-економічних та інвестиційних стимулів українська держава має враховувати вказані виклики та реалізовувати послідовну політику мінімізації їх негативного впливу на потенційні процеси масової реєміграції.

Розрахунки, здійснені на основі результатів останніх соціологічних досліджень [6], свідчать, що реалізація цілеспрямованих інвестиційних ініціатив — зокрема програм прямих фінансових стимулів для осіб, які повертаються, відбудови житлового фонду та створення високооплачуваних робочих місць — може забезпечити повернення до України щонайменше 40% вимушених мігрантів.

Водночас, у межах інвестиційної політики держави доцільно сформулювати низку стратегічних рекомендацій. Передусім, розроблення масштабних інвестиційних програм не слід відкладати до завершення війни. Незважаючи на складні безпекові умови та відсутність чітких прогнозів щодо термінів припинення збройної агресії, ініціювання таких проєктів уже сьогодні є критично важливим кроком для формування основ повоєнного економічного відновлення та створення передумов для повернення громадян на батьківщину.

На початковому етапі пошуку потенційних іноземних інвесторів доцільно зосередити увагу на українській діаспорі, яка представлена в багатьох країнах світу. Українці за кордоном мають потужний етнокультурний та історичний зв'язок із батьківщиною, що може слугувати важливим чинником для формування інвестиційної мотивації. У багатьох випадках емоційна прив'язаність до країни походження стає каталізатором для здійснення зворотних інвестицій, навіть за наявності об'єктивних ризиків, пов'язаних із нестабільною соціально-економічною чи безпековою ситуацією.

Історичний досвід інших держав підтверджує потенціал такого підходу. Зокрема, приклад суданської діаспори у Великій Британії демонструє, що інвестори з числа вихідців із країни, попри брак розвиненої інфраструктури та тривалі збройні конфлікти на батьківщині, заснували телекомунікаційний бізнес, який згодом не лише забезпечив їх значними прибутками, але й сприяв доступу понад 21 мільйона осіб у 14 країнах Африки до сучасних засобів мобільного зв'язку [7, с. 3].

На відміну від класичних прямих іноземних інвесторів, які схильні уникати ризикових середовищ, представники діаспори здебільшого демонструють більшу готовність до інвестиційної активності у країнах свого походження. Це обумовлено не лише прагненням до економічної вигоди, а й почуттям національної ідентичності та відповідальності. Отже, за умови створення належних організаційно-правових і фінансових механізмів, українська діаспора може стати одним із ключових драйверів післявоєнної відбудови України та активним учасником формування її нової економічної архітектури.

Без активної підтримки країн-партнерів та глобальних бізнес-структур Україна навряд чи зможе ефективно впоратися з масштабними завданнями повоєнної відбудови, а також із реалізацією комплексних програм репатріації вимушених мігрантів. Саме тому важливою передумовою успішного впровадження окреслених ініціатив є формування широкої коаліції міжнародних партнерів, зацікавлених у стабільності та розвитку української держави.

Разом із тим, пошук додаткових фінансових джерел для реалізації запропонованих фінансово-економічних та інвестиційних стимулів може відбуватися і в альтернативному напрямі. Зокрема, доцільно ініціювати на міждержавному рівні питання про використання прибутків від заморожених активів Російської Федерації не лише на потреби оборонного сектору, але й на реалізацію стратегічних програм соціально-економічного відновлення, у тому числі — програм добровільного повернення українських біженців.

На даний момент міжнародна спільнота розглядає можливість спрямування цих коштів виключно на військові цілі [2], що є цілком виправданим і пріоритетним у поточних умовах. Проте у середньостроковій перспективі доцільно розширити спектр напрямів їх використання, враховуючи нагальну потребу держави у фінансуванні відбудовних процесів, стабілізації ринку праці та стимулюванні реєміграції. Таке рішення дозволить поєднати завдання національної безпеки з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку та демографічного відновлення України.

Під час реалізації масштабних програм репатріації українських громадян державна влада має бути готовою до можливого суспільного резонансу, пов'язаного з виділенням значних фінансових і матеріальних ресурсів на ці цілі. У наукових та експертних колах висловлюється занепокоєння, що всередині країни подібні ініціативи можуть сприйматися неоднозначно, зокрема — як соціально несправедливі щодо тих громадян, які залишалися в Україні протягом усього воєнного періоду.

Не виключено, що внаслідок цього у повоєнний період може посилитися суспільна поляризація між різними соціальними групами населення, що становить потенційну загрозу для внутрішньої єдності держави. У цьому контексті важливим завданням влади є своєчасна комунікація та роз'яснення сутності репатріаційної політики, її стратегічної мети та загальнонаціонального значення.

Ключовим меседжем державної політики має стати усвідомлення того, що відродження та сталий розвиток України неможливі без повернення мільйонів її громадян, які були змушені залишити країну внаслідок війни. Таким чином, стратегічним пріоритетом держави має стати створення всіх необхідних передумов для добровільного, безпечного й гідного повернення українських біженців на батьківщину.

Висновки. Отже, на наш погляд, реєміграція українських громадян після завершення активної фази війни є складним багатовимірним процесом, який визначається соціальними, економічними, політичними та психологічними чинниками. Масове повернення біженців можливе лише за умов відновлення безпеки, стабільного миру та створення сприятливих соціально-економічних умов, включно з розвитком інвестиційної діяльності та економічного відродження країни. У цьому контексті реалізація масштабних інвестиційних проєктів, у тому числі за участі іноземного капіталу та української діаспори, здатна забезпечити відновлення житлового фонду, створення високооплачуваних робочих місць та стимулювати процеси добровільного повернення громадян. Важливою передумовою успішної реалізації репатріаційної політики є активне залучення міжнародних партнерів і використання зовнішніх фінансових ресурсів, у тому числі прибутків від заморожених активів держави-агресора, з метою

комплексної підтримки соціально-економічного та демографічного відновлення. Крім того, ефективна комунікаційна стратегія та забезпечення суспільного консенсусу щодо необхідності повернення громадян є критично важливими для мінімізації соціальної поляризації та формування довіри до державної політики. Лише поєднання економічних стимулів, інституційних реформ, безпекових гарантій та інформаційної підтримки створює реальні передумови для добровільного, безпечного та сталого повернення українських біженців і забезпечення повноцінного відродження країни.

Список використаних джерел

1. Вонс Р. Як зміниться населення після війни: чотири невтішні прогнози від Інституту демографії. Главком, 26 вересня, 2023. URL: <https://glavcom.ua/country/society/jak-zminitsja-naselennja-ukrajini-pislja-vijni-institut-demohrafiji-ta-sotsdoslidzhen-pro-chotiri-nevtishni-prohnozi-958701.html> (дата звернення: 11.05.2025).
2. «Відновлення» — Програма допомоги від держави. URL: <https://erecovery.diia.gov.ua> (дата звернення: 21.08.2025).
3. «Оселя» — Програма доступного кредитування житла. URL: <https://eoselia.diia.gov.ua> (дата звернення: 21.08.2025).
4. «Робота» — Послуги. URL: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota> (дата звернення: 14.09.2025).
5. Центр Разумкова. Настрої та оцінки українських біженців (липень-серпень 2022 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lipen-serpen-2022p> (дата звернення: 06.07.2025).
6. Brucker H., Ette A., Grabka M., Kosyakova Y. Ukrainian refugees: Nearly half intend to stay in Germany for the longer term. DIW Weekly Report, 2023. No 28. С. 204—214. URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.878219.de/dwr-23-28-1.pdf (дата звернення: 08.09.2025).
7. Newland K., Plaza S. What We Know About Diasporas and Economic Development. Migration Policy Institute: Policy Brief. Washington, 2013. No 5. P.13. URL: <https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/Diasporas-EconomicDevelopment.pdf> (дата звернення: 01.07.2025).

References

1. Vons, R. (2023), "How the population will change after the war: four disappointing forecasts from the Institute of Demography", Glavkom, available at: <https://glavcom.ua/country/society/jak-zminitsja-naselennja-ukrajini-pislja-vijni-institut-demohrafiji-ta-sotsdoslidzhen-pro-chotiri-nevtishni-prohnozi-958701.html> (Accessed 11 May 2025).
2. eRecovery (2023), Government assistance programme, available at: <https://erecovery.diia.gov.ua> (Accessed 21 August 2025).
3. eOselia (2022), Affordable housing loan programme, available at: <https://eoselia.diia.gov.ua> (Accessed 21 August 2025).
4. eRobota (2022), Services, available at: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota> (Accessed 14 September 2025).
5. Razumkov Centre (2022), Attitudes and assessments of Ukrainian refugees (July-August 2022), available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lipen-serpen-2022p> (Accessed 06 July 2025).
6. Brucker, H. Ette, A. Grabka, M. and Kosyakova, Y. (2023), Ukrainian refugees: Nearly half intend to stay in Germany for the longer term, DIW Weekly Report, [Online], vol. 28, pp. 204—214, available at: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.878219.de/dwr-23-28-1.pdf (Accessed 08 September 2025).
7. Newland K., Plaza S. (2013). What We Know About Diasporas and Economic Development. Migration Policy Institute: Policy Brief. Washington, 2013. No 5. P.13. URL: <https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/Diasporas-EconomicDevelopment.pdf> (Accessed 01.07.2025).

ROMASHCHENKO Kateryna

PhD (in Economics), Associate Professor of the Economics
and International Economic Relations Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

VAKARCHUK Andriy

PhD student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

OLIYNIK Serhiy

PhD student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**KEY PRINCIPLES OF RETURN AND REINTEGRATION OF FORCED MIGRANTS TO
UKRAINE**

Introduction. *The deep demographic crisis and mass forced migration caused by military aggression make it strategically important to develop effective mechanisms for the return and involvement of migrants in post-war socio-economic recovery. The issue of developing effective mechanisms for the reintegration of Ukrainians living abroad is of strategic importance. Contemporary scientific thought considers the process of migrant return not only in humanitarian or social terms, but also as a tool for restoring economic potential, stimulating innovation, and forming a new quality of human capital.*

In view of this, the urgent task is to develop the conceptual foundations of state policy aimed at creating a favorable environment for the return, adaptation, and involvement of forced migrants in the processes of Ukraine's post-war recovery.

Purpose. *Substantiation of the mechanisms and conditions for the return of forced migrants to Ukraine and the involvement of their potential in post-war socio-economic recovery.*

Methods. *Theoretical analysis of the key foundations of re-emigration and reintegration of forced migrants.*

Results. *The conditions that will facilitate the voluntary re-emigration of citizens who were forced to leave the country as a result of military operations are analyzed, the main challenges and problems on the way to the return of migrants are considered, it is found that in order to ensure the effective and timely return of migrants, this process should be initiated during the active phase of the war or immediately after its end. State institutions need to focus on the formation and implementation of comprehensive repatriation programs, the central element of which should be financial and economic mechanisms for stimulating the return and reintegration of citizens.*

Originality. *The main mechanisms for the return of forced migrants to Ukraine are argued.*

Conclusion. *The mass return of refugees is only possible if security and stable peace are restored and favorable socio-economic conditions are created, including the development of investment activity and the economic revival of the country. In this context, the implementation of large-scale investment projects, including with the participation of foreign capital and the Ukrainian diaspora, can ensure the restoration of the housing stock, the creation of high-paying jobs, and stimulate the process of voluntary return of citizens. An important prerequisite for the successful implementation of the repatriation policy is the active involvement of international partners and the use of external financial resources, including proceeds from frozen assets of the aggressor state, to provide comprehensive support for socio-economic and demographic recovery. In addition, an effective communication strategy and ensuring public consensus on the need for citizens to return are critical to minimizing social polarization and building trust in state policy. Only a combination of economic incentives, institutional reforms, security guarantees, and information support can create real conditions for the voluntary, safe, and sustainable return of Ukrainian refugees and ensure the full revival of the country.*

Key words: *reemigration, forced migrants, refugees, human capital, repatriation, financial and economic incentives, human potential, challenges.*

*Одержано редакцією: 08.04.2025
Прийнято до публікації: 07.05.2025*

УДК: 332.2.021.8

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-41-51>

YASINETSKA Iryna

Doctor of Economics Sciences, Professor
Professor of the Department of Horticulture
and Land Management
Higher Educational Institution «Podillia State
University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine
ORCID: orcid.org/0000-0002-2996-4394
kinash.irina@meta.ua

KUSHNIRUK Tetiana

Candidate of Agricultural Sciences, Associate
Professor
Associate Professor of the Department
of Horticulture and Land Management
Higher Educational Institution «Podillia State
University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3983-6070>
kuschniruk81@gmail.com

HRYB Volodymyr

Postgraduate Student of the Department
of Horticulture and Land Management
Higher Educational Institution «Podillia State
University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7753-4501>
vd.grib@gmail.com

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S LAND POLICY WITHIN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM

The article is devoted to substantiating the current state and development vectors of Ukraine's land policy in the context of the sustainable development paradigm. The influence of global environmental challenges on the transformation of state land use policy is revealed; key risks, threats and factors complicating effective, environmentally safe and socially oriented land resource use are analyzed. Conceptual foundations of forming a prospective land policy are proposed, which can be fixed in a national strategic document with clearly outlined goals, tasks, institutional structure, and tools ensuring its implementation. A set of practical measures is provided for the implementation of this policy in the conditions of wartime and post-war period.

Keywords: land policy, land resources, sustainable development, rational land use, environmental safety, strategic planning, management institutions.

Introduction. Global climate change, irrational use of the planet's natural resource potential and growing awareness of the need to preserve it for future generations necessitate a rethinking of the development paradigm and a review of priorities in the interaction system between humans, the economy, and nature. Their modern interpretation is reflected in the concept of sustainable development, which originated in the 1970s and has undergone several stages of development, each characterized by a shift in priorities. In the first stage (1972-1992), priorities were set according to the logic of “economy – society – natural environment”, while in the second stage (1993-2012), they were set according to the logic of “society – natural environment – economy”. A new stage began in 2012, in which the environmental component came to the fore and the formation of a green economy became the key vector [1]. The main principles of the new strategy are set out in international UN documents, in particular the 2030 Agenda for Sustainable Development [2] and analytical materials from the OECD [3], that emphasize the need to transition to a “green economy” model, a closed-loop (circular) economy, and sustainable resource management. This is reflected and enshrined in a number of Ukraine's strategic documents, in particular the Environmental Policy Strategy of Ukraine for the period up to 2030 [4] and the National Economic Strategy for the period up to 2030 [5].

Accordingly, the Ukrainian government is recommended to include one of the key objectives in its strategic planning documents: transition to a model of environmentally sustainable development that ensures the effective and rational use of the country's natural capital, while minimizing the negative impact of environmental threats on public health. Particular attention should be paid to the application of sustainable development indicators system, the definition of clear mechanisms for achieving the set goals, and the phased resolution of issues related to the environmental sustainability of the regions'

territories. In particular, in the area of land policy, the government has been tasked with developing a regulatory framework for establishing soil and land quality criteria, taking into account their natural characteristics, intended use, and maximum permissible concentrations of pollutants. This should ensure the restoration of soil fertility, taking into account the geographical, geological, and hydro-geological characteristics of land resource formation and the natural background conditions of Ukraine's territories, which emphasizes the importance of a comprehensive approach to land resource management. At the same time, ensuring a balance between economic development, environmental protection, and rational use of land resources is a key task of Ukraine's current land policy in the context of sustainable development.

Literature review. The issue of land policy formation is closely linked to the objectives of land resource management, which, as I. Kravchuk notes, are largely determined by the current socio-economic problems of the state. At the same time, the main goal of management is to ensure the effective use of land resources [6]. According to the study [7], management involves conscious and purposeful actions, which in the land sector are consistent with the objective laws of development of socio-economic systems. The authors interpret management in the field of land relations as purposeful activity aimed at bringing this system into line with the laws of social development. A similar approach is taken by O. Kavylin, who emphasizes that management activities in the field of land use are a tool for solving specific tasks of territorial development. According to the author of the report, a change in management goals leads to a transformation of the corresponding policy implementation mechanism [8].

According to M. Kopytsia, the choice of management methods requires consideration of specific state policy goals in the field of land relations, which shapes the content of land policy itself. He interprets it as an activity aimed at bringing the system of land relations into line with the interests of the state, to regulate socially important processes and strengthen state institutions, while emphasizing that such a policy should cover all land ownership forms and management levels, and not be limited to state or municipal territories, as is usually claimed [9].

I. Ignatenko and D. Fedchyshyn analyze the experience of developed countries, where land policy at the level of state and local self-government bodies is based on the principles of bringing land into economic circulation. According to their estimates, the demand for building plots is accompanied by a shortage of supply, which leads to market monopolization and an urgent need for state regulation [10]. According to H. Makhmudov and V. Vashchenko, similar problems are also characteristic of the Ukrainian reality, where regional policy in the field of land use should be based on a targeted state policy aimed at activating the use of land [11]. As emphasized by O. Zygriy, I. Yatchyshyna, and N. Chyzhovska, land resources are an element of the regional reproduction process, in which local authorities play a key role in implementing effective land policy [12].

However, despite considerable attention paid by scholars to issues of management in the field of land relations, scientific discourse does not sufficiently highlight the role of state land policy in ensuring ecological balance, effective spatial planning, and the achievement of sustainable development goals.

The purpose of the article. The aim of the study is to identify strategic guidelines and develop proposals for the implementation of Ukraine's land policy in the context of the sustainable development paradigm.

Results and discussion. Unfortunately, both in the conceptual principles outlined above and in the relevant regulations of state authorities, the issue of land resource protection is considered in a fragmented manner – mainly through the prism of soil pollution. At the same time, the risks of losing land potential are much broader and cover a whole range of degradation processes, including: reduced fertility due to intensive and irrational land use; desertification, water and wind erosion; salinization, acidification, waterlogging, etc. An additional complication is the imperfection of the land resource management system, including the lack of up-to-date information on the state of land, poor coordination of monitoring activities, and the weakening of key institutions for rational land use, such as land management, forecasting, and planning for land use and protection [13]. The combination of these factors not only reduces the qualitative and quantitative potential of the country's land fund, but also negatively affects the ecological situation, hinders economic development, and complicates the resolution of social problems.

Over the past decade and a half, there has been a significant increase in global environmental risks. At the World Economic Forum in January 2020, the results of large-scale studies were presented, demonstrating significant changes in risk priorities. While in 2007 the five most significant risks were dominated by economic factors such as infrastructure accidents, chronic diseases, rising oil prices, the negative impact of China's economy on the global economy, and asset price boom, in 2020, natural and environmental threats topped the list: extreme weather events, unsuccessful attempts to influence climate processes, natural disasters, loss of biodiversity, and man-made environmental disasters. This indicates a significant shift in priorities – from economic to natural and environmental risks. That is why, in the triad of factors that determine the paradigm of sustainable development, regulating the impact of the economy and society on the state and success of environmental conservation comes first [14]. Considering that this paradigm is based on land resources, which form the foundation of the entire natural complex, it is necessary to unquestionably recognize the need for significant changes in the organization of their use and protection by updating the state's land policy, which must adequately respond to contemporary challenges.

The impact of land policy on ensuring sustainable economic and social development is determined by the positions shown in Figure 1.

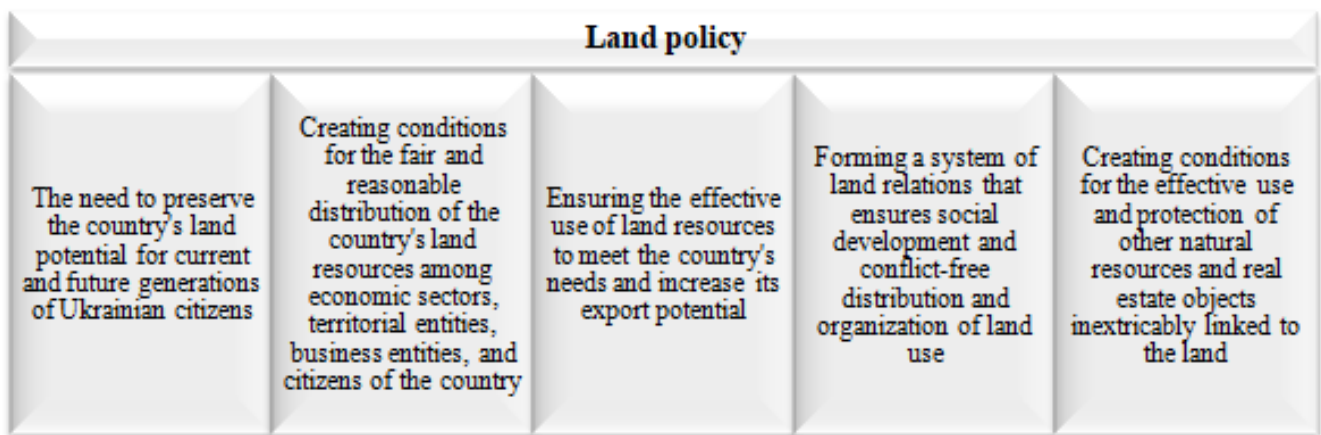


Fig. 1. Vectors of land policy influence on ensuring sustainable development

The essence and framework of a forward-looking land policy need to be formalized in a strategic planning document that clearly outlines the goals and priorities in this area, taking into account the concept of sustainable development. This study proposes key provisions that can serve as a methodological basis for further improvement of Ukraine's land policy.

1. The list of risks and threats that are apparent or potentially possible in the process of implementing the new land policy includes those presented in Table 1.

2. The strategic goal of land policy for the future should be to ensure the most complete, effective, and rational use, protection, and reproduction of the country's land resources as its main national wealth, which must be passed on to future generations without losing its potential. For the medium term (until 2030), this goal is specified by the following targets, which are shown in Figure 2.

Given the above, the implementation of the first target benchmark requires addressing the following key tasks:

- to bring land legislation and subordinate regulatory acts ensuring the implementation of the strategy into line with modern conditions and requirements;

- to privatize that part of state- and municipally-owned land which, without harming the interests of the state, can be transferred to legal entities and individuals for more efficient use; increase the share of privately owned agricultural land to 50% of its total area;

- to complete the transformation of land shares into land plots by the end of the current year, transfer unclaimed land shares to the ownership of territorial communities, with the subsequent formation of land plots on their basis and transfer for lease to agricultural producers;

- to fully implement cadastral registration and registration of rights to all land plots, regardless of their ownership;
- to transfer, in the short term (by the end of the current year), land plots from the forest fund that are unused or used inefficiently to citizens and their associations for long-term lease for the creation or expansion of peasant (farmer) enterprises, personal subsidiary farms, horticulture and gardening, and low-rise residential construction;
- to ensure the decriminalization of land turnover and complete the formation of the land market infrastructure;
- to eliminate obstacles and simplify procedures for acquiring ownership and leasing land plots for the development of small and medium-sized agricultural enterprises;
- to implement barriers to excessive concentration of land assets (maximum share in the area of land in the district, increased taxation of large land holdings, reduction of state support);
- to create conditions for the development of land mortgages and other institutions for the inclusion of land assets in economic (financial) circulation;
- to ensure that the population of the country is informed about the distribution, organization of use, and market circulation of land plots.

Table 1 – Categories of risks and threats in the context of Ukraine's new land policy

Risk category	Key threats and influencing factors
1. Risks of increased negative impact on land resources	- pollution of land by atmospheric emissions and domestic and industrial waste discharges; - expansion of the impact of mine tailings, tailings ponds, landfills, and other facilities that deteriorate the natural environment; - use of farming technologies that lead to a reduction in the potential and degradation of agricultural land; - unregulated deforestation and pollution of water bodies; - disruption of the ecological balance in the process of developing deposits
2. Risks of negative impact of natural processes	- climate change causing droughts, reduced moisture supply, and increased erosion, especially in regions with developed agriculture; - rising groundwater levels and flooding of land areas; - expansion of desertification zones in a number of regions of the country
3. Risks of ineffective land resource management	- informational uncertainty in assessing the state, distribution, and organization of land resource use; - imperfect institutional mechanisms of the land resource management system (land use forecasting and planning, land use and monitoring); - lack of proper coordination between executive authorities at all levels in the regulation of land relations and the organization of land use, resulting in low efficiency of the land resource management system; - high level of criminalization in the sphere of land relations and the land market; - growth in the number and area of large land holdings, leading to the destruction of the competitive environment, monopolization of agricultural product markets, and displacement of small and medium-sized agribusinesses; - destruction of the land management system of agricultural organizations and farms, resulting in irrational land use, elimination of crop rotation, development of erosion processes, and land degradation; - reduction in the area of agricultural land in use, caused by its degradation as a result of violations of the rules and regulations for soil cultivation, livestock grazing, and irrational use of fertilizers and plant protection products; - low professional level of a significant part of the staff of ministries, departments, and regional authorities in the field of organization of land use and protection; - decrease in the number of rural settlements and the rural population, leading to the desertification of significant territories in a number of regions of the country



Fig. 2. Strategic goal of land policy for a future-oriented approach

To achieve the second target position, the following tasks should be resolved:

- to concentrate powers, functions, and responsibilities for organizing the use and protection of land resources in a single state executive body;
- to recreate the main institutions of the land resource management system (forecasting and planning in the context of land use and protection, land management, land monitoring, etc.);
- to conduct an inventory of the country's land fund;
- to complete the creation of a unified state information resource on the distribution, status, and organization of land use, as well as real estate objects;
- to reorganize the system of state control (supervision) over land use by concentrating its functions in a single state executive body;
- to form a single regulatory framework for the country to standardize land management activities (land surveying, land plot assessment, regulations for the work of management bodies, etc.).

The implementation of the third target focus requires the following tasks to be addressed:

- to assess the status and trends in land degradation processes throughout the territory of Ukraine;
- to develop a general plan for the use and protection of the country's land resources for the long term until 2035;
- to design land management plans for the territories of Ukraine's constituent entities and territorial formations, including measures to protect land from degradation and soil fertility decline;
- to establish a practice of developing land management projects that ensure the rational use and protection of land belonging to agricultural organizations and farms, the recultivation of disturbed land, the development of unused territories, and the restoration of the potential of degraded land;
- to develop a set of measures to combat desertification, water and wind erosion, flooding, and other negative phenomena that destroy the country's land potential;
- to ensure the rational organizing of territories used by local communities that have undergone significant demographic, environmental, socio-economic and infrastructural changes due to military actions, taking into account the needs of restoration, effective use and sustainable development, using traditional methods of management.

3. The strategic objectives of land policy outlined above define the main directions and tasks for its development. The next step is to identify specific ways to implement these tasks through a set of measures that ensure the practical implementation of strategic goals. Below are the key directions for the implementation of land policy, which determine the order and methods for achieving the set goals:

- a) improving the regulatory framework for land relations, organizing the effective use and protection of land resources; making the necessary changes and additions to the current laws of Ukraine:
 - developing and improving the legislative framework that defines the formation of modern institutions of the land resource management system, while adopting and implementing such regulatory and legal acts as the Land Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Land Management", the Law of Ukraine "On the State Land Cadastre", the Law of Ukraine "On Land Protection", as well as the

development of a land resource monitoring system within the framework of the Law of Ukraine “On State Environmental Monitoring” and other regulatory documents;

- the development of land legislation of the subjects of Ukraine with its focus on regional features of land ownership and land use, protection of land from degradation, and establishment of barriers to the growth of large landholdings;

- creation of an instructional and methodological base that defines the content, technologies, and requirements for carrying out work related to cadastral work, land use planning, land development and reclamation, and erosion control organization of the territory;

b) meeting the land resource needs of economic sectors, newly created and reconstructed areas, and recreational facilities;

c) developing a system of information support for land resource management by:

- inventory of Ukraine’s land fund;

- widespread introduction of GIS technologies and remote sensing;

- periodic updating of planning and cartographic information on land resources;

- creation of a Unified State Register of updated data on land plots and other real estate objects inextricably linked to them;

- introduction of the practice of compiling annual land balances of Ukraine, entities of Ukraine, and territorial units by land categories, forms of ownership, and composition of land;

- ensuring the consolidation of data on land resources from various ministries and departments;

- forming a system of public information on the market turnover of land plots;

d) forming a modern land resource management system based on the development of all its key institutions:

- cadastre of land plots and other real estate objects;

- planning and forecasting land use;

- land management;

- control (supervision) of land use;

- effective judicial proceedings and regulation of land relations;

- practice of establishing easements;

- land mortgages;

- civil society participation in the organization of rational land use;

- a land payment system which, along with solving fiscal issues, is focused on encouraging effective land use;

e) creating conditions for improving the efficiency of use and protection of all categories of land by:

- increasing the productivity of land used in agriculture and forestry;

- developing and implementing programs to preserve and restore soil fertility;

- developing and implementing programs and comprehensive projects for erosion control;

- developing and implementing programs and projects for the development of new lands and the reclamation of disturbed lands;

- developing a system of field protection forest areas and afforestation of areas prone to desertification;

- expanding the scale of land reclamation works with the creation of dual regulation systems for water supply to agricultural lands;

f) reducing the level of crime in the sphere of land relations on the basis of:

- ensuring transparency (publicity) of agreements concerning land plots;

- expanding the opportunities for civil society structures to influence decision-making in the field of land plot circulation;

- creating permanent information platforms on television, radio, and social networks focused on covering issues in the field of land relations and land use organization;
- establishing uniform regulations for decision-making in the field of land plot circulation;
- expanding and improving the effectiveness of self-regulatory organizations operating in the field of land relations regulation, cadastres, and land resource use organization;

g) improving the efficiency of scientific and human resources support for the land resource management system by:

- development of a network of higher and secondary vocational educational institutions that train specialists in the field of land relations regulation and the organization of rational use and protection of land resources;

- strengthening the coordination of activities and forming a unified methodological and methodological basis for the functioning of educational institutions, creating an independent state educational and methodological association on land management and cadastres;

- designing new professional standards in the field of land management and cadastres, creating a system for independent assessment of personnel qualifications in this field;

- restoring the system of training scientific and pedagogical personnel in the field of land resource management in the direction of “Economic Sciences (Land Management)”;

- specialization of one of the research centers of the National Academy of Sciences of Ukraine in the development of research in the field of land relations, organization of rational use and protection of land;

- inclusion in state programs of fundamental and applied scientific research sections aimed at improving land relations, organizing the rational and efficient use of the country’s land resources.

4. Activities related to the implementation of land policy should be based on the following principles:

- a) adherence to the inviolable position that all land resources of the country are its national heritage, regardless of their ownership by different rights holders;

- b) preservation of the country’s land potential for future generations of the Ukrainian population;

- c) equality of rights and opportunities for citizens of the country to acquire and use land assets;

- d) diversity of forms of land ownership and forms of land management;

- e) consideration of the diversity of conditions and traditions of land use in different regions of the country;

- f) a reasonable combination of state management of land resources and market mechanisms for regulating land relations;

- g) ensuring sustainable economic development in all regions of the country;

- h) the legality of land and property relations in all their manifestations;

- i) the use of modern digital management technologies;

- j) the publicity of agreements involving land plots.

5. The main mechanisms for implementing land policy in a future-focused manner should be:

- a) the activities of state and local government bodies to regulate land relations, organize the rational distribution, efficient use, and protection of land resources;

- b) the functioning of land resource management institutions;

- c) the development and implementation of a general plan and state and regional programs for the rational use and protection of land resources;

- d) the development and implementation of land management plans and projects for the development of unused land, land reclamation, soil fertility improvement, and countering soil degradation processes;

- e) conducting ongoing monitoring of the effectiveness of measures to implement land policy;

- f) bringing unused agricultural land into economic circulation.

Conclusions. In the context of the challenges posed by global climate change, increasing anthropogenic pressure, and the new realities of wartime, Ukraine’s land policy needs to be systematically rethought in line with the principles of sustainable development. At the present stage, the

issue of preserving the potential of land resources, their effective use, and ecological balance is becoming increasingly relevant, which necessitates a review of strategic goals, regulatory approaches, and organizational mechanisms for land management. The strategic guidelines and practical directions for implementing land policy proposed in the article reflect a systematic and interdisciplinary approach focused on environmental, social, and economic efficiency.

A comprehensive risk analysis shows that one of the main barriers to achieving sustainability in land management is the weak institutional capacity of state bodies, the lack of a comprehensive monitoring system, poor integration of digital technologies, and insufficient interagency coordination. It is proposed to consider the introduction of a unified information space for land management as a basic prerequisite for improving the transparency and efficiency of land use planning, distribution, and control processes. At the same time, it is necessary to strengthen the participation of the public, professional self-regulatory organizations, and scientific institutions in policy-making through public monitoring and strategic forecasting tools.

In view of the above, it is recommended that the conceptual foundations of greening land policy be enshrined in state strategic planning and that an integrated General Scheme for Land Protection and Restoration be developed, adapted to the needs of post-war recovery. It is also important to continue developing new legislative initiatives, in particular regarding the establishment of clear standards for fertility, permissible soil load limits, and mechanisms for an ecosystem approach to regional land use. The successful implementation of these tasks will not only ensure the preservation of national natural capital, but also create conditions for the formation of a balanced, inclusive, and competitive economy.

References (in language original)

1. Соболева Т. О., Козюра, С. І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес-імплементація в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Т. 54. С. 57–67. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.057.067>.
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution A/RES/70/1 adopted by the General Assembly on 25 September 2015). New York: United Nations. 41 p. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3923923>
3. OECD Green Growth Indicators 2023. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/environment/green-growth-indicators/>
4. Закон України 28.02.2019 № 2697-VIII Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 16, ст.70). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 3 березня 2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/179-2021-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text
6. Кравчук І. І. Інституційні засади управління земельними ресурсами в умовах сучасних викликів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 77. С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-02>
7. Третьяк А. М., Третьяк В. М., Прядка Т. М., Третьяк Р. А., Капінос Н. О. Методологія державного управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.14>
8. Кавилін О. А. Регіональна земельна політика органів місцевого самоврядування в контексті функціонування ринку землі. *Право та державне управління*. 2024. № 1. С. 177-181. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.24>
9. Копиця М. А. Політика ЄС у ділянці обігу земель сільськогосподарського призначення: загальна характеристика. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 2. С. 358-365. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.61>
10. Ігнатенко І. В., Федчишин Д. В. Аналіз закордонного досвіду щодо особливостей використання земель (на прикладі Великої Британії та Канади). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 1. С. 276-279. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/61>
11. Махмудов Х., Ващенко В. Організаційно-економічний механізм використання земельних ресурсів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2. С. 38-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06>

12. Зигрій О., Ятчишина І., Чижовська Н. Особливості регулювання земельних відносин під час воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 1(33). С. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2023.01.153>

13. Жадан Є. В. Контроль та нагляд в механізмі адміністративно-правового забезпечення охорони довкілля на регіональному рівні в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 3. С. 621-626. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/150>

14. Солодовник О., Майданник О. Підходи до оцінки суттєвості у звітності про сталий розвиток згідно з міжнародними та європейськими стандартами. *Економіка та суспільство*. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83>

References

1. Sobolieva, T. O., & Koziura, S. I. (2024). Evolution of the concept of sustainable development in management and its business implementation in Ukraine. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 54, 57–67. Doi: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.057.067>.

2. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution A/RES/70/1 adopted by the General Assembly on 25 September 2015)*. New York: United Nations. 41 p. Retrieved from: <https://digitallibrary.un.org/record/3923923>

3. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD Green Growth Indicators 2023*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/environment/green-growth-indicators/>

4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). *Law of Ukraine No. 2697-VIII of February 28, 2019, On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period until 2030* (Vidomosti Verkhovnoi Rady of Ukraine, 2019, No. 16, Art. 70). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>

5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Resolution No. 179 of March 3, 2021, On the Approval of the National Economic Strategy for the Period until 2030*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/179-2021-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text

6. Kravchuk, I. I. (2024). Institutional principles of land resources management under modern challenges. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 77, 14–19. Doi: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-02>

7. Tretyak, A. M., Tretyak, V. M., Priadka, T. M., Tretyak, R. A., & Kapinos, N. O. (2021). Methodology of state management of land resources and land use. *Agrosvit*, (20), 14–21. Doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.14>

8. Kavylyn, O. A. (2024). Regional land policy of local self-government bodies in the context of land market functioning. *Law and Public Administration*, (1), 177–181. Doi: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.24>

9. Kopytsia, M. A. (2024). EU policy in the area of agricultural land turnover: general characteristics. *Electronic Scientific Publication "Analytical-Comparative Jurisprudence"*, (2), 358–365. Doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.61>

10. Ignatenko, I. V., & Fedchyshyn, D. V. (2024). Analysis of foreign experience regarding land use features (case studies of the United Kingdom and Canada). *Legal Scientific Electronic Journal*, (1), 276–279. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/61>

11. Makhmudov, K., & Vashchenko, V. (2022). Organizational and economic mechanism of land resources use. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1–2), 38–44. Doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.06>

12. Zygriy, O., Yatchyshyna, I., & Chyzhovska, N. (2023). Features of regulating land relations during martial law. *Actual Problems of Jurisprudence*, 1(33), 153–158. Doi: <https://doi.org/10.35774/app2023.01.153>

13. Zhadan, Ye. V. (2024). Control and supervision in the mechanism of administrative and legal support for environmental protection at the regional level in Ukraine. *Legal Scientific Electronic Journal*, 3, 621–626. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/150>

14. Solodovnik, O., & Maidannik, O. (2024). Approaches to materiality assessment in sustainability reporting according to international and European standards. *Economy and Society*, (63). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83>

ЯСІНЕЦЬКА Ірина Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри садово-паркового господарства,
геодезії і землеустрою

ORCID ID: [https:// orcid.org/0000-0002-2996-4394](https://orcid.org/0000-0002-2996-4394)

e-mail: kinash.irina@meta.ua

КУШНІРУК Тетяна Миколаївна

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри садово-паркового господарства,
геодезії і землеустрою,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3983-6070>

e-mail: kuschniruk81@gmail.com

ГРИБ Володимир Вікторович

аспірант кафедри садово-паркового господарства,
геодезії і землеустрою,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7753-4501>

e-mail: vd.grib@gmail.com

заклад вищої освіти Подільський державний університет, м. Кам'янець-Подільський, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗЕМЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Проблема. Земельна політика — це система державних цілей, принципів і заходів, спрямованих на регулювання використання, охорони та відтворення земельних ресурсів. Вона визначає пріоритети і рамки для управління земельними відносинами, забезпечуючи збалансоване поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів. Ефективність земельної політики залежить від розробки чітких стратегічних завдань і впровадження нормативно-правових актів, які сприяють сталому розвитку і раціональному використанню природного капіталу. У сучасних умовах актуальним є перегляд підходів до земельного управління з урахуванням екологічних викликів і економічних пріоритетів.

Мета. Метою дослідження є визначення стратегічних орієнтирів та розробка пропозицій щодо шляхів реалізації земельної політики України в контексті парадигми сталого розвитку.

Результати. Стаття присвячена обґрунтуванню сучасного стану та векторів розвитку земельної політики України в контексті парадигми сталого розвитку. Розкрито вплив глобальних екологічних викликів на трансформацію державної політики у сфері землекористування, проаналізовано основні ризики, загрози та чинники, що ускладнюють забезпечення ефективного, екологічно безпечного та соціально орієнтованого використання земельних ресурсів.

Наукова новизна. Запропоновано концептуальні основи формування перспективної земельної політики, яка може бути зафіксована в національному стратегічному документі з чітко окресленими цілями, завданнями, інституційною структурою та інструментальними механізмами її реалізації. Наведено комплекс практичних заходів для впровадження цієї політики в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Висновки. У контексті викликів глобальних змін клімату, зростаючого антропогенного навантаження та нових реалій воєнного часу, земельна політика України потребує системного переосмислення відповідно до принципів сталого розвитку. На сучасному етапі актуалізується проблема збереження потенціалу земельних ресурсів, їх ефективного використання та екологічної збалансованості, що обумовлює необхідність перегляду стратегічних цілей, нормативно-правових підходів і організаційних механізмів управління землею. Запропоновані у статті стратегічні орієнтири та практичні напрями реалізації земельної політики відображають системний і міждисциплінарний підхід, орієнтований на екологічну, соціальну та економічну ефективність.

Комплексний аналіз ризиків засвідчує, що одним з головних бар'єрів досягнення сталості в управлінні земельними ресурсами є низька інституційна спроможність державних органів, відсутність цілісної системи моніторингу, слабка інтеграція цифрових технологій та недостатня міжвідомча координація. Пропонується розглядати запровадження Єдиного інформаційного простору земельного управління як базову передумову підвищення прозорості та ефективності процесів планування, розподілу та контролю за землекористуванням. Одночасно необхідно посилити участь громадськості, фахових

саморегульованих організацій і наукових установ у формуванні політики через інструменти публічного моніторингу та стратегічного прогнозування.

З огляду на викладене, рекомендується на рівні державного стратегічного планування закріпити концептуальні основи екологізації земельної політики, розробити інтегровану Генеральну схему охорони та відтворення земель, адаптовану до потреб повоєнного відновлення. Важливою є також подальша розробка нових законодавчих ініціатив, зокрема щодо встановлення чітких стандартів родючості, меж допустимого навантаження на ґрунти та механізмів екосистемного підходу до регіонального землекористування. Успішна реалізація цих завдань забезпечить не лише збереження національного природного капіталу, але й створить умови для формування збалансованої, інклюзивної та конкурентоспроможної економіки.

Ключові слова: *земельна політика, земельні ресурси, сталий розвиток, раціональне землекористування, екологічна безпека, стратегічне планування, інститути управління.*

*Одержано редакцією: 17.05.2025
Прийнято до публікації: 07.06.2025*

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

UDC 657.4:65.011

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-52-61>

GRYLITSKA Anzhela Viktorivna

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management and Public Administration of,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy, Ukraine
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-2142>
viola-albina@ukr.net

BOROTA Anna Volodymyrivna,

an applicant for higher education of the second
(master's) level, of the specialty «Accounting
and taxation»
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy, Ukraine
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-3491-5627>
borota.anna424@vu.edu.ua

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS AS A BASIS FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

In the modern globalized economy, the transparency, comparability, and reliability of financial information have become critical factors influencing the competitiveness and sustainability of enterprises. International Financial Reporting Standards (IFRS) serve as a globally recognized framework for the preparation and presentation of financial statements, ensuring consistency across jurisdictions and facilitating informed decision-making by stakeholders. For enterprises operating in Ukraine, the adoption and implementation of IFRS are not merely a matter of regulatory compliance but also a strategic tool that strengthens corporate governance, enhances investment attractiveness, and supports effective resource allocation. By aligning financial reporting practices with international norms, Ukrainian companies can improve the quality of management decisions, as reliable financial data form the basis for strategic planning, performance evaluation, and risk management. Moreover, the integration of IFRS into corporate accounting systems fosters a unified financial language that bridges the gap between domestic enterprises and the global business environment. This harmonization enables management to respond promptly to market challenges, attract foreign capital, and pursue sustainable growth strategies. In this context, IFRS is not only an accounting standard but also a foundation for strategic enterprise management, shaping the long-term trajectory of organizational development.

The analysis reveals that the integration of IFRS into the accounting and reporting systems of Ukrainian enterprises contributes to improved transparency, reliability, and comparability of financial statements. This, in turn, facilitates more informed strategic decisions, optimizes resource allocation, and strengthens the trust of investors and other stakeholders. Furthermore, IFRS implementation enhances enterprises' adaptability to changing market conditions and fosters greater alignment with global business practices. The originality of this study lies in its focus on IFRS not only as a regulatory requirement but as a strategic management instrument. The research highlights the interplay between standardized financial reporting and strategic decision-making processes, offering a comprehensive view of IFRS as a catalyst for long-term enterprise development in Ukraine.

Keywords: International Financial Reporting Standards (IFRS), strategic management, financial reporting, accounting policy, transparency, competitiveness, Ukraine.

Formulation of the problem. In the context of increasing globalization, economic integration, and rapid transformation of business environments, the demand for transparent, reliable, and comparable financial information has become a decisive factor for the effective functioning of enterprises. International Financial Reporting Standards (IFRS) have emerged as a universal framework that ensures consistency in financial reporting across different jurisdictions, thereby enabling stakeholders to make well-informed economic decisions. For Ukrainian enterprises, the adoption of IFRS is not limited to fulfilling statutory obligations but is a critical step towards enhancing corporate transparency, building investor confidence, and integrating into the global economic space. However, the process of

implementing IFRS poses several challenges. These include the adaptation of existing accounting systems, the development of appropriate internal policies, the training of financial and managerial personnel, and the alignment of reporting processes with international requirements.

The problem is further complicated by the need to view IFRS not merely as a technical set of accounting rules but as a strategic tool that influences long-term decision-making, resource allocation, and enterprise competitiveness. Many companies in Ukraine still perceive IFRS compliance as an external requirement rather than as a driver of strategic transformation. This limits their ability to leverage standardized financial data for forecasting, performance evaluation, and strategic planning [1]. Therefore, there is a pressing need for a comprehensive analysis of how IFRS can be effectively integrated into the strategic management process of Ukrainian enterprises, addressing both the technical and managerial dimensions. Such an approach will enable companies to move beyond compliance and utilize IFRS as a foundation for sustainable growth and competitive advantage in a globalized economy.

Literature analysis. Research on this issue has been carried out by the following economists: Christopher Nobes, Robert Parker, Mary E. Barth, Wayne R. Landsman, Mark Lang, Frederick D. S. Choi, Gary K. Meek, N. V. Sokolivska, O. M. Prokopchuk, N. O. Kholod, S. F. Holov, M. V. Kuzhelnyi, S. O. Levytska.

The role of International Financial Reporting Standards (IFRS) in enhancing the transparency and comparability of financial information has been widely discussed in the global academic literature. According to Nobes and Parker (2020) [10], IFRS serves as a key instrument for harmonizing accounting practices, thereby facilitating cross-border investments and improving the efficiency of global capital markets. Similarly, Barth, Landsman, and Lang (2008) emphasize that the adoption of IFRS leads to higher-quality financial reporting, which in turn supports better decision-making by investors and management.

In the Ukrainian context, research by Sokolovska and Prokopchuk (2019) highlights that the implementation of IFRS contributes to improving the credibility of financial statements and enhances the attractiveness of domestic enterprises to foreign investors [8]. However, other scholars, such as Kholod (2021), point out significant challenges in the adaptation process, including insufficient methodological support, the need for substantial retraining of accounting personnel, and the resistance of some companies to changing established practices.

From a management perspective, studies by Choi and Meek (2017) underline the importance of perceiving IFRS not only as a compliance framework but also as a strategic management tool. Aligning accounting policies with IFRS can strengthen corporate governance structures, improve the quality of strategic planning, and enhance the capacity to respond to market dynamics. Despite the extensive research on IFRS adoption, there remains a gap in the literature regarding its direct impact on strategic enterprise management in transitional economies such as Ukraine. Most existing studies focus on technical and regulatory aspects, while the managerial and strategic implications of IFRS integration are less explored. This gap justifies the need for further investigation into the intersection between standardized financial reporting and strategic decision-making processes in Ukrainian enterprises.

Object subject and methods of research. The object of the research is the process of implementing and applying International Financial Reporting Standards (IFRS) in the accounting and management systems of enterprises operating in Ukraine. This includes both the technical aspects of financial reporting and the managerial processes influenced by standardized financial information. The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical foundations of using IFRS as a basis for strategic enterprise management [2]. Particular attention is given to the impact of IFRS adoption on the quality of financial information, managerial decision-making, corporate governance, and the competitive positioning of enterprises in domestic and global markets.

The methods of research are based on a combination of general scientific and special approaches. The general scientific methods include analysis, synthesis, induction, deduction, and comparison, which are applied to study theoretical provisions and generalize existing knowledge about IFRS and strategic management.

Special methods include: comparative analysis – to identify similarities and differences between national accounting standards and IFRS, as well as to assess the impact of international harmonization.

Economic-statistical methods – to process and interpret quantitative data related to IFRS adoption, its impact on financial performance, and enterprise competitiveness. System approach – to explore the interconnection between accounting processes, financial reporting quality, and strategic management decisions. Case study method – to analyze practical examples of Ukrainian enterprises that have successfully integrated IFRS into their management systems. Expert evaluation – to collect insights from professionals and academics regarding the strategic benefits and challenges of IFRS adoption.

The integrated application of these methods ensures a comprehensive understanding of the role of IFRS in strengthening strategic enterprise management and allows for the formulation of practical recommendations for their effective use in the Ukrainian business environment [3].

International Financial Reporting Standards (IFRS) are a set of principles governing the preparation and presentation of financial statements. They are developed and issued by the International Accounting Standards Board (IASB), an independent body operating under the auspices of the IFRS Foundation. The primary objective of implementing IFRS is to create a unified, transparent, and comparable financial reporting framework for companies across different countries worldwide. IFRS are principle-based rather than rule-based. This means that enterprises must apply professional judgment to reflect the economic substance of transactions rather than merely their formal legal form. Several key principles underpin IFRS, including [4]:

- Transparency – users of financial statements should have a clear understanding of the company's actual financial position.
- Comparability – financial reports must be prepared in a manner that allows analysis over time and across different companies.
- Faithful representation – information should be complete, neutral, and free from material error.
- Accrual basis – all transactions are recognized when they occur, not when cash is received or paid.
- Going concern – it is assumed that the enterprise will continue its operations in the foreseeable future.

IFRS encompass [5]:

- IFRS (International Financial Reporting Standards) – new standards developed after 2001;
- IAS (International Accounting Standards) – predecessors to IFRS issued before 2001 that remain effective unless replaced or withdrawn;
- Interpretations (IFRIC and SIC) – clarifications and guidance addressing specific accounting issues.

Currently, there are over 40 standards and interpretations in force covering a wide range of topics, from revenue recognition, lease accounting, and financial instruments to business combinations, impairment of assets, and employee benefits. The primary purpose of international standards is to ensure the unification of financial reporting, enabling investors, creditors, and other users to compare financial information regardless of the company's country of origin. This provides the following benefits: International companies can more effectively raise capital in global markets; Investors gain the ability to make well-informed assessments of risks and decisions; Financial transparency contributes to combating fraud and corruption [6].

As of 2024, more than 140 countries worldwide—including the European Union, Canada, Brazil, Australia, South Korea, and others—recognize or directly apply IFRS as the basis for financial reporting. In the United States, the US GAAP system operates in parallel, although there is ongoing convergence between the two frameworks [8].

A simplified version of the International Financial Reporting Standards, known as IFRS for SMEs, has been developed specifically for small and medium-sized enterprises. This framework features a less complex reporting structure and simplified measurement methods. However, even IFRS for SMEs requires adequately qualified personnel and modernization of accounting systems. The adoption of International Financial Reporting Standards significantly enhances the transparency of enterprises' financial information, which is a critical factor for foreign investors. Investors, particularly those from developed markets, rely on financial statements prepared in accordance with widely accepted international principles. Consequently, the implementation of IFRS creates the foundation for increased

trust in the financial performance of Ukrainian companies and facilitates capital inflow. IFRS differ from most national accounting systems—including the Ukrainian Accounting Standards (UAS)—in several key aspects, which are summarized in Table 1 [6, 7].

Table 1 – The differences between IFRS and Ukrainian Accounting Standards (UAS)

Name of difference	IFRS	Ukrainian Accounting Standards (UAS)
Principles vs. Regulations	Based on principles	Take the form of strict rules
Substance over legal form	The substance of the transaction is important	Focus on documentary formalization
Asset valuation	Fair value is applied	Historical cost basis is applied
Financial instruments	Have a wide range of financial instruments and disclosure requirements.	Have a limited range, disclosure is strictly regulated
Plan of accounts	Should primarily take into account the reporting items prepared by the enterprise. May be compiled independently by the enterprise.	The plan of accounts is clearly defined
Account names	No restrictions on names. Accounts are named according to reporting items and indicators.	The names are listed in the relevant orders.
Account numbers	One account may contain several accounts in accordance with national accounting and reporting standards. Under IFRS, analysts use separate accounts for reporting purposes.	One account can be reflected in several IFRS accounts.
Analytical accounts	One account may contain several accounts in accordance with national accounting and reporting standards. Under IFRS, analysts use separate accounts for reporting purposes.	One account can be reflected in several IFRS accounts.
Off-balance sheet accounts	IFRS does not have the concept of an “off-balance sheet account,” but any figure that reflects changes in accounting and affects the production process is important.	It exists. It is not important, but it confirms the existence of certain assets in the company.
Initial assessment of the deal	The initial fair value of trading financial instruments does not include transaction costs.	Transaction costs are included in all financial instruments
Split comprehensive income statement	Can be presented as two separate statements: profit and loss, and comprehensive income	Single standard report – Form № 2
Classification of assets, inventories, etc.	Provided for illustrative purposes. The enterprise independently determines classification groups based on the principle of materiality. For example, immaterial assets may be presented in the balance sheet in several lines: purchased trademarks, developed software, patents, etc.	It is strictly regulated (only one correct format)

Ukraine began its journey toward the implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) in the early 2000s. One of the initial steps was the adoption of the Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine” in 1999. Significant amendments were introduced in 2011, mandating that public joint-stock companies, banks, and entities of public interest prepare their financial statements in accordance with international standards. Since 2012, the application of IFRS has

become compulsory for large enterprises that have a considerable impact on the national economy. This transition has contributed to improved financial reporting quality, increased investor confidence, and better access to international capital markets [1].

Currently, the regulatory framework governing accounting and financial reporting in Ukraine includes: The Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine”; The Tax Code of Ukraine; Accounting regulations and standards (P(S)BO); Resolutions of the Cabinet of Ministers and orders of the Ministry of Finance. The Government of Ukraine actively supports the adaptation of IFRS, particularly by facilitating the translation of standards into Ukrainian, conducting training programs, and developing professional associations of accountants and auditors. The Ministry of Finance coordinates the process of adapting normative documents and implementing standards into practice [3].

Following the 2008 financial crisis, international organizations such as the World Bank, IMF, and G20 have strengthened the role of IFRS as a vital component in building a stable financial architecture. Unified reporting enables the identification of systemic risks and facilitates the comparison of balance sheet indicators of banks and corporations on a global scale, which is especially important amid financial turbulence. Furthermore, IFRS supports the digital transformation of accounting through the use of XBRL (eXtensible Business Reporting Language) — a standardized language for electronic financial reporting. This significantly simplifies the analysis of large volumes of data by analysts. Modern business environments are founded on trust. Transparent financial information prepared according to international standards serves as a key instrument in establishing trust among businesses, investors, banks, government authorities, and society at large. In this respect, IFRS not only reflect the actual state of affairs but also create reputational value for companies. The transition to IFRS entails significant changes to the accounting system.

The main aspects of these changes include: Methodology: replacement of rules with principles and application of professional judgment; Asset valuation: use of fair value instead of historical cost; Consolidation: new approaches to accounting for investments in subsidiaries; Presentation: revised structure and enhanced disclosure requirements [4]. Applying IFRS requires substantial modernization of an enterprise’s accounting policies, revision of internal procedures, as well as investment in personnel training and implementation of new information systems. Successful IFRS adoption is impossible without enhancing professional qualifications. Accountants must develop skills in professional judgment, understand the principles of international standards, and be proficient in working with English-language documentation.

In Ukraine, training programs leading to international certifications such as ACCA, CIMA, and DipIFR are actively developing, increasing the competitiveness of Ukrainian specialists in the global labor market. Despite positive outcomes, the transition to IFRS is accompanied by several challenges: The complexity of standards and the need for deep understanding of the economic substance of transactions; costs associated with transforming financial reporting and training personnel; discrepancies between tax accounting and financial reporting under IFRS; limited access to quality educational literature and resources in the Ukrainian language.

Further improvement of the accounting system in Ukraine should be based on: Expanding the range of enterprises applying IFRS; Deepening the integration of accounting with risk management and internal control systems; Developing digital technologies in accounting; Enhancing transparency and efficiency of state oversight [7,9].

The application of IFRS requires consideration of the specific features of the industry in which the enterprise operates. For example, in the financial sector, IFRS 9 (Financial Instruments) and IFRS 7 (Financial Instruments: Disclosures) play a key role. In agriculture, IFRS 41 (Agriculture) is important, requiring biological assets to be measured at fair value. In construction and development, IFRS 15 (Revenue from Contracts with Customers) is relevant, regulating revenue recognition based on the fulfillment of obligations to customers. Thus, IFRS allows flexible adaptation of accounting to the economic substance of transactions across various economic sectors. IFRS implementation significantly impacts audit practice. Auditors must not only verify compliance with standards but also analyze the professional judgments applied in financial reporting. This increases auditor responsibility and necessitates updating audit methodologies, particularly concerning fair value measurement and

disclosure review. Moreover, the role of internal audit is strengthened in companies reporting under IFRS, stimulating the development of internal control systems and management accounting. Attention should be paid to the experience of large Ukrainian companies that have successfully transitioned to IFRS. For instance, PJSC “Ukrnafta” adapted its reporting according to IFRS, which improved financial transparency and facilitated investor attraction. Another example is NJSC “Naftogaz of Ukraine,” which implemented a large-scale accounting transformation project in line with international standards. These examples demonstrate the feasibility of IFRS adaptation in complex economic conditions given political will, managerial support, and professional competence of personnel. Additionally, IFRS compliance enables Ukrainian enterprises to access international stock exchanges, obtain credit ratings, and attract financing from international financial institutions such as the International Monetary Fund (IMF), the World Bank, and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) [11,12].

Modern information technologies are a crucial factor in effectively transforming accounting to meet IFRS requirements. ERP systems (SAP, Oracle, 1C:Enterprise, etc.) automate accounting processes, reducing human error risks and ensuring an adequate level of information detail. Information technologies also support creating a unified environment for generating management, tax, and financial reporting, facilitating adaptation to the requirements of various regulators. Digital transformation provides rapid access to up-to-date information, which is vital for making strategic decisions within the enterprise.

Accounting regulations and standards used in Ukraine are largely based on international practices but have several significant differences from IFRS: UAS (Ukrainian Accounting Standards) are oriented toward national tax needs, whereas IFRS focus on investors’ and external users’ needs; IFRS allow the application of professional judgment, while UAS are more prescriptive; UAS primarily use historical cost, whereas IFRS require fair value measurement for assets and liabilities; The financial reporting structure under IFRS is more detailed, with extensive disclosure requirements.

Thus, the transition to IFRS is not merely a change of standards but a transformation of the entire accounting philosophy of an enterprise.

The Russian military aggression against Ukraine since 2022 has significantly impacted the country’s economic situation, which, in turn, has affected accounting practices. Enterprises have faced new challenges such as asset destruction, personnel evacuation, disruptions in communication, and limited access to documentation. Nevertheless, even under wartime conditions, a substantial number of companies continue to improve accounting procedures and support the adaptation to IFRS. Moreover, international organizations actively promote the development of financial reporting in Ukraine as part of the country’s economic resilience. This period has demonstrated that IFRS implementation is not only about reporting but about strategic adaptation to modern business conditions [13].

For the successful adoption of IFRS in Ukraine, attention should be focused on the following areas: Development of industry-specific methodological guidelines for standards adaptation; Intensification of academic research in international accounting; Support for IFRS education in higher education institutions; Provision of quality software solutions to enterprises; Creation of conditions for widespread certification of accountants under international programs. Special emphasis should be placed on the adaptation of international financial reporting standards in the public sector.

Ukraine is gradually implementing a public financial reporting system aligned with the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), which share a similar methodological foundation with IFRS. According to the Public Finance Management Reform Strategy, IPSAS implementation is expected to be completed in the near future, enabling transparency of public expenditures and attracting external financing for public administration modernization. Pilot IPSAS implementation projects in ministries and government agencies have already yielded positive outcomes, particularly in enhancing budget expenditure control and improving the justification of public planning.

The application of IFRS is closely linked to corporate governance reform. Transparent financial reporting forms the basis for effective interaction among shareholders, boards of directors, and company management. In countries transitioning to international standards, there is often an improvement in institutional culture, greater independence of governing bodies, and a reduction in corruption risks. In the Ukrainian context, this is especially relevant for state-owned enterprises. IFRS reporting in this sector

can serve as a catalyst for change, increasing transparency and accountability of public companies. Although Ukrainian legislation does not yet require small and medium-sized enterprises (SMEs) to report under IFRS, the number of companies voluntarily adopting international standards is growing [14]. The main drivers include the desire to attract foreign investors, facilitate access to international markets, and enhance trust among partners. International Financial Reporting Standards emphasize the importance of adhering to ethical principles in accounting practice. Transparency, objectivity, and integrity form the foundation of trust in financial information. In recent years, professional associations in Ukraine—such as the Federation of Professional Accountants and Auditors of Ukraine—have intensified efforts to promote codes of ethics, organize training, and conduct courses on corporate responsibility. Within the IFRS implementation context, ethical principles gain particular significance—professional judgment should be based not only on knowledge of standards but also on compliance with moral and ethical norms, which must be formalized in enterprise internal policies. Reporting under international standards ensures higher quality analytical information, enabling enterprise management to make more informed decisions.

Analysts, financial directors, and strategic consultants can use standardized approaches to calculating liquidity, profitability, asset turnover ratios, and more. Comparability of reporting among enterprises operating in different countries opens opportunities for better positioning of companies in the international market and facilitates the search for strategic partners. Thus, IFRS serves as a tool of strategic management, not merely a reporting mechanism.

One of the main challenges in IFRS application in Ukraine remains the divergence between tax and accounting systems. Tax legislation often does not consider principles such as fair value, asset impairment, or provisioning required by IFRS. This forces enterprises to maintain dual accounting systems—for reporting purposes and for tax authorities.

The solution to this problem lies in harmonizing the Tax Code with the principles of international standards. In the future, it is possible to adopt specific provisions that would allow the determination of taxable profit based on IFRS financial statements with appropriate adjustments. Ukraine's aspiration for European integration requires aligning its legislation with the *acquis communautaire*—the body of European Union legal norms. Since IFRS are officially recognized financial reporting standards within the EU, their implementation is a crucial prerequisite for economic integration [2].

The introduction and expansion of IFRS application practices enhance economic transparency, improve the quality of financial management, and facilitate the convergence of Ukrainian enterprises with European standards. In this context, international reporting serves not only as a technical tool but also as a symbol of belonging to a shared economic space. Higher education institutions play a decisive role in forming a new generation of accountants capable of working under international standards. Expanding curricula, integrating courses related to IFRS, international law, corporate ethics, and financial analysis are critically important for adapting the domestic education system to the demands of the global market. Equally important is the development of cooperation between universities and professional organizations such as ACCA and CIMA, which provides students with up-to-date knowledge and access to international certification programs [16].

Results. The research demonstrates that the implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) in Ukraine has led to significant advancements in the quality, transparency, and comparability of financial reporting among enterprises, particularly large corporations and public interest entities. The mandatory adoption of IFRS for these entities has improved investor confidence and facilitated greater access to international capital markets.

The integration of IFRS into Ukrainian accounting practices has also fostered the modernization of accounting systems and enhanced the professional competence of accounting personnel through targeted training and international certification programs. Furthermore, the study reveals that the gradual harmonization of national regulations, including ongoing efforts to align the Tax Code with IFRS principles, is essential for overcoming existing challenges such as the dual accounting systems and inconsistencies between financial and tax reporting.

The adoption of IFRS has stimulated improvements in corporate governance, transparency, and internal control mechanisms, particularly within state-owned enterprises, contributing to broader

economic reforms and governance enhancements [15]. Digital transformation and the integration of advanced ERP systems have proven critical enablers in automating accounting processes and ensuring compliance with IFRS requirements. The growing voluntary adoption of IFRS among small and medium-sized enterprises highlights the standards' expanding role beyond large companies, driven by the desire to attract foreign investment and improve competitive positioning.

The analysis of sector-specific IFRS applications underscores the flexibility of the standards in addressing the economic substance of transactions across diverse industries, from finance and agriculture to construction and development. Additionally, the emerging implementation of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) in Ukraine's public sector further complements the overall advancement of financial reporting transparency and accountability.

Conclusions. The transition to IFRS represents a fundamental transformation of the accounting philosophy in Ukrainian enterprises, extending beyond mere compliance to becoming a strategic tool for management and decision-making. Successful implementation requires not only regulatory alignment and technological modernization but also the development of professional expertise and ethical standards in accounting practice. Despite the ongoing geopolitical and economic challenges, including the effects of military aggression, Ukrainian companies continue to progress in IFRS adoption, supported by government initiatives and international organizations.

The harmonization of tax and accounting regulations remains a priority to eliminate the burden of dual reporting and to foster a unified financial reporting environment. IFRS adoption enhances corporate governance and transparency, which is particularly significant for state-owned enterprises and sectors undergoing reform. The standards facilitate better risk management, investor relations, and strategic planning, positioning Ukrainian businesses more competitively in the global market. Education and professional development play a critical role in sustaining IFRS implementation, necessitating expanded academic programs and stronger collaboration with international certification bodies. The ongoing digital transformation further supports efficient and accurate reporting, enabling timely access to relevant financial information for strategic decision-making.

Overall, IFRS serve not only as a technical framework for financial reporting but as a catalyst for economic integration, institutional reform, and sustainable business development in Ukraine. Continued commitment to advancing IFRS adoption will contribute to building a transparent, accountable, and resilient economic environment aligned with international best practices.

International Financial Reporting Standards (IFRS) play a key role in the modernization of Ukraine's accounting system. Their implementation contributes to improving the quality of financial reporting, enhancing investor confidence, and facilitating integration into the global economy. However, effective application of IFRS requires addressing a number of challenges — from professional training to the refinement of the regulatory framework.

Successful adoption of international standards will ensure the sustainable development of Ukraine's accounting system in the future. Considering industry-specific characteristics, strengthening the role of audit, and utilizing best practices in reporting transformation will reinforce Ukraine's position on the international stage and promote efficient integration into the global economy. The conducted analysis demonstrates the multifaceted impact of IFRS on the accounting system in Ukraine. IFRS serve not only as a tool for financial communication but also as a powerful driver of economic growth, transformation of management processes, and enhancement of the country's international reputation.

IFRS implementation is both a challenge and an opportunity. Given political will, regulatory alignment, the development of educational and professional environments, and support from the international community, Ukraine has all the prerequisites to establish an effective, transparent, and modern financial reporting system. Successful realization of this course will enable Ukraine not only to adapt to new economic realities but also to become an active player in the global capital market.

References (in language original)

1. Benko I. D. Oblik, analiz i audyt v konteksti Yevropeys'koyi intehratsiyi Ukrayiny. Osoblyvosti zastosuvannya mizhnarodnykh standartiv finansovoyi zvitnosti u telekomunikatsiynykh kompaniyakh:

monohrafiya za zah. red. M. S. Pashkevych; Min-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. hirn. un-t. Dnipropetrovsk: NGU, 2015. 361 s.

2. Veryha Yu. A. Oblik u zarubizhnykh krayinakh : navch. posib. K.: Tsentr navch. lit., 2012. 216 s.

3. Voytenko T. Yakshcho finansova zvitnist' skladayet'sya za MSFO. Podatky ta bukhholders'ky oblik. 2012. № 7. S. 40–46.

4. Voynarenko M. P., Ponomar'ova N. A., Zamazyi O. V. Mizhnarodni standarty finansovoyi zvitnosti ta audytu: navch. posib. K.: Tsentr uchb. lit., 2010. 488 s.

5. Holov S. F., Kostyuchenko V. M. Bukhholders'ky oblik i finansova zvitnist' za mizhnarodnymy standartamy. Kh.: Faktor, 2013. 1072 s.

6. Khomulyak T. I. Mizhnarodni standarty finansovoyi zvitnosti: problemy i perspektyvy zastosuvannya. Visnyk Universytetu bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrainy. 2010. № 1. S. 212–216.

7. Bohuts'ka L. T. Aktual'ni pytannya pidgotovky finansovoyi zvitnosti za MSFO: zavdannya ta vyklyky suchasnosti. Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vyp. 13. S. 1302–1306.

8. Kozachenko I. V. Vplyv Mizhnarodnykh standartiv finansovoyi zvitnosti na pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvamy v Ukraini. Ekonomika i derzhava. 2021. № 2. S. 89–95.

9. Petrenko O. I. Rol' IFRS u formuvanni prozoroyi finansovoyi systemy: problemy adaptatsiyi v Ukraini. Finansy Ukrainy. 2022. № 7. S. 45–53.

10. Nobes C., Parker R. Comparative International Accounting. 14th Edition. Pearson, 2020.

11. International Accounting Standards Board. Conceptual Framework for Financial Reporting, 2018.

12. Alexander D., Britton A., Jorissen A. International Financial Reporting and Analysis. 7th Edition. Cengage Learning, 2020.

13. Ball R. International Financial Reporting Standards (IFRS): Pros and Cons for Investors. Accounting and Business Research. 2006. Vol. 36, No. Suppl 1. P. 5–27.

14. Barth M. E., Landsman W. R., Lang M. H. International Accounting Standards and Accounting Quality. Journal of Accounting Research. 2008. Vol. 46, No. 3. P. 467–498.

15. Tarca A. International Convergence of Accounting Practices: Choosing Between IAS and US GAAP. Journal of International Accounting Research. 2004. Vol. 3, No. 1. P. 27–38.

16. PwC. IFRS in Focus – Ukraine. PwC Report, 2023. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/assets/ifrs-in-focus-ukraine.pdf>

References

1. Benko, I. D. (2015). *Accounting, analysis and audit in the context of European integration of Ukraine. Features of application of international financial reporting standards in telecommunications companies* (Monograph). Dnipropetrovsk: NGU.

2. Veryha, Y. A. (2012). *Accounting in foreign countries* (Textbook). Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury.

3. Voytenko, T. (2012). If financial statements are prepared according to IFRS. *Podatky ta bukhholders'ky oblik*, (7), 40–46.

4. Voynarenko, M. P., Ponomar'ova, N. A., & Zamazyi, O. V. (2010). *International financial reporting and auditing standards* (Textbook). Kyiv: Tsentr uchb. literatury.

5. Holov, S. F., & Kostyuchenko, V. M. (2013). *Accounting and financial reporting under international standards*. Kharkiv: Faktor.

6. Khomulyak, T. I. (2010). International financial reporting standards: Problems and prospects of application. *Visnyk Universytetu bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrainy*, (1), 212–216.

7. Bohuts'ka, L. T. (2017). Current issues of preparing financial statements under IFRS: Tasks and challenges of modernity. *Ekonomika i suspilstvo*, (13), 1302–1306.

8. Kozachenko, I. V. (2021). The influence of IFRS on improving enterprise management efficiency in Ukraine. *Ekonomika i derzhava*, (2), 89–95.

9. Petrenko, O. I. (2022). The role of IFRS in forming a transparent financial system: Adaptation issues in Ukraine. *Finansy Ukrainy*, (7), 45–53.

10. Nobes, C., & Parker, R. (2020). *Comparative international accounting* (14th ed.). Pearson.

11. International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual framework for financial reporting*. <https://www.ifrs.org>

12. Alexander, D., Britton, A., & Jorissen, A. (2020). *International financial reporting and analysis* (7th ed.). Cengage Learning.

13. Ball, R. (2006). International financial reporting standards (IFRS): Pros and cons for investors. *Accounting and Business Research*, 36(Suppl 1), 5–27. <https://doi.org/10.1080/00014788.2006.9730040>

14. Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467–498. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>
15. Tarca, A. (2004). International convergence of accounting practices: Choosing between IAS and US GAAP. *Journal of International Accounting Research*, 3(1), 27–38. <https://doi.org/10.2308/jiar.2004.3.1.27>
16. PwC. (2023). *IFRS in focus – Ukraine*. PwC Report. <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/assets/ifrs-in-focus-ukraine.pdf>

ГРИЛІЦЬКА Анжела Вікторівна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

БОРОТА Анна Володимирівна,

здобувачка другого ступеня освіти (магістр),
спеціальності «Облік і аудит»
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК БАЗА ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вступ. У сучасній глобалізованій економіці прозорість, порівнянність та надійність фінансової інформації стали критичними факторами, що впливають на конкурентоспроможність та стійкість підприємств. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) слугують загальновизнаною основою для складання та подання фінансової звітності, забезпечуючи узгодженість між юрисдикціями та сприяючи обґрунтованому прийняттю рішень зацікавленими сторонами. Для підприємств, що працюють в Україні, прийняття та впровадження МСФЗ є не лише питанням дотримання нормативних вимог, а й стратегічним інструментом, що зміцнює корпоративне управління, підвищує інвестиційну привабливість та сприяє ефективному розподілу ресурсів. Узгоджуючи практику фінансової звітності з міжнародними нормами, українські компанії можуть поліпшити якість управлінських рішень, оскільки надійні фінансові дані є основою для стратегічного планування, оцінки ефективності та управління ризиками. Крім того, інтеграція МСФЗ у корпоративні системи бухгалтерського обліку сприяє формуванню єдиної фінансової мови, яка заповнює прогалину між вітчизняними підприємствами та глобальним бізнес-середовищем. Така гармонізація дозволяє керівництву оперативно реагувати на виклики ринку, залучати іноземний капітал та реалізовувати стратегії сталого зростання. У цьому контексті МСФЗ є не лише стандартом бухгалтерського обліку, а й основою для стратегічного управління підприємством, що формує довгострокову траєкторію розвитку організації.

Метою дослідження є вивчення ролі Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) як основи стратегічного управління підприємствами в Україні. Воно спрямоване на визначення того, як впровадження МСФЗ впливає на якість фінансової інформації, сприяє прийняттю управлінських рішень та покращує стратегічне позиціонування підприємств на внутрішньому та світовому ринках.

Результати. Інтеграція МСФЗ у системи бухгалтерського обліку та звітності українських підприємств сприяє підвищенню прозорості, надійності та порівнянності фінансової звітності. Це, в свою чергу, сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень, оптимізує розподіл ресурсів та зміцнює довіру інвесторів та інших зацікавлених сторін. Крім того, впровадження МСФЗ підвищує здатність підприємств адаптуватися до мінливих ринкових умов та сприяє більшій відповідності світовим бізнес-практикам.

Висновок. МСФЗ забезпечують міцну основу для стратегічного управління підприємством, гарантуючи точність і порівнянність фінансових даних. Їх впровадження в Україні зміцнює корпоративне управління, підвищує інвестиційну привабливість та загальну конкурентоспроможність підприємств. Отже, прийняття МСФЗ слід розглядати як стратегічну необхідність для підприємств, які прагнуть до сталого зростання в умовах дедалі більш взаємопов'язаної глобальної економіки.

Ключові слова: Міжнародні стандарти фінансової звітності, IFRS, стратегічне управління, фінансова звітність, бухгалтерський облік, інвестиційна привабливість, трансформація обліку, Україна

Одержано редакцією: 21.03.2025
Прийнято до публікації: 18.04.2025

UDC 658.011.8:004:330.341.4

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-62-73>

PLESIUK Oleksii

PhD student of the Management
and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9480-9198>
plesiuk.oleksii422@vu.cdu.edu.ua

DIGITAL TRANSFORMATION AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: ESG-ORIENTED APPROACH IN ENTERPRISES MANAGEMENT

Reducing the negative impact on the environment from the activities of business structures, increasing the level of social indicators through equal access of the population to resources, services and opportunities that determine the quality of life of large social groups, as well as fair treatment of employees by the company's management are closely correlated with the goals of sustainable development, which Ukraine adheres to at the national level, integrating into the global space as a country that cares about the future of the planet. Therefore, the management staff of modern enterprises faces an urgent challenge - to transform approaches to business management using the advantages of digitalization to ensure success on the path to sustainable development in the current and long-term prospects.

Purpose -establishing the role and opportunities of digital transformation of enterprise management on their path to pursuing sustainable development goals and characterizing an ESG-oriented approach in the management of modern enterprises.

The characteristics of the ESG-oriented approach in enterprise management are summarized and the potential consequences of digitalization for the implementation of this process are determined. In the field of environmental goals, these are: greening of production; responsible use of resources; introduction of energy-saving technologies; cost and waste management; initiation and participation in environmental projects and initiatives; minimization of emissions. In the field of business socialization, these are a human-centered approach in management - in relation to employees, customers, partners, stakeholders; expansion of corporate social responsibility practices; adherence to the DEI principle in HR management. Regarding the management of organizations in general, the expected changes from the introduction of the ESG-oriented approach should be: openness and transparency of the management system; broadcasting the mission, vision, and culture of the enterprise through social networks; promoting employee involvement in the process of making management decisions; balancing the interests of stakeholders; independence of supervisory bodies; effective supervision and protection of shareholder rights; progressive risk management (including environmental and social risks); dependence of management remuneration on achieved goals.

The role of digitalization and digital transformations in the processes of qualitative restructuring of business models of modern enterprises to meet the needs of pursuing sustainable development goals is determined. The characteristics of the ESG-oriented approach in enterprise management are summarized. The impact of digitalization on the environmental, social and managerial aspects of the functioning of enterprises is specified and the possibilities of using digital transformations to increase the level of achievement of strategic goals of sustainable development of business entities are established.

The implementation of an ESG-oriented approach to enterprise management can be considered successful if it results in: a reduction in the level of impact of the business entity's activities on the environment, an increase in the level of satisfaction of employees, suppliers, customers, local communities and other categories of stakeholders and social groups from interaction and cooperation with the enterprise; the internal management systems of the enterprise are optimized, automated and digitized, and the process of such management itself is characterized by social responsibility and transparency.

Keywords: digitalization, digital transformation, sustainable development, corporate governance, sustainable development goals, development management, digital risks.

Problem statement. Digitalization is rapidly penetrating all spheres of economic life. Digital transformations cover most processes in the activities of modern enterprises. Those companies that seek

to embark on the path of strategic development and survive in the competitive struggle must quickly and effectively introduce digital technologies and services and adapt their management processes to implementation in complex digital ecosystems. However, any evolution, including digital, carries a number of threats. In particular, digital technologies sometimes negatively affect the state of the ecological environment. For example, artificial intelligence, which is currently used actively and everywhere, requires a large amount of energy, which is accompanied by an increase in CO² emissions into the atmosphere. The social effect of digitalization is also noticeable: the staff of many companies has negative expectations about their career prospects, given how quickly and quickly digital technologies can replace human labour not only in its physical manifestation, but also in its intellectual one. Organizational management systems and mechanisms have been exposed to risks from remote employment, the complexity of monitoring the results of digital teams, the analysis of large volumes of information that need to be processed to make rational management decisions; establishing and tracking 24/7 communication, the lack of opportunities to control the quality of employees working online, etc.

Reducing the negative impact on the environment from the activities of business structures, increasing the level of social indicators through equal access of the population to resources, services and opportunities that determine the quality of life of large social groups, as well as fair treatment of employees by company management are closely correlated with the sustainable development goals that Ukraine adheres to at the national level, integrating into the global space as a country that cares about the future of the planet. Therefore, the management staff of modern enterprises is faced with an urgent challenge - to transform approaches to business management using the advantages of digitalization to ensure success on the path to sustainable development in the current and long-term prospects.

Analysis of recent research and publications and isolation of part of an unrelated problem.

This study conducted a content analysis of two blocks of publications by Ukrainian scholars. The first block comprises relevant publications from 2021-2025. Familiarization with their content allowed us to identify the problematic aspects accompanying the digitalization of the economic space of business entities' activities and the digital transformation of business processes within domestic enterprises.

A number of researchers characterize the advantages and opportunities that digitalization can provide to businesses. For example, Artyomova A. Yu. emphasizes the digital transformation of enterprise innovation systems and thoroughly describes the mechanisms of change, cost reduction, and increased competitiveness [1], which emerge given the correct implementation of new methods and models of digital management; Achkasova L. M. specifies the features of the digital transformation of an enterprise's transport and logistics system [2]; Bilyi D. I. and Garafonova O. I. define the common and distinguishing features of digital transformation in enterprises across various economic sectors [3]; Bryukhovetska N. Yu., Bulyeyev I. P., and Chorna O. A. trace the evolution of approaches to enterprise management in the context of digital transformations [4]; Bugrimenko R. M., Smirnova P. V., and Smokova L. M. focus on the specifics of managing an enterprise's strategic potential under digital transformation [5]; and Ivchenko Ye. A. and Khimchenko A. O. identify the characteristic features of digital transformation of business process management systems in Ukrainian enterprises [6].

At the mega and macro levels, the issue of digitalization is raised by Kovalchuk T. G., who defines the priority directions for the development of global entrepreneurship in Ukraine within the context of the structural transformation of the digital economy [7]. Digital transformations are currently occurring at all levels of enterprise management and across various aspects of their financial and economic activities. Their impact is traceable in organizational culture [8], intellectual potential [9], marketing [10, 11], general management [12, 13], and human capital management [14].

Scholars' attention is drawn to the problems of developing modern models for diagnosing and evaluating enterprise digital maturity in the context of digital transformation [15], comprehensive transformations of industrial enterprise business processes under digitalization [16], opportunities for digital transformations of enterprises based on cloud services [17], and the formation and analysis of the statistical basis for forming an enterprise's business model in the context of digital transformation [18].

The second block groups publications by contemporary scholars concerning the problematics of enterprises adhering to sustainable development goals. Researchers believe that evaluating the state of an enterprise's economic security should serve as the foundation for making effective management

decisions based on sustainable development principles [19]. Another tool for analysing an enterprise's potential for sustainable development is anti-crisis financial forecasting [20, 21], and it is also proposed to use an assessment of the sensitivity of an enterprise's investment activity [22].

The problems and opportunities for activating sustainable development of economic entities and managing enterprise sustainable development are raised in the publications of scholars such as Volynets L. M., Dobrovolska A. M., Dobrovolskyi O. S., Penkivska K. S., Yanishevskyi A. A. [23]; Voloshchuk L. O., Yakymchuk I. O. [24]; Kucheryava M. V., Lisovyi S. M. [25]; Makar O. P., Roik O. R. [26]; Navrozova Yu. O., Yanytska A. M. [27]; Svystovych A. P., Liubchynskyi L. I., Kononenko O. A., Skvortsov M. E., Yaryhin P. Yu., Tsvyk S. R. [28]; Syomchenko V. V., Dobrodub A. A. [29]; and Khudolei V. Yu., Karpenko O. O., Biryukov Ye. I. [30].

However, the ESG-oriented approach to enterprise management, as well as the impact of digitalization on its implementation in conditions of uncertainty and risks, remain insufficiently researched in professional scientific literature.

The aim of the article is to establish the role and opportunities of digital transformation of enterprise management on their path to pursuing sustainable development goals and to characterize the ESG-oriented approach in the management of modern enterprises.

The basic material of research. The study of materials from the Scopus database from 1995 to 2025 demonstrates that the phenomenon of digitalization in the context of enterprise management has been studied in various areas, in particular, the largest number of publications concerned the field of computer science (23% of all publications in the database), engineering (15% of all publications in the database), business, management and accounting (14% of all publications in the database), decision science - a multidisciplinary field of knowledge that combines elements of mathematics, statistics, economics, psychology and computer science (9% of all publications in the database) - Fig. 1. These data indicate a significant scientific interest of researchers in studying the possibilities of digitalization and digital transformations in the management of organizations and their divisions.

Based on the results of the analysis of publications related to the methodological aspects of digital transformation of business entities, Bilyi D. I., Garafonova O. I. identified four main areas in which research is directed: the first area covers scientific research devoted to the formalization and updating of the conceptual foundations of digital transformation, its impact on business models and management approaches used by enterprises; the second area concerns the features of the manifestation of digital transformation in various sectors of the economy, including technologies for managing enterprises of various types of economic activity in the context of sustainable development; the third area formed publications focused on the analysis of methods for digital transformation of business processes and approaches to assessing the results of its effectiveness, and considered the possibilities of using digital transformations as a platform for sustainable business development; the fourth area consists of studies that contain the results of the analysis of the impact of digital transformation on the state of entrepreneurship in the international context [3, p.38-40].

Kuzminska N. L., Kotsiubaylo M. R. argue that according to the “Concept of Development of Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020”, digitalization is the saturation of the physical world with electronic and digital devices, tools, systems and the setting up of electronic and communication exchange between them, which actually enables the integration of the virtual and physical, creating a cyber-physical space. In turn, digital transformation is the process of introducing digital technologies into all aspects and areas of an enterprise's activity, aimed at increasing its efficiency, reducing costs and creating new opportunities for development [9, p.152].

The digitalization of the economic space in which modern enterprises operate is characterized by the following trends: the growth of flexible and adaptive management, the spread of SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) technologies in the business processes of companies, the launch of new forms and types of business in a digital format, including those that are 100% electronic, the use of digital ecosystems to automate the functioning and management of enterprises, the renewal of business models for doing business, [4, p.456].

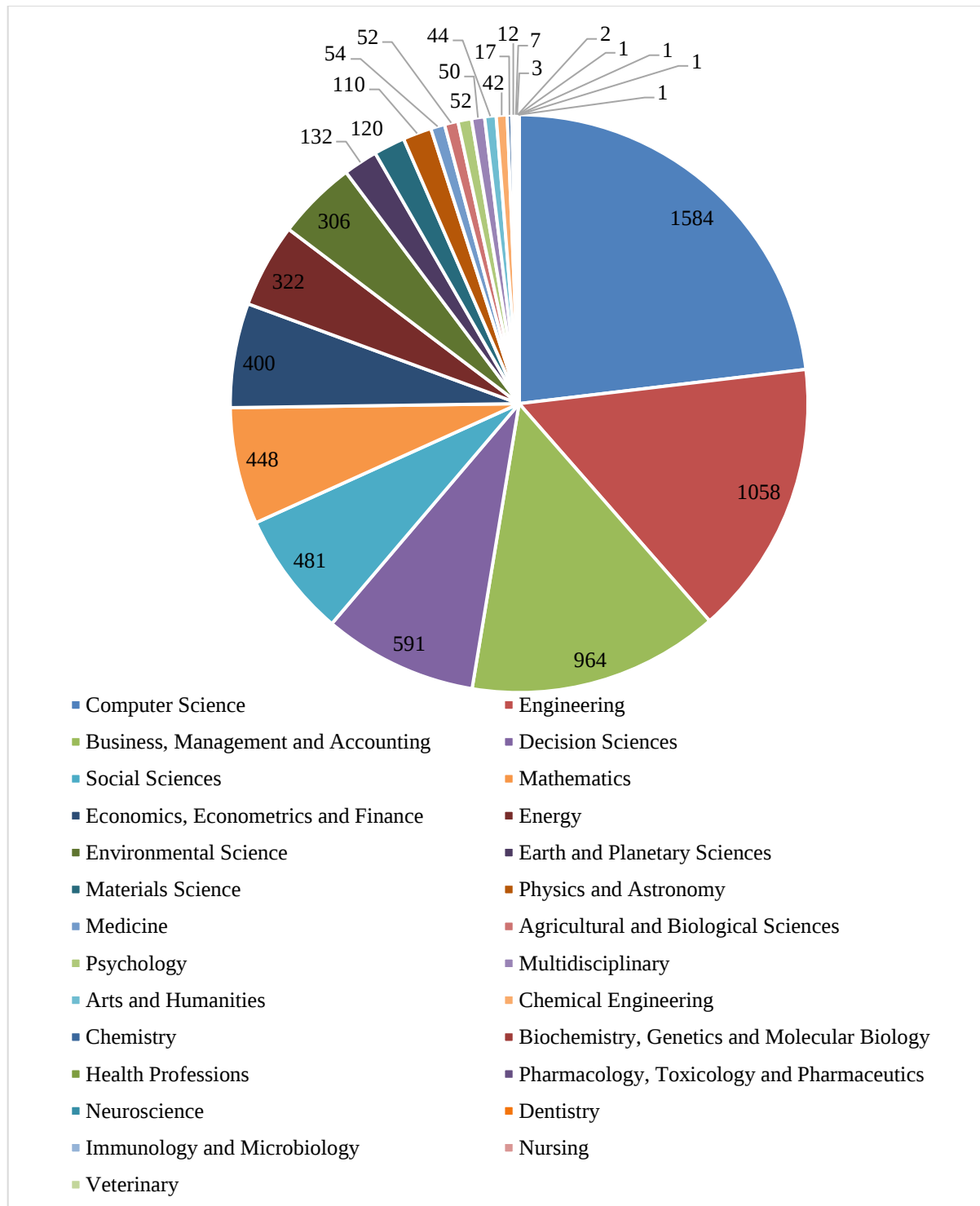


Figure 1. - Number of publications on business management and digital transformation in the Scopus database (number of documents by field of knowledge, 1995-2025)

Source: developed by the author

Bilyi D. I., Garafonova O. I. believe that approaches to digital transformation of enterprises in modern conditions can be grouped as follows: integration of digital technologies into enterprise resource management, data orientation in financial and marketing systems, automation of business processes, in particular, document flow, creation and use of digital ecosystems, flexible models of management organization and personnel management (for example, the use of adaptive management and work in digital teams) [3, p.41]. Ivchenko E.A., Khimchenko A.O. note that the introduction of digital technologies allows you to automate operational processes, improve the quality of products and services,

increase the efficiency of resource management and minimize costs. The use of technologies such as RFID (Radio Frequency Identification), blockchain, cloud services, BPM (Business Process Management) and RPA (Robotic Process Automation) helps increase the productivity of enterprises and their adaptation to new business conditions. There are many modern platforms that can help enterprises in this matter. One of such platforms is Business Process Management (BPM). This is software that allows you to automate, manage and optimize business processes. It allows you to improve the productivity and efficiency of business processes, as well as reduce the costs of their implementation [4, p.48].

Ovchinnikova V. O., Nosatenko O. D. identify five thematic components of digital business transformation: structural changes and changes in value creation as a result of the introduction of digitalization at different levels of a modern enterprise; use of digital technologies; dynamic capabilities; consumer behavior; strategic response [12, p.183-188]. Chorna O. A. insists that a sign of successful digitalization of the enterprise management process is the convergence of four SMAC technologies: social (platforms, social networks); mobile (technologies and platforms, connected devices with sensors for generating and transmitting data); analytical (big data, data collection and processing) and cloud (cloud computing, access to technologies, data), as well as the active use of innovative technologies, such as virtual and augmented reality; cognitive and artificial intelligence; big data; Internet of Things (IoT); 3-D printing; robotics. In the field of HR management, the desired consequence of digitalization is the introduction of remote work models and human capital development, in particular smart-working [12, p.90-91]. Thus, successful digital transformation involves not only the introduction of technologies, but also the adaptation of the organizational structure of the enterprise, changing management approaches and increasing the digital competencies of personnel [3, p.46]. Thus, during digitalization, the managerial and social planes undergo qualitative changes, approaches to performing tasks within the framework of personnel, financial, information, strategic and risk management change. We consider the introduction of an ESG-oriented approach to enterprise management to be an effective response by the management of a business entity to the challenges of digitalization and digital transformation of business processes, as well as to other current challenges of the time and taking into account the goals of sustainable development.

The ESG-oriented approach to enterprise management is based on attention to the company's environmental impacts on the environment (E – Environmental), its social policy (S – Social), which determines the characteristics of the personnel management process, and on the managerial aspects and practices (G – Governance), on which the organization's management system operates. The need to introduce such an approach is explained by the fact that, as noted by Bryukhovetska N. Yu., Buleev I. P., Chorna O. A., production methods and ways of using human capital of enterprises are currently being updated, there is a transition from hierarchy to network interactions of counterparties; competition is shifting towards competition for labour; communications are becoming easily accessible; work is increasingly depersonalized and alienated; artificial intelligence technologies contribute to the active implementation of supervision and control tools [4, p.457]. In such conditions, the social, managerial and environmental goals of the enterprise become a priority and should be reflected in its development strategies.

ESG-oriented approach to enterprise management is a direction of strategic management of organizations, which is characterized by a responsible attitude to the resources available to the company, shifting the focus from financial goals to social, environmental and managerial guidelines. The latter provide for transparent management with an emphasis on human-centeredness, corporate culture and responsible consumption.

The list of environmental goals of the enterprise can include the following: reducing greenhouse gas emissions (minimizing the carbon footprint), including from the use of artificial intelligence; rational use of resources such as water, electricity, raw materials and materials, following the principles of the circular economy; secondary use, waste management and recycling; preventing environmental pollution; taking measures to preserve biodiversity and expand the use of renewable energy sources.

The list of social goals of the enterprise when using an ESG-oriented approach to enterprise management includes: ensuring fair and equal working conditions, decent remuneration at a competitive

level; compliance with occupational safety standards and physical safety of the employee on the territory of the enterprise; guaranteeing equality, diversity and inclusion (gender and age balance in the team and teams, absence of discrimination based on age, sex, religion, nationality, etc. - strict adherence to the principles of DEI - diversity, equity, and inclusion); volunteering, assistance to internally displaced persons, creation of jobs for them, initiation of assistance programs for the families of employees who joined the ranks of the Armed Forces of Ukraine, were injured or died; assistance in solving the problems of territorial communities and charitable initiatives; protection of consumer rights and compliance with product/service quality standards; comprehensive protection of customer data and confidentiality - from loss of information and its unfair use; responsible relations with suppliers (for example, intolerance to child labour, refusal to partner with organizations that use the labour of people who are not officially registered and do not have any social guarantees from the employer).

Digitalization and digital technologies contribute to achieving the social goals of the enterprise, in particular, by optimizing communication processes. Kostromskyi M. V. emphasizes that cloud tools and platforms improve cooperation, allowing teams to communicate effectively between departments and regions. This change encourages cooperation, openness and knowledge exchange, destroying traditional hierarchical barriers [8, p.336]. Digital transformation creates new opportunities for the development of the intellectual potential of the enterprise, allowing more effective accumulation and use of knowledge and skills of employees, contributing to innovative development and increasing the competitiveness of the enterprise [9, p.152-153].

The list of goals for changing the corporate governance system includes: achieving a high level of transparency in the results of reporting and auditing; independence of the board of directors and its members from the personal interests of certain categories of stakeholders; compliance with business ethics and ensuring the possibility of taking anti-corruption measures; fair remuneration for management and shareholders in the event of effective financial and economic activity of the enterprise; introduction of mechanisms for protecting shareholder rights and risk management. Digital transformations of management business processes in companies contribute to the spread of decentralization practices in decision-making, enabling employees at all levels to contribute to the success of the organization, increasing their level of involvement, often through data analysis and automation. On the other hand, technologies such as cloud computing, artificial intelligence and data analytics play a crucial role in increasing organizational flexibility, and thus, allow enterprises to be more customer-oriented and competitive [8, p.336].

Therefore, the digital transformation of business process management systems of Ukrainian enterprises is relevant and important for the successful development of business in modern conditions [6, p.46]. Fig. 2 summarizes the characteristics of the ESG-oriented approach to enterprise management and demonstrates ways to use digitalization to increase its effectiveness for business entities to achieve sustainable development goals.

Thus, the features of the ESG-oriented approach to enterprise management and development are:

- integration into the general structure of the organization's management: ESG goals and principles cannot be a separate environmental, social or management project; they are systematically integrated into the overall business strategy and business model of the enterprise;

- orientation on long-term strategic goals: ESG orientation requires the focus of management efforts and resource expenditures on sustainable development goals and on creating long-term value for all categories of stakeholders, rather than the fixation of company management on the need to obtain short-term profit at any cost;

- increasing the level of investment attractiveness: enterprises that are guided in their activities by the principles of ESG-oriented management are often more attractive to investors, especially those who adhere to the principles of responsible investment and strive to have a reputation as a socially responsible business;

- risk reduction and comprehensive preventive risk management: effective management of ESG factors contributes to reducing the level of operational, information, reputational, personnel, regulatory and financial risks;

– improving business reputation and brand awareness: compliance by a company with ESG principles improves its image in the business space, strengthens customer and employee loyalty and attracts new talents;

– innovative changes and efficiency of business processes: a company's desire to achieve sustainable development goals often stimulates the initiation of innovative changes in financial and economic processes and increases the level of operational efficiency from current activities.

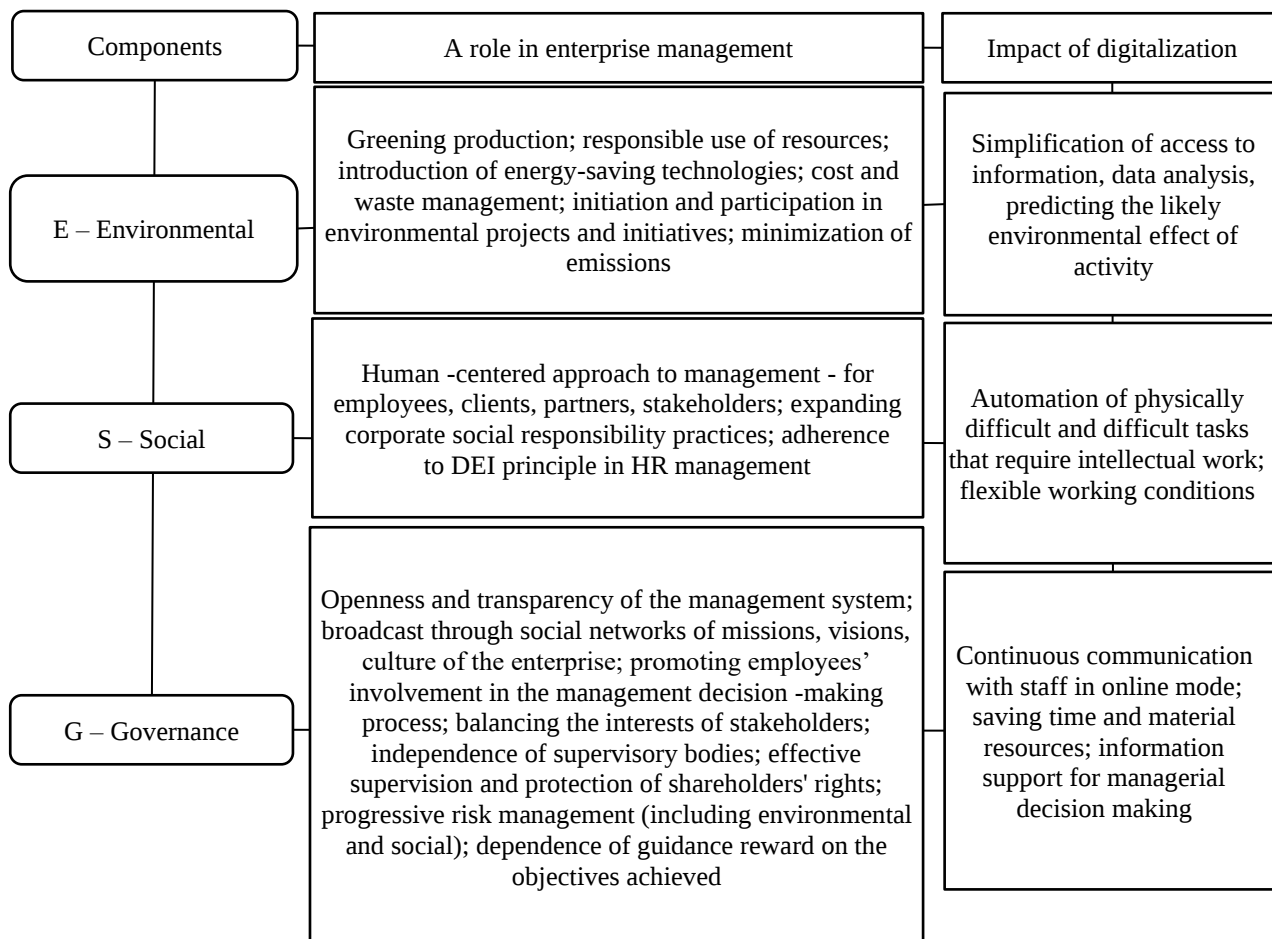


Figure 2. - ESG-oriented approach to enterprise management

Source: developed by the author

Therefore, the introduction of an ESG-oriented approach to management is a necessity for those strategically oriented enterprises that strive to be competitive in the market, socially responsible and successful in the long term.

The strategic tasks of managers to pursue the goal of maximum effective use of digitalization opportunities when integrating ESG-oriented management into the enterprise management system should be: the formation of new organizational structures; the use of project management principles; the formation of a special unit and the introduction of the position of director of digital technologies/chief digital director – Chief Digital Officer (CDO) to manage the digital development of the enterprise; the formation of digital competence and digital culture of employees [12, p.93]. The introduction of an ESG-oriented approach to enterprise management can be considered successful if it results in: a reduction in the level of impact of the business entity's activities on the environment, an increase in the level of satisfaction of employees, suppliers, customers, local communities and other categories of stakeholders and social groups from interaction and cooperation with the enterprise; Internal enterprise management systems are optimized, automated and digitized, and the process of such management itself will be characterized by social responsibility and transparency.

Conclusions and prospects for further research. Having studied the phenomenon of digital transformation as a condition for sustainable development and the prospects of an ESG-oriented approach in corporate management, the following conclusions can be drawn.

1. The characteristics of the ESG-oriented approach in enterprise management are summarized. In the field of environmental goals, these are: greening of production; responsible use of resources; introduction of energy-saving technologies; cost and waste management; initiation and participation in environmental projects and initiatives; minimization of emissions. In the field of business socialization, these are a human-centered approach in management - in relation to employees, customers, partners, stakeholders; expansion of corporate social responsibility practices; adherence to the DEI principle in HR management. Regarding the management of organizations in general, the expected changes from the introduction of the ESG-oriented approach should be: openness and transparency of the management system; broadcasting the mission, vision, and culture of the enterprise through social networks; promoting employee involvement in the process of making management decisions; balancing the interests of stakeholders; independence of supervisory bodies; effective supervision and protection of shareholder rights; progressive risk management (including environmental and social); dependence of management remuneration on achieved goals.

2. The main impacts of digitalization on the implementation of an ESG-oriented approach to management in the future for the business processes of the enterprise may be: effective continuous communication of managers with personnel online; saving time and material resources; information support for making management decisions; automation of physically difficult and difficult to perform tasks that require intellectual labour; flexible working conditions; simplification of access to information, data analysis, forecasting of the likely environmental effect of doing business.

The prospects for further research are in the formation of strategic guidelines for managing the sustainable development of modern enterprises in the context of the spread of digitalization and the strengthening of digital transformations of business processes of business entities of various types of economic activity.

References (in language original)

1. Артѣмова А. Ю. Цифрова трансформація інноваційних систем підприємств: механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 1–8.
2. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 211–224.
3. Білий Д. І., Гарафонов О. І. Методологічні аспекти цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 35–52.
4. Брюховецька Н. Ю., Булеев І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 451–461.
5. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., Смокова Л. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 15–19.
6. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6. С. 45–50.
7. Ковальчук Т. Г. Пріоритетні напрями розвитку глобального підприємництва України в контексті структурної трансформації цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 3–6.
8. Костромський М. В. Адаптація організаційної культури виробничих підприємств до викликів цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 333–339.
9. Кузьмінська Н. Л., Коцюбайло М. Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 151–157.
10. Невертій Г. С., Золотухін О. О. Маркетингові та управлінські аспекти цифрової трансформації підприємств транспортно-логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 251–272.
11. Олифіренко Ю. І., Олифіренко І. С., Біланенко О. М. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1. С. 45–61.

12. Овчиннікова В. О., Носатенко О. Д. Складові процесу управління цифровою трансформацією підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 182–191.
13. Чорна О. А. Трансформація управлінського мислення на промислових підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 88–95.
14. Рогов В. Г. Цифрова трансформація управління людським капіталом підприємств морегосподарського комплексу. *Shipbuilding & marine infrastructure*. 2024. № 2. С. 69–78.
15. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 143–151.
16. Хаджинова О. В., Савенчук І. С., Хаджинова М. С. Трансформація бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 126–137.
17. Червякова Т. І., Червякова В. В. Цифрова трансформація підприємств на основі хмарних сервісів. *Вісник Національного транспортного університету*. 2021. № 1. С. 368–381.
18. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Бегун С. І. Статистичне підґрунтя формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 69–73.
19. Архипенко Т., Іванова М. Оцінка економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 124–133.
20. Височин І. В., Передерій Т. С. Антикризове фінансове прогнозування в системі забезпечення сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 34–39.
21. Коваль В. В., Філіпішина Л. М., Міхно І. С., Мазур Ю. В., Арабаджи В. І. Сталий розвиток і антикризове управління: виклики та можливості для підприємств залізничного транспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 68–73.
22. Кириленко В. І., Котенок М. Г. Оцінювання чутливості інвестиційної активності українських підприємств до розміру прибутків як фактору наближення до моделі сталого розвитку бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 198–206.
23. Волинець Л. М., Добровольська А. М., Добровольський О. С., Пеньківська К. С., Янішевський А. А. Сталий розвиток, як перспективний напрямок удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2023. Вип. 113(2). С. 215–224.
24. Волощук Л. О., Якимчук І. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством в умовах концепції сталого розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 9(2). С. 26–33.
25. Кучерява М. В., Лісовий С. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю ІТ-підприємств у контексті сталого розвитку: сучасні підходи та перспективи. *Фінанси України*. 2024. № 12. С. 114–128.
26. Макар О. П., Роїк О. Р. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 9(2). С. 34–39.
27. Наврозова Ю. О., Яницька А. М. Інтеграція автоматизації та цифрових технологій для управління сталим розвитком підприємств морського галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 3. С. 63–76.
28. Свистович А. П., Любчинський Л. І., Кононенко О. А., Скворцов М. Е., Яригін П. Ю., Цвик С. Р. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 1(1). С. 148–160.
29. Сьомченко В. В., Добродуб А. А. Аналіз використання зарубіжних моделей стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності як основи сталого розвитку вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 103–109.
30. Худолей В. Ю., Карпенко О. О., Бірюков Є. І. Система оцінки та моніторингу сталого розвитку підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 8–25.

References

1. Artyomova, A. Yu. (2025). Digital transformation of enterprise innovation systems: Mechanisms of change, cost reduction and increased competitiveness. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, 2, 1–8 (in Ukr.).
2. Achkasova, L. M. (2024). Features of digital transformation of the transport and logistics system of the enterprise. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 43, 211–224 (in Ukr.).

3. Bilyi, D. I., & Garafonova, O. I. (2025). Methodological aspects of digital transformation of enterprises in various sectors of the economy. *Economic synergy*, 1, 35–52.
4. Briukhovetska, N. Yu., Bulieiev, I. P., & Chorna, O. A. (2024). Evolution in approaches to enterprise management in the conditions of digital transformations. *Biznes Inform*, 10, 451–461 (in Ukr.).
5. Buhrimenko, R. M., Smirnova, P. V., & Smokova, L. M. (2025). Management of strategic potential of the enterprise in the conditions of digital transformation. *Ekonomichnyy prostir*, 197, 15–19 (in Ukr.).
6. Ivchenko, Ye. A., & Khimchenko, A. O. (2024). Digital transformation of business process management systems at Ukrainian enterprises. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, 6, 45–50 (in Ukr.).
7. Kovalchuk, T. H. (2023). Priority directions of global entrepreneurship development in Ukraine in the context of structural transformation of the digital economy. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 4, 3–6 (in Ukr.).
8. Kostromskyi, M. V. (2024). Adaptation of the organizational culture of industrial enterprises to the challenges of digital transformation. *Biznes Inform*, 11, 333–339 (in Ukr.).
9. Kuzminska, N. L., & Kotsyubailo, M. R. (2024). The impact of digital transformation on the intellectual potential of the enterprise. *Biznes Inform*, 8, 151–157 (in Ukr.).
10. Nevertiy, H. S., & Zolotukhin, O. O. (2025). Marketing and management aspects of digital transformation of transport and logistics system enterprises. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 45, 251–272 (in Ukr.).
11. Olyfirenko, Yu. I., Olyfirenko, I. S., & Bilanenko, O. M. (2024). Directions of transformation of marketing strategies of enterprises in the conditions of digitalization. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1, 45–61 (in Ukr.).
12. Ovchynnikova, V. O., & Nosatenko, O. D. (2023). Components of the digital transformation management process of the enterprise. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 84, 182–191 (in Ukr.).
13. Chorna, O. A. (2024). Transformation of managerial thinking at industrial enterprises in the context of economic digitalization. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 88–95 (in Ukr.).
14. Rohov, V. H. (2024). Digital transformation of human capital management of marine complex enterprises. *Shipbuilding & marine infrastructure*, 2, 69–78 (in Ukr.).
15. Ostrovska, H. Y. (2024). Modern models of diagnostics and assessment of enterprise digital maturity in conditions of digital transformation. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 143–151 (in Ukr.).
16. Khadzhynova, O. V., Savenchuk, I. S., & Khadzhynova, M. S. (2024). Transformation of business processes of industrial enterprises in the conditions of digitalization. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 11, 126–137 (in Ukr.).
17. Chervyakova, T. I., & Chervyakova, V. V. (2021). Digital transformation of enterprises based on cloud services. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, 1, 368–381 (in Ukr.).
18. Shostak, L. V., Fedoniuk, A. A., & Behyn, S. I. (2023). Statistical background for forming an enterprise business model in the conditions of digital transformation. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 4, 69–73 (in Ukr.).
19. Arkhyenko, T., & Ivanova, M. (2025). Assessment of enterprise economic security as a basis for making effective management decisions based on sustainable development. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 26(1), 124–133 (in Ukr.).
20. Vysochyn, I. V., & Perederiy, T. S. (2024). Anti-crisis financial forecasting in the system of ensuring sustainable enterprise development. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 20, 34–39 (in Ukr.).
21. Koval, V. V., Filipishyna, L. M., Mikhno, I. S., Mazur, Yu. V., & Arabadzhi, V. I. (2024). Sustainable development and anti-crisis management: Challenges and opportunities for railway transport enterprises. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 21, 68–73 (in Ukr.).
22. Kyrylenko, V. I., & Kotenok, M. H. (2025). Assessing the sensitivity of investment activity of Ukrainian enterprises to the amount of profits as a factor in approaching the model of sustainable business development. *Ekonomichnyy prostir*, 199, 198–206 (in Ukr.).
23. Volynets, L. M., Dobrovolska, A. M., Dobrovolskyi, O. S., Penkivska, K. S., & Yanishevskyi, A. A. (2023). Sustainable development as a promising direction for improving the logistical activities of an enterprise. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, 113(2), 215–224 (in Ukr.).
24. Voloshchuk, L. O., & Yakymchuk, I. O. (2024). The essence of information and analytical support for enterprise management in the context of the concept of sustainable development. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, 9(2), 26–33 (in Ukr.).
25. Kucheryava, M. V., & Lisovy, S. M. (2024). Accounting and analytical support for IT enterprise management in the context of sustainable development: Modern approaches and prospects. *Finansy Ukrainy*, 12, 114–128 (in Ukr.).

26. Makar, O. P., & Roik, O. R. (2024). The role of strategic management in ensuring the sustainable development of tourism enterprises in the face of modern challenges. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, 9(2), 34–39 (in Ukr.).

27. Navrozova, Yu. O., & Yanytska, A. M. (2024). Integration of automation and digital technologies for managing the sustainable development of marine industry enterprises. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 3, 63–76 (in Ukr.).

28. Syystovych, A. P., Liubchynskiy, L. I., Kononenko, O. A., Skvortsov, M. E., Yaryhin, P. Yu., & Tsvik, S. R. (2024). Principles of formation and structure of the mechanism for managing the sustainable development of the enterprise. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, 1(1), 148–160 (in Ukr.).

29. Syomchenko, V. V., & Dobrodub, A. A. (2024). Analysis of the use of foreign models of stimulating investment and innovation activity as a basis for sustainable development of domestic enterprises. *Biznes Inform*, 11, 103–109 (in Ukr.).

30. Khudoley, V. Yu., Karpenko, O. O., & Biryukov, Ye. I. (2025). System for evaluating and monitoring sustainable enterprise development. *Economic synergy*, 1, 8–25.

ПЛЕСЮК Олексій Степанович,

здобувач освіти ступеня доктора філософії,
кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК УМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Вступ. Зниження негативного впливу на навколишнє середовище від діяльності підприємницьких структур, підвищення рівня соціальних показників шляхом рівного доступу населення до ресурсів, послуг і можливостей, що визначають якість життя великих соціальних груп, а також справедливе ставлення до працівників з боку менеджменту компанії тісно корелюють із цілями сталого розвитку, яких дотримуються Україна на загальнонаціональному рівні, інтегруючи до глобального простору як країна, яка турбується про майбутнє планети. Відтак, перед управлінським персоналом сучасних підприємств постає актуальний виклик - трансформувати підходи до управління бізнесом із використанням переваг цифровізації для забезпечення успіху на шляху сталого розвитку у поточній та довгостроковій перспективах.

Мета - встановлення ролі та можливостей цифрової трансформації управління підприємствами на їх шляху слідування цілям сталого розвитку та характеристика ESG-орієнтованого підходу в управлінні сучасними підприємствами.

Результати. Узагальнено характеристики ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами та визначено потенційні наслідки цифровізації для реалізації цього процесу. У площині екологічних цілей – це: екологізація виробництва; відповідальне використання ресурсів; запровадження енергозберігаючих технологій; управління витратами та відходами; започаткування та участь у природоохоронних проєктах і ініціативах; мінімізація викидів. У площині соціалізації бізнесу – це людиноцентрований підхід в управлінні – щодо працівників, клієнтів, партнерів, стейкхолдерів; розширення практик корпоративної соціальної відповідальності; дотримання принципу DEI в HR-менеджменті. Щодо менеджменту організацій в цілому, очікуваними змінами від запровадження ESG-орієнтованого підходу мають стати: відкритість і прозорість системи управління; трансляція крізь соціальні мережі місії, візії, культури підприємства; сприяння залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень; балансування інтересів стейкхолдерів; незалежність наглядових органів; ефективний нагляд і захист прав акціонерів; прогресивне управління ризиками (у т.ч. екологічними та соціальними); залежність винагороди керівництва від досягнутих цілей.

Оригінальність. Визначено роль цифровізації та цифрових трансформацій у процесах якісної перебудови бізнес-моделей сучасних підприємств під потребу слідування цілям сталого розвитку. Узагальнено характеристики ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами. Уточнено вплив цифровізації на екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування підприємств і встановлено можливості використання цифрових трансформацій для підвищення рівня досяжності стратегічних цілей сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Висновок. Успішним можна буде вважати запровадження ESG-орієнтованого підходу в управління підприємством, якщо у його результаті буде досягнуто: зменшення рівня впливу діяльності суб'єкта господарювання на навколишнє середовище, підвищено рівень задоволеності співробітників, постачальників, клієнтів, місцевих громад та інших категорій стейкхолдерів і суспільних груп від взаємодії та співпраці з підприємством; оптимізовано, автоматизовано та оцифровано внутрішні системи управління підприємством, а сам процес такого управління характеризуватиметься соціальною відповідальністю та прозорістю.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, сталий розвиток, управління підприємством, цілі сталого розвитку, управління розвитком, цифрові ризики.

Одержано редакцією: 28.03.2025
Прийнято до публікації: 19.04.2025

UDC 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-74-85>

MUSIYENKO Ruslan

PhD student of the Management
and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-4193-1969>
musiienko.ruslan422@vu.cdu.edu.ua

SCIENTIFIC APPROACHES TO SPECIFYING THE CONTENTS OF MOTIVATION IN THE RESEARCHES OF PERSONNEL MANAGEMENT PROBLEMS

Rethinking conceptual approaches to motivation and motivating, identifying the deep, substantive essence of this concept, specifying the main motivational factors that had a significant impact on employee behaviour in the past, will allow forming a qualitatively new focus of the motivational process in working with the personnel of Ukrainian enterprises in accordance with the current problems of the time, taking into account the realities of the functioning of business entities in Ukraine.

The study is aimed at generalizing scientific approaches to specifying the content essence of the concept of motivation in the context of research into personnel management problems. The analysis of motivational theories and existing theoretical and methodological approaches to specifying the essence of motivation demonstrated the superiority of process behavioural theories that combine managerial, economic and psychological aspects of employee motivation. The disadvantages of popular concepts are the widespread use of the concept of motive or motivation factor, which differ significantly for people of different professions, without specifying; as well as ignoring the importance of using diversified approaches to motivating ordinary employees and management personnel. Only a few motivational concepts take into account the theory of generations, and none of the analysed one's focuses on gender differences in the hierarchies of needs. Insufficient attention is paid to motivation in managerial talents and motivation of the role in forming the employer's brand. The issue of personnel motivation under the influence of the threat of wartime, which is relevant for Ukrainian enterprises, remains unresolved in the theoretical and methodological plane.

Existing theories of motivation are analysed, their common and distinctive features are identified. The author's definition of the concept of motivation is proposed, the feasibility of using different approaches to motivating ordinary employees and managers of enterprises is proven. The composition of the essential understanding of motivation as a phenomenon and as a process that arise in the human resources management system of a business entity is visualized.

The concept of motivation in personnel management is proposed to be defined as the ability of a manager to identify, find and use factors that can satisfy the interests, desires and needs of an employee. Existing theories of motivation are based on the concept of human (employee) needs, which can be satisfied with the help of material or intangible tools available to an enterprise, institution, organization. The variability of types of motivation depending on the object of motivation requires different theoretical, methodological and practical approaches to the implementation of the motivation function in the HR management system of organizations. There should be differences in motivating an ordinary employee and managers of different levels. The presence of leadership qualities in a person increases his need for involvement, responsibility, and increases the value of intangible forms of motivation, and the ability to self-motivate allows companies that have human resources with such abilities to avoid additional costs.

Keywords: motivation, motive, factor, motivational theory, personnel management, behaviour, need, employee, human resource, intellectual capital, stimulation.

Problem statement. Theories, concepts, paradigms and methodology have always been an information source for developing effective recommendations for transformation of approaches to the implementation of specific processes at the applied level. Now, in the face of rapid loss of human resource, and therefore, personnel capital and intellectual potential, the key to the survival of the national economy and ensuring the future development of the state is the search for effective ways of motivating the population of all ages and articles to return from abroad to safe territories, to work in different ways,

to work in different sectors, to work. Despite the latest realities and circumstances that had no analogues in the history of modern Ukraine in the innovative period of development of management science, HR management experts do not have a sufficient factual base for making informed management decisions. However, it can be assumed that the study of fundamental motivation theories that have been developed by foreign and domestic scientists for many years is capable of answering a topical question of how to motivate staff to qualitatively perform professional duties in the face of uncertainty and under the constant impact. Relief of conceptual approaches to motivation and motivation, the identification of a deep deep substantive essence of this concept, the specification of the main motivational factors that had a significant impact on the behavior of workers in the past, will allow to form a qualitatively new focus of motivational process in working with the personnel of Ukrainian enterprises in accordance with the relevance.

Analysis of recent research and publications and the separation of part of the previously unrelated problem. The fundamental foundations of research on the features and problems of personnel motivation, as well as human self-motivation as an element of socio-economic systems, in management science were the works of such scientists and practitioners as A. Maslow, whose theory of motivation is based on the hierarchy of human needs [1], F. Herzberg, who proposes a two-factor theory of motivation, which is based on the presence of factors of job satisfaction (motivational factors) and factors of dissatisfaction of employees with the organization and implementation of the work process [2]; D. McClelland, who is the author of the motivational theory of acquired needs [3], C. Alderfer, a follower of Maslow's theory of the hierarchy of human needs and the author of his own motivational theory, which was called the "ERG Theory" (Existence, Relatedness, Growth) [4]; V. Vroom, who is the author of the motivational theory of expectations [5]; S. Adams and his theory of motivation based on the principles of equality and justice [6], Edwin Locke, who built a theory of motivation on the foundations of goal setting [7], B. F. Skinner, the author of the motivational theory of reinforcement (based on the "positive reinforcement" of the employee's behaviour to obtain the desired effect and result) [8] and L. W. Porter, E. E. Lawler, creators of the Porter-Lawler Theory, also called the "Expectation Model" [9]. These theories are developed and modernized, adding new accents to them, by such modern foreign researchers as Furnham A., Cuppello S., who study the characteristics of internal and external motivation of employees to work and to the desire to receive pleasure [10], Catania A. B., Goddard M. J., who focus on the aspect of human behavior and its role in the motivation process [11, 12], Almazrouei S., Bani-Melhem S., Mohd-Shamsudin F., who investigate the connections between contacts in the workplace, happiness, prosocial motivation and innovative behaviour of personnel [13], Liu Y., Liu Z., Chang D., Zhang K., who trace the influence of leader perfectionism on the emotional and motivational dynamics of team work [14]. The publications of Ukrainian scientists widely discuss the problems of the need to clarify theoretical approaches to determining motivational strategies for employees of various structures [15], the search for opportunities to increase the level of motivational potential of employees of organizations in the context of generation theory [16]; the peculiarities of the functioning of the motivation system of employees in the conditions of innovative development [17, 18] are specified; The characteristics of modern models of personnel motivation management in international companies are proposed in the context of employees' value orientations [19]. Zachosova N.V. and her followers propose directions for the effective use of motivational tools for managing the intellectual, human, social and economic security of the organization [20], the correct use of personnel motivation as a technology for managing business personnel security in the business management system [21]. Many professional publications emphasize the understanding of applied aspects of the implementation of the motivational process [22], the features of managing the motivation of employees of various professions [23], the formation of an effective model of motivation for employees of domestic enterprises [24], the general issues of employee motivation, which are changing in modern conditions under the influence of numerous risks [25], the tools and means of motivation for activating professional self-development of personnel of educational institutions [26], enterprises [27, 28] and civil servants [29], as well as the security aspects of employee motivation management [30]. However, the basis for solving all the acute issues raised is a deep and clear understanding of the concept of motivation and factors that are motivators or demotivators for modelling the behaviour of the human resource of business entities.

The purpose of the article is to summarize scientific approaches to specifying the meaningful essence of the concept of motivation in the context of research of personnel management problems.

Teaching the basic material of the study. Research on the essence of motivation will start with a quote of a well-known scientist and practice Frederick Herzberg, author of the fundamental article "One More Time: How do you Motivate Employees?" (Translated "and once again: how you motivate workers"), which is an appeal to the management of companies that are in search of effective personnel motivation tools: "forget about praise. Forget about punishment. Forget about money. You need to make their work more interesting"[2]. However, the modern realities and dissatisfaction of the basic needs of people, in particular, the needs of safety, inclined to believe that the main motives of human behaviour should be mentioned again when managing the personnel resources of enterprises, institutions, organizations.

Ukrainian researcher Poditachniy V.M. It offers the following definition: motivation is a set of causes and factors that initiate, direct and support a person's behaviour at a particular moment [2]. Horenko AI He believes that motivation should be considered as a process of encouraging employees to perform effective activity to achieve the goals of the enterprise by meeting the needs of each employee [15, p.81]. Kalynychenko A.V. analysed 27 definitions of the concept of motivation found in the literature, and on their basis, the conclusion is made, that the modern concept of "motivation" from the standpoint of different concepts is understood as a set of objective and subjective factors; and as a certain state of the individual; as internal and external driving forces that lead to actions or omissions; as a process of stimulating; as management activity; as a set of motives. Generally, motivation is a set of internal and external driving forces that encourage a person to a certain model of activity, determine the type of his or her personal or professional behaviour, orient on the fastest and effective achievement of the goals as fast and effective [22, p.417].

We propose to determine the motivation in personnel management as the ability of a manager to identify, find and use factors that are able to meet the interests, desires and needs of the employee, and therefore, in their desire to get them or positive effects from their use, the employee on his own will begins or continues to behave. The proposed definition is formed on the basis of understanding of motivation as one of the classical management functions. At the same time, motivation should also be identified as an internal state of a person - in particular, an employee who encourages him to act (for example, professional) in order to meet the existing need. That is, it is an internal stimulus and desire of a person to get the desired, for which he is ready to make some effort. The number of such efforts can be called the force of motivation, and the desired or expected results are the motive. In turn, external efforts and factors (such as motivation or incentives offered by the employee or manager) to achieve the effect are characterized as motivators or motivation tools. The above concepts form a terminological motivational theory that are operated by modern scientists when providing proposals for optimization of HR management processes at enterprises and improving the state of management of companies.

The main theoretical and methodological challenge is to identify the factors that form the personnel behaviour desired for management. If the understanding of the meaningful essence of the concept of motivation is more or less established over a certain period of time, then motivational factors undergo constant changes in accordance with the current needs formed by the human being. D. McClelland explored four main blocks of motivational factors – professional and personal achievements, the level of power received, belonging (for example, an employee to a company or a person to a team) and to avoid punishment, and to conclude how these blocks of motives affect the behaviour of staff. Through the balanced and scientific awareness of existing motives and how they interact and enhance the influence of each other, one can understand the causes of such macroeconomic phenomena and processes as the development and decline of civilizations, the beginning of hostilities; to evaluate and predict the pace of economic evolution, to describe the nature of leadership and the moment of beginning of formation of leadership qualities, to establish the root causes of existence and election of managers of a particular style of management, such as democratic, authoritarian or mixed, as well as to determine the determinants of success in the management of the organization. Thus, D. McClelland explains the phenomenon of motivation for various macro and microeconomic processes, and its research is in fact interdisciplinary, and covers a wide range of problematic aspects from personnel management and

organization as a whole to medicine, history and military strategy. With the start of a full -scale war in Ukraine, scientists' attention to McClelland's research can be referred to again, and its publications in the light of new realities are capable of acquiring new meanings.

In many definitions of motivation [22, p.418-419] there are concepts such as wishes, feelings, behaviour, choice, incentives, stimulation, goals, interests, needs. It is they who form a terminological process of motivation and describe motivation as an element of organization management system. The need is one of the terms most commonly used to explain the essence of motivation in the theoretical and methodological plane. In his approach to the conceptualization of human needs, K. Alderfer has distinguished three main factors: existence, connection (interconnection) and growth. His motivational theory was called the abbreviation of these three factors in their English -language variant *erg*, where the factor of existence means physiological needs and safety needs (by analogy with the motivational theory of A. Maslow, the factor of communications combines social needs and a collection of a collector) The highest level in the Maslow Pyramid, where the needs of respect, self -development and self -actualization are placed Includes statements that associate the influence of the higher order frustration with the force of the needs of the lower order [4].

The theories described in the scientific literature are combined into a single pool of meaningful motivation theories. Next, consider the theories of motivation that scientists call procedural or process ones.

Vrum V. in his theory of expectations, he argues that the employee's motivation to perform a certain action or totality (for example, work efforts to get a good result) depends on three main factors: the expectation of the employee (expectability), which is characterized by his unwavering belief in the fact that he desired; Instrumentality - under it in this theory is the likelihood that a successfully completed task is to get the desired result and valence - is the level of value or attractiveness of the expected and promised remuneration for the employee [5]. That is, the level of motivation, and therefore, the level of effort that the employee puts to work is determined by the level of his positive expectations for himself from his results.

Adams J. describes two formalized theoretical concepts (cognitive theories of motivation), which are based on the perception of a sense of justice and injustice. These concepts were named after the concept of justice and the concept of unknown. The main thesis of Adams's research is that the dissatisfaction and the low moral spirit of the employee are closely related to the fact that he is unjustly involved in participating in the processes of social exchange of resources, rewards or preferences. In theories, the prerequisites and consequences of unfair attitude or distribution of rewards are formulated by the author in such a way that they allow relevant forecasts to change the behaviour of workers involved in social exchange processes. Therefore, the employee compares his contribution or effort with other employees, and he or she has a sense of justice (or injustice), which in the future becomes a motivator for actions or omissions. These concepts allow you to specify the factors and conditions that cause injustice in the team, and factors that make employees feel that their relationships in the team and when interacting or in comparison with other employees are fair by management [6].

Offering his own view of the theoretical aspect of motivation, Locke E. proves that complex professional goals set before employees lead to a higher level of their productivity and efficiency of efforts than simple routine tasks. In turn, clear and specific complex goals make it possible to reach a higher level of productivity than a target that lacks specifics and which can be proclaimed as "to do everything possible to achieve the goal." The scientist also believes that the employee's behavioural intentions regulate the behaviour of his final choice of the algorithm of actions. Locke E. operates with the terms "purpose", "intentions", and uses them to explain the indirect influence of stimuli or motivating factors on processes and the results of the personnel of professional tasks. Studies provide convincing evidence that material incentives in combination with time constraints and clarity of expected forecast results do not affect the level of efficiency and productivity of employees, regardless of their personal or professional purposes and intentions. The theoretical analysis of the hypotheses and arguments found in the study process confirms the fairness of this fact and to such motivators as participation in decision -making, competition between employees, praise for their efforts and reproach for low results. The scientist is widely used the term "behavioral intentions" as factors that can be intensified by material

incentives, as well as by verbal means, such as praise or complaint or critic, which, in turn, shape the motives of the employee's behavior and choosing a variant of actions to perform the tasks. Therefore, it is concluded that any approach to the employee's motivation for the purpose of fulfilling the task should be based on his conscious purposes and intentions [7].

In his motivational theory, B. Skinner holds the views that separate and expand in their research by Catania A., Goddard M. J. [11, 12]. He describes how motivation can be explained by the control of the environment on the behaviour of the individual. This theory uses terminology, which is commonly used in the field of psychology and medicine. In particular, the scientist argues that conditional and unconditional reflexes are mainly related to the state of internal physiology of the body. In the management of organizations and during the motivation of workers, focus should be done on a type of behaviour that can be influenced and which, in turn, also has an impact on the state of the environment. This format of behaviour creates most problems in areas that are related to the human factor. From a medical point of view, the effects of human behaviour, such as food, can leave a trace in the body and reflect on its condition. If such an impact is negative, then the likelihood that such behaviour will happen is lower. Therefore, when transferring these hypotheses into the plane of personnel management can be operated in terms of reward and punishment that can have such a "not medical" effect in modelling the behaviour of the organization's personnel resource [8, p.59]. That is, in the HR management system it is necessary to look for triggers, catalysts, incentives to adjust the behaviour of workers in such a way that they do not have the desire to do actions that will be threatening to the "economic organism" of the company.

Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III are known for their model of Porter-Lawler Model of Motivation. This model is the expansion and clarification of Vrum's expectation theory. She argues that the remuneration received for successful results in the work leads to the satisfaction of the employee, not the other way around - pleasure stimulates high results, and as justify the theories discussed above. The proposed model also takes into account parameters such as efforts, abilities, role perception and fairness in the process of personnel management of the organization.

Sims H. P., Szilagyi A. D. They have hypothesized that the leader's behaviour regarding the remuneration of employees has a significant impact on the level of satisfaction and effectiveness of his subordinates. We need to note that such an assumption is only fair when the figure of the leader is accompanied by his leadership position. If this condition is true, the leader's behaviour on the distribution of remuneration between employees can be distinguished by two components: the behaviour of the remuneration for professional results and the behaviour of punishment for certain unsuccessful decisions or actions of the employee, for violation or low performance. The relationship between these leader behaviour components and the level of satisfaction of subordinates and their work efficiency were studied by researchers using the classification of professional skills into four groups, such as: administrative, technical, professional and service. The study established a cause and effect relationship between all these groups of skills and the positive behaviour of the leader in the context of the distribution of rewards and the satisfaction of the subordinate policies of reward. However, the relationship between the leader's behaviour regarding the punishments of subordinates and their satisfaction and efficiency proved to be different for these four groups of skills, and in view of this, it was suggested that a significant role between the behaviour of a leader aimed at motivation and the result of a person being displayed.

Theories of motivation acquire specific features when it comes to the sphere of public administration and administration. Stasyshyn A.V., Kaplenko H.V. claim that the professional activity of civil servants is determined solely by the desire to provide public interests, that is, what is known in the scientific literature as "motivation of service to society" [29, p.23]. In their research, Almazrouei S., Bani-Melhem S. and Mohd-Shamsudin F. build motivational theories on the fact that happy employees are more often public sector employees who are more professionally reasoned [13]. The characteristics of the work can potentially influence the behaviour of employees and their attitude to their responsibilities. Researchers use such terms as "happiness in the workplace", "happy worker", "happiness at work", and specify the possibilities of influence of interpersonal contacts and communication on the application of innovative approaches to the realization of work behavior of staff.

The use of the term "prosocial motivation" (analogue of the term "motivation of service to society" is characterized as an internal motivation for actions that are intended to benefit other employees, people or social groups, not just themselves), caused by the need to specify the established fact that is innovative. Liu Y., Liu Z., Chang D., Zhang C. Based on the literature on perfectionism and the basics of emotional motivation theory, investigated the processes of influence (for example, affective team tones and motivation for teamwork) and limit conditions (for example, the resistance of the team to the leadership of the leader) for the manner of the leader. Information obtained from 152 leaders and 699 employees demonstrated that perfectionism, focused on qualitative changes in the behaviour of members of the team, but not on the behaviour of the leader personally, enhances motivation to avoid teamwork and encourages the employee to fraud and avoid tasks [14].

The study of theories of motivation made it possible to draw conclusions about methodological approaches used by scientists in quantitative and qualitative studies of motivational processes. Thus, empirical checks of differential forecasts between Maslow's theory, the hypothesis of simple frustration and ERG theory were conducted by D. McClelland through a questionnaire with the participation of 110 bank staff at different levels of its organizational structure [4]. Furnham A., Cuppello S. Studying personality traits in their interconnection with various motivational factors that encourage an employee to effectively and conscientious work, gathered data from 283 adults, mostly middle -aged, who filled three questionnaires. The first is the purpose of personality assessment (HPTI, High Potential Trait Indicator, High Potential Figure Indicator – Psychometric tool developed by Hogan Assessments in order to provide business entities to identify those who have a tract, and the ability to be trained, and the ability to be used. Adaptation to changes and quality necessary to succeed on more complex and responsible rails in the company). The second – identified the level of motivation to work (WVQ, work values questionnaire, a questionnaire of working values – is a psychometric tool designed to measure and evaluate the most important for the employee aspects of his work or work space, which allows to identify the personal working values of the company employee). The third questionnaire evaluated the level of satisfaction of the employee from the work performed. Filling it out, the employees answered three questions on a 7-score score. In the study Furnham A., Cuppello S. The factor structure of WVQ numbered 44 different performance characteristics for respondents whose importance they had to be appreciated. The results made it possible to identify five factors, two of which belonged to the internal and three to external motivation [10]. The model of moderated mediation that allowed to illustrate when and how contact at work affects innovative work behavior, authorship by Almazrouei S., Bani-Melhem S., & Mohd-Shamsudin F. was formalized as a result of the study of data from the sampling from 180 and 180s. government agencies of the United Arab Emirates [13]. In contrast to previous researchers, B. Skinner is a supporter of the method of experimental analysis to study issues concerning the behaviour of employees [8].

Since the dominant part of the theories of motivation are processes, it is worth agreeing with Kalinichenko A.V. and consider motivation as a process of influencing human behaviour, and divide it into six consecutive stages: the emergence of the need, the search for ways to satisfy it, to determine the goals, directions of action, their implementation, to obtain remuneration for the actions performed, to meet the need [22].

According to one of the existing classifications, the following types of motives are distinguished: stable; temporary; generalized; situational; socially and personally determined. The motives can be instincts, ideas, beliefs, emotions and feelings in which the material, spiritual, natural and cultural needs of man are expressed. They have a certain hierarchy [2].

Based on the results of the researches conducted by Furnham A., Cuppello S., you can outline the following list of factors of employee motivation: balance of work and recreation; the advantages given to a particular employer; bonuses for efficient work; clarity in the supply of tasks and evaluation of results; comfort in the workplace and in the work space; competition; working conditions; contribution to the development of society (social effect), promotion of creativity; ease in solving issues that arise; encouragement of ingenuity and endurance; the latest equipment; glory and recognition of merits; flexibility in management; entertainment; independence in decision making; insurance; intellectuality of work; location; image of the organization; remuneration; benefits; personal growth;

professional growth; self -actualization; power in the team; increase in position; obtaining responsible orders; security; protection – physical and interests; possibility of self -expression; ease of communication and professional relationships; social interaction; new statuses; comfortable leadership style; training and development; teamwork; traditions; calm atmosphere; variety - tasks and rewards; Visibility; broadcasting of the employee's value for the company [1].

There is an approach according to which all theories of motivation can be grouped into three groups: primary based on the historical experience of human behaviour in the process of work (for example, the theory of "whip and gingerbread"), meaningful, reflecting the content of needs and procedural, studying the reward process [15, p.81].

Barko V.I. It notes that "penetration into the essence of motivation of behaviour leads to the conclusion that there are basic, leading motives that were formed in vital, which does not isolate personality from the circumstances of life and does not allow the uniformity of human behaviour" [15, p.38].

Fig. 1 demonstrates the variability of motivation on which the context depends on which the definition of this concept is formed at theoretical, methodological and applied levels.

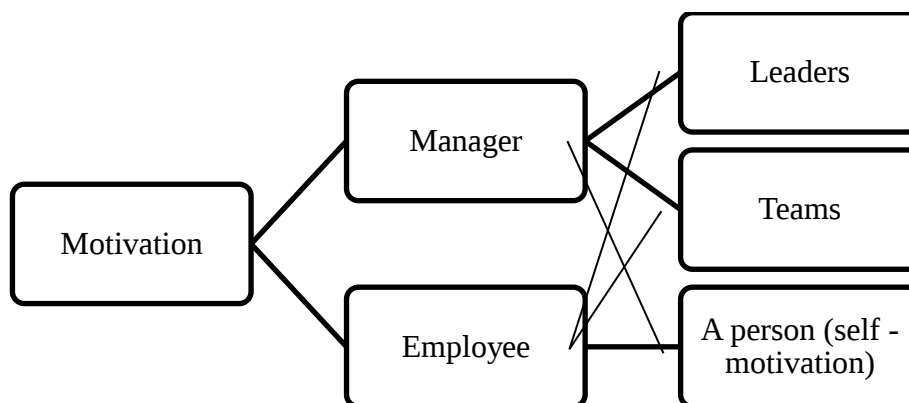


Figure 1. - Variability of types of motivation depending on the object of motivation
Developed by the author

So, although most motivation theories do not share motivation tools that are appropriate to use for ordinary workers and management staff, however, we believe that such differences should be taken into account to achieve maximum effect on an applied level in organization management. In particular, for the management of motivating factors, intangible incentives, such as praise, career trajectory promotion, involvement in the selection of strategic goals of the company and forming a policy of its development, etc., while employees in executive positions, a prioritized role, such as a person, are played as well as a greatest way, for more extent over-execution of KPI. It is also necessary to divide approaches to motivation of the team and to stimulate individual employees, encourage them to self -motivating by conducting information policy to specify the possibilities of professional and personal development of each member of the team.

Fig. 2 demonstrates a generalization of an essential understanding of motivation-as a phenomenon and as a process formed on the basis of content analysis of existing motivational theories.

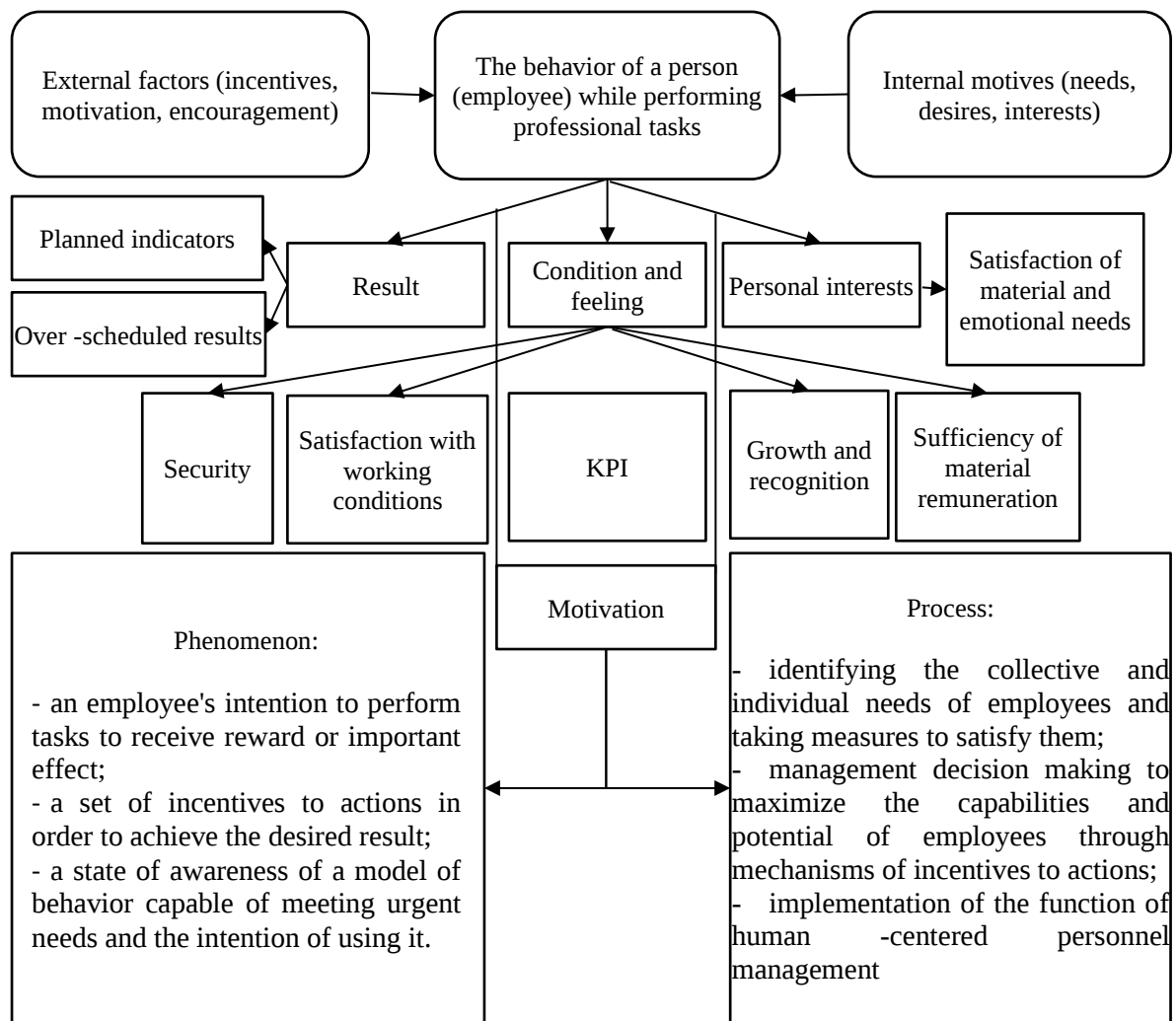


Figure 2. - The composition of an essential understanding of motivation - as a phenomenon and as a process

Developed by the authors with the sources [1-30]

The analysis of motivational theories and existing theoretical and methodological approaches to the specification of the essence of motivation demonstrated the superiority of processing behavioural theories that combine management, economic and psychological aspects of employees' motivation. The disadvantages of popular concepts are the widespread use of the concept of motif or motivation factor that differ significantly for people of different professions, without concretization; as well as leaving the importance of using diversified approaches to motivation of ordinary workers and management staff. Only a few concepts of motivation take into account the theory of generations, and none of the analysed is focused on gender differences in the hierarchy of needs. Insufficient attention is paid to motivation in managing talents and the role of motivation in the formation of the employer brand. It remains without solving in the theoretical and methodological plane relevant for Ukrainian enterprises the issue of staff motivation under the influence of threats of wartime.

Conclusions and prospects for further research. Having explored scientific approaches to specifying the meaningful essence of the concept of motivation in the context of research of personnel management problems, such conclusions can be drawn.

1. The concept of personnel management is proposed to define as the ability of a manager to identify, find and use factors that can satisfy the interests, desires and needs of the employee, and therefore, in their desire to get them or positive effects from their use, the employee on his own will begins or continues to behave. The proposed definition is formed on the basis of understanding of motivation as one of the classical management functions. At the same time, motivation should also be

identified as an internal state of a person - in particular, an employee who encourages him to act (for example, professional) in order to meet the existing need. That is, it is an internal stimulus and desire of a person to get the desired, for which he is ready to make some effort. The number of such efforts can be called the force of motivation, and the desired or expected results are the motive.

2. Existing motivation theories are based on the concept of human (employee) needs that can be met with the help of tangible or intangible instruments that are available to the enterprise, institution, organization. It is advisable to distinguish static theories in which motivation acts as a certain state of external intervention, which is characterized by staff, characterized by understanding of the employees of how their professional actions, abilities and talents will satisfy their desires and ambitions; and process theories in which motivation is understood as the process of forming such a model of employee behaviour that allows the company to receive the maximum economic effect of it, as from a personnel resource, which has a certain set of competencies, knowledge, skills, qualities, which it can use more or less efficiently, depending on the system of stimuli.

3. The variability of types of motivation, depending on the object of motivation requires excellent theoretical, methodological and practical approaches to the implementation of motivation function in the system of organizations. Differences should be regarding the motivation of an ordinary employee, for whom the material forms of satisfaction of existing needs are priority, and for management with certain differences for managers of different levels, which are important such motivating factors as recognition, praise, and career trajectory promotion. The presence of leadership qualities increases his need for involvement, responsibility and increases the value of intangible forms of motivation, and the ability to self-motivation allows companies that have a personnel resource with such ability, to avoid additional costs.

The prospects for further research are in generalizing methodological approaches and the search for innovative tools to motivate the staff of domestic enterprises, which are constantly influenced by threats to wartime.

References

1. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
2. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
3. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
4. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
5. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
6. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
7. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
8. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
9. Porter, L. W., & Lawler, E. E., III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Richard D. Irwin, Inc. <https://doi.org/10.7202/027936ar>.
10. Furnham, A., & Cuppello, S. (2025). Personality, intrinsic and extrinsic work motivation, and satisfaction. *Psychology*, 16(1). <https://doi.org/10.4236/psych.2025.161003>.
11. Catania, A. (2003). B. F. Skinner's science and human behavior: Its antecedents and its consequences. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 80, 313–320. <https://doi.org/10.1901/jeab.2003.80-313>.
12. Goddard, M. J. (2017). B. F. Skinner's science and human behavior: Some further consequences. *Review of General Psychology*, 21(3), 276–280. <https://doi.org/10.1037/gpr0000117>.
13. Almazrouei, S., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2025). It's my pleasure to serve you! Examining the job contact, happiness, prosocial motivation, and innovative work behavior link. *International Journal of Innovation Science*, 17(3), 523–544. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2023-0011>.

14. Liu, Y., Liu, Z., Chang, D., & Zhang, C. (2025). Unraveling the effects of leader perfectionism on team dynamics: an emotion-motivation perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), Article 570. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04565-w>.
15. Barko, V. I., & Makarenko, P. V. (2013). Theoretical approaches to determining motivational strategies for internal affairs bodies' employees. *Problems of Extreme and Crisis Psychology*, 14(3), 35–42 (in Ukr.).
16. Velychko, Ya. I. (2022). Increasing the motivational potential of an organization's employees in the context of generation theory. *Economics of Transport Complex*, 40, 88–109 (in Ukr.).
17. Horenko, A. I. (2018). Features of the motivation system for hired workers in the conditions of innovative development: Theoretical aspect. *Bulletin of Kharkiv National Agrarian University. Series: Economic Sciences*, 3, 129–140 (in Ukr.).
18. Horenko, A. I. (2016). Theoretical foundations of motivation for hired employees. *Bulletin of Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 177, 79–91 (in Ukr.).
19. Diakonova, I. I., Shcherbyna, T. V., Yurchenko, A. A., & Siniagovskyi, Y. V. (2021). Analysis of modern models of personnel motivation management in international companies in the context of employees' value orientations. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, 3, 241–247 (in Ukr.).
20. Zachosova, N. V., Melnychuk, D. P., & Moraru-Burlescu, R. P. (2022). Personnel policy in BANI world conditions: Motivational tools for managing intellectual-personnel, social, and economic security of an organization. *Review of transport economics and management*, 8(24), 89–96. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277607> (in Ukr.).
21. Zachosova, N. V., Nosan, N. S., & Haponenko, N. V. (2024). The use of personnel motivation as a technology for managing business personnel security in the management system of entrepreneurial activity. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, 3(99), 34–38. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6> (in Ukr.).
22. Kalinichenko, A. V. (2013). Motivation and motivational process: Essence and concept. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, 42, 417–420 (in Ukr.).
23. Kravchynska, T. S. (2016). Management of professional activity motivation for pedagogical workers: Main theoretical approaches. *Bulletin of Postgraduate Education. Series: Management and Administration*, 1, 70–81 (in Ukr.).
24. Lozovskyi, O. M. (2021). Formation of an effective model of labor motivation for employees of domestic enterprises. *Market Infrastructure*, 54, 120–125 (in Ukr.).
25. Orlova, N. H. (2021). On the issue of employee motivation. *Scientific Notes [Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University]. Series: Law*, 11, 33–38 (in Ukr.).
26. Pidliachyi, V. M. (2014). Motivation for professional self-development of a future teacher. *Education and pedagogical sciences (Osvita ta pedahohichna nauka)*, 2(163), 41–47 (in Ukr.).
27. Chobitok, V. I., & Dybalina, S. V. (2015). Formation of an employee motivation system at industrial enterprises: Theoretical aspect. *Economy and Region*, 3, 71–76 (in Ukr.).
28. Shura, N. O., & Shved, V. V. (2015). Development of an effective theory of employee motivation at domestic enterprises using the concept of self-development. *Agrosvit*, 8, 64–69 (in Ukr.).
29. Stasyshyn, A. V., & Kaplenko, H. V. (2020). On some theories of professional activity motivation for civil servants. *Public Administration and National Security*, 7, 23–28 (in Ukr.).
30. Shtangret, A. M. (2020). Employee motivation management: Security aspects. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*, 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_8 (in Ukr.).
31. Sims, H. P., Szilagyi, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 3, 426–438 [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90040-9).

References (in language original)

1. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. T. 50. № 4. P. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
2. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1968. T. 46. № 1. P. 53–62.
3. McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge University Press. 1987. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
4. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. T. 4. № 2. P. 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).

5. Vroom V. H. Work and Motivation. John Wiley & Sons. 1964.
6. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Т. 2. Р. 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
7. Locke E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Т. 3. № 2. Р. 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
8. Skinner B. F. Science and Human Behavior. Free Press. 1953.
9. Porter L. W., Lawler E. E. III. Managerial Attitudes and Performance. Richard D. Irwin, Inc. 1968. <https://doi.org/10.7202/027936ar>.
10. Furnham A., Cuppello S. Personality, Intrinsic and Extrinsic Work Motivation, and Satisfaction. *Psychology*. 2025. Т. 16. № 1. <https://doi.org/10.4236/psych.2025.161003>
11. Catania A. B. F. Skinner's Science and Human Behavior: Its antecedents and its consequences. *Journal of the experimental analysis of behavior*. 2003. Т. 80. Р. 313–320. <https://doi.org/10.1901/jeab.2003.80-313>.
12. Goddard M. J. B. F. Skinner's Science and Human Behavior: Some Further Consequences. *Review of General Psychology*. 2017. Т. 21. № 3. Р. 276–280. <https://doi.org/10.1037/gpr0000117>
13. Almazrouei S., Bani-Melhem S., Mohd-Shamsudin F. It's my pleasure to serve you! Examining the job contact, happiness, prosocial motivation, and innovative work behavior link. *International Journal of Innovation Science*. 2025. Т. 17. № 3. Р. 523–544. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2023-0011>.
14. Liu Y., Liu Z., Chang D., Zhang C. Unraveling the effects of leader perfectionism on team dynamics: an emotion-motivation perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Т. 12. № 1. Art. 570. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04565-w>.
15. Барко В. І., Макаренко П. В. Теоретичні підходи до визначення мотиваційних стратегій працівників органів внутрішніх справ. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. Вип. 14(3). С. 35-42.
16. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 88-109.
17. Горенко А. І. Особливості системи мотивації найманих працівників в умовах інноваційного розвитку: теоретичний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 129-140.
18. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 79-91.
19. Д'яконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 241-247.
20. Зачосова Н. В., Мельничук Д. П., Морару-Бурлеску Р. П. Кадрова політика в умовах BANI world: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of transport economics and management*. 2022. № 8(24). С. 89-96. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277607>.
21. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Гапоненко Н. В. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. Вип. 3 (99). С. 34-38. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>
22. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 417-420.
23. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 70-81.
24. Лозовський О. М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 120-125.
25. Орлова Н. Г. До питання про мотивацію працівників. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Право*. 2021. Вип. 11. С. 33-38.
26. Піддячий В. М. Мотивація до здійснення професійного саморозвитку майбутнього вчителя. *Education and pedagogical sciences (Освіта та педагогічна наука)*. 2014. № 2 (163). С. 41-47.
27. Шура Н. О., Швед В. В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.
28. Чобіток В. І., Дибаліна С. В. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.

29.Сташишин А. В., Капленко Г. В. Про деякі теорії мотивації професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 7. С. 23-28.

30.Штангрет А. М. Управління мотивацією працівників: безпекові аспекти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_8_8.

31.Sims H. P., Szilagyi A. D. Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1975. Volume 14, Issue 3. P. 426-438, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90040-9).

МУСІЄНКО Руслан Валерійович,

здобувач освіти ступеня доктора філософії,

кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО КОНКРЕТИЗАЦІЇ ЗМІСТОВОЇ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вступ. Переосмислення концептуальних підходів до мотивації та мотивування, виявлення глибокої глибинної змістовної сутності цього поняття, конкретизації основних мотиваційних факторів, які мали суттєвий вплив на поведінку працівників у минулому, дозволить сформувати якісно новий фокус мотиваційного процесу у роботі з персоналом українських підприємств у відповідності до актуальних проблем часу, зважаючи на реалії функціонування суб'єктів господарювання в Україні.

Мета. Дослідження спрямоване на узагальнення наукових підходів до конкретизації змістової сутності поняття мотивації у контексті досліджень проблем управління персоналом.

Результати. Проведений аналіз мотиваційних теорій та існуючих теоретико-методичних підходів до конкретизації сутності мотивації продемонстрував перевагу процесних біхевіористичних теорій, які поєднують у собі управлінські, економічні та психологічні аспекти мотивування працівників. Недоліками популярних концепцій є широкое використання поняття мотиву або фактору мотивації, які суттєво відрізняються для людей різних професій, без конкретизації; а також залишення поза увагою важливості використання диверсифікованих підходів до мотивації рядових працівників і управлінського персоналу. Лише кілька концепцій мотивації враховують теорію поколінь, і жодна із проаналізованих не фокусується на гендерних відмінностях у ієрархіях потреб. Недостатньо уваги приділено мотивуванню в управлінні талантами та ролі мотивації у формуванні бренду роботодавця. Залишається без вирішення у теоретико-методичній площині актуальне для українських підприємств питання мотивації персоналу під впливом загроз воєнного часу.

Оригінальність. Проаналізовано існуючі теорії мотивації, виявлено їх спільні та відмінні риси. Запропоновано авторське визначення поняття мотивації, доведено доцільність використання різних підходів до мотивування рядових працівників та менеджерів підприємств. Візуалізовано композицію сутнісного розуміння мотивації як явища та як процесу, які виникають у системі управління кадровими ресурсами суб'єкта господарювання.

Висновок. Поняття мотивації в управлінні персоналом запропоновано визначити як здатність керівника виявляти, відшукувати та використовувати фактори, які здатні задовольняти інтереси, бажання та потреби працівника. Існуючі теорії мотивації ґрунтуються на понятті потреб людини (працівника), які можна задовольнити за допомогою матеріальних або нематеріальних інструментів, що є у розпорядженні підприємства, установи, організації. Варіативність видів мотивації у залежності від об'єкта мотивування вимагає відмінних теоретико-методичних і практичних підходів до реалізації функції мотивування у системі HR-менеджменту організації. Відмінності мають бути щодо мотивування рядового працівника і менеджерів різних рівнів. Наявність у людини лідерських якостей збільшує її потребу у залученості, відповідальності, та підвищує цінність нематеріальних форм мотивації, а здатність до самомотивації дозволяє компаніям, що мають кадровий ресурс із такою здатністю, уникати додаткових витрат.

Ключові слова: мотивація, мотив, фактор, мотиваційна теорія, управління персоналом, поведінка, потреба, працівник, кадровий ресурс, інтелектуальний капітал, стимулювання.

Одержано редакцією: 12.04.2025
Прийнято до публікації: 16.05.2025

UDC 338.242.4:658.012.2:334.722.022.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-86-96>

CHAKALOV Romis

PhD student of the Management

and Public Service Department,

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0003-5235-517X>

natazachosova@vu.cdu.edu.ua

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE SYNERGY BETWEEN ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT AND STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Modern enterprise strategies should be formed with a focus on achieving a state of economic security, which becomes a condition and "starting point" for all further forecasts and plans for increasing economic potential, strengthening influence in market niches, and expanding the boundaries of the production, trade, financial, and other types of activities of a business entity.

Purpose -generalization, critical reflection and addition of the theoretical basis of the synergy of approaches to economic security management and strategic management of enterprises.

The areas and directions of synergy of approaches to economic security management and strategic management of enterprises are specified. To obtain a positive effect from coordinated security-oriented and strategic management, it is necessary to integrate security-oriented management into the components of strategic planning during the formation of the company's strategy; to develop and provide resources for the process of functioning of the enterprise's economic security management mechanism; to set up a system for ensuring economic security; if necessary, to include in the enterprise's development strategy as a strategic guideline the formation of an economic security system, to take into account security needs in existing and future strategies for the functioning and development of the enterprise; to initiate planning of strategic guidelines for activities with adjustments to the impact of risks and threats and to ensure the possibility of updating or transforming existing strategies taking into account sudden changes in the external or internal security situation.

The synthesis and synergy of economic security management and strategic enterprise management are reflected in the fact that the formation of an economic security system involves a set of strategic and tactical actions to protect the company's resources necessary to achieve its strategic goals. In turn, the development and functioning of the enterprise's economic security management mechanism should be aimed at achieving its strategic goal, at analysing the company's strengths and weaknesses, its opportunities and threats, which is traditionally the task of strategic analysis of the enterprise's activities and precedes the stage of developing a strategy for its functioning and development. Establishing a system for ensuring economic security management should provide for the availability of the business entity's human resources, material resources and information support for making management decisions. The integration of security-oriented management into the components of strategic planning should involve planning and forecasting financial, human, material and investment resources, which should be previously assessed for the likelihood of the risks accompanying them.

The implementation of a synergistic approach, within which economic security management and strategic management are not separate tools for achieving current and long-term goals, but function as a single coordinated mechanism, allows the enterprise not only to respond promptly and effectively to threats, risks and challenges, but also to actively plan its economic future. The synergy of security and strategy makes it possible to transform existing risks into competitive advantages and ensure sustainable development of the enterprise in the long term. Such integration of two important areas of management is not just a search for new opportunities in the management plane, but an urgent necessity for the survival of modern Ukrainian business in the conditions of total uncertainty of wartime.

Keywords: *economic security, economic security management, security-oriented management, risk, strategy, strategic management.*

Problem statement. *Taking into account threats to their economic security in the strategy of modern enterprises is a necessary condition for the long-term economic survival of business entities. Only in a fully predictable economic world can an enterprise afford not to consider various scenarios of*

the emergence of new threatening factors that can significantly affect their planned financial and economic indicators. The economic situation in Ukraine is characterized by total uncertainty and wartime risks, which, in addition to traditional challenges for entrepreneurship, such as financial crises, social tensions, political instability and competition, form a “grey zone” for business and complicate the foresight of its possible economic progress and development. In view of this, modern enterprise strategies should be formed with a focus on achieving a state of ensuring economic security, which becomes a condition and “starting point” for all further forecasts and plans for increasing economic potential, strengthening influence in market niches and expanding the boundaries of production, trade, financial and other types of activity of a business entity.

Analysis of recent research and publications and isolation of part of an unresolved problem.

Given the continuous increase in the number and threats to enterprises in Ukraine, various vectors of economic security management for business entities remain within the scientific interests of domestic researchers. An analysis of specialized literature from 2021-2025 has allowed us to outline the main research directions in security-oriented management.

Specifically, Hutnichenko M. O. proposes the foundations for the formation and functioning of an enterprise's economic security management mechanism [1]. Tkachenko T. examines the peculiarities of managing an industrial enterprise's economic security system in competitive conditions [2] and offers a management mechanism for developing the economic security system at industrial enterprises within a competitive paradigm [3]. Rudenko M. formalizes a methodical approach to economic security management for construction enterprises [4]. Lytvynenko D. I. proposes conceptual provisions for economic security management, considering the specifics of agricultural enterprises [5]. Kravchenko O., Havryliuk O., Chelombitko O., and Boiko S. investigate economic security management of enterprises in the digital economy [6]. Arkhypenko T. and Ivanova M. focus on assessing an enterprise's economic security level as an informational basis for making effective management decisions based on sustainable development principles [7]. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V., and Shevchuk Ye. H. identify factors influencing the process of enterprise economic security management in conditions of martial law [8]. Vasylyshyn S. I., Hnatyshyn L. B., and Prokofyushyn O. S. generalize theoretical aspects of economic security as a component of accounting and analytical support for enterprise management [9].

At the other pole of the scientific landscape of domestic management science, issues of strategic enterprise management are actively researched, including under the influence of wartime threats. For instance, Karachyna N. P., Smetaniuk O. A., and Krepyki P. V. study competitive strategies and anti-crisis management measures for enterprises during pre-war and post-war periods [10]. Buriennikova N. V. and Vishtak I. V. analyze aspects of strategic management of innovative development for industrial enterprises in the context of digitalization [11]. Oliynyk A. S., Mykytenko A. O., Komendatenko V. M., Martynenko S. D., and Topala S. S. specify the role of documentary and informational communication in strategic enterprise management within the business environment [12]. Hrebenikova O. V. and Denysova T. V. systematize theoretical and practical aspects of strategic management of enterprises' investment potential [13]. Bezuhla Yu. and Ovcharenko M. generalize strategically-targeted directions of risk management at an enterprise [14], while Ovsiiyenko N. V., Kotvytska N. M., and Ovsiiyenko V. V. outline methodological approaches to creating a risk management strategy for modern enterprises [15]. Research by domestic scholars also focuses on the impact of digitalization on strategic enterprise management and the peculiarities of strategy development for small business entities [16-19].

In the context of the ongoing research, a particularly interesting pool of scientific articles combines the concepts and paradigms of economic security management and strategic management of organizations. For example, Yaremko I. I. proposes using modern strategic management tools as a means to enhance enterprise economic security [20]. Adler O. O. and Kavetskyi V. V. track differences in strategic business process management based on an enterprise's economic security level [21]. Zhyvko Z. B., Ovyechkina O. A., Rodchenko S. S., and Sakun L. M. propose an innovative model of strategic development in security economics management amidst strengthening foreign economic ties and digitalization [22]. Sydorchuk I. systematizes theoretical and methodological approaches to the formation, implementation, and modeling of strategies for innovative development and financial-economic security of entrepreneurial structures [23]. Onyshchenko O. V., Yatsenko N. M., and

Honcharenko N. O. specify the role of economic security in the strategic management of an industrial enterprise [24]. Zachosova N. V. has numerous publications on the topic of strategic security-oriented management [25-27].

The purpose of the article is a generalization, critical reflection and addition of the theoretical basis of the synergy of approaches to economic security management and strategic management of enterprises.

Basic material of research. The synergy of approaches to economic security management and the use of strategic management tools is not just a desirable measure for the stable functioning and promising development of an enterprise, but also a critically important necessity for its competitive survival in a modern, dynamic and unpredictable business environment full of threats and risks. These two management areas, although they have their own perfect methodology, specific goals and guidelines and tools for achieving them, are closely interconnected and reinforce each other if the management efforts of top management of companies are directed to combining them into a single mechanism integrated into the organization's management system.

In modern conditions of the development of the economy of Ukraine, business entities are increasingly paying attention to economic security, which requires the creation of their own management system [24, p.121]. Yaremko I.I. notes that the strategy for ensuring the economic security of an enterprise is an integral part of the overall strategy for its economic development and can be characterized as a functional strategy. In essence, this type of strategy can be considered more as a generalizing model of action, focused on the distribution of enterprise resources (creation of reserve and insurance funds) [20, p.53]. Zachosova N. V., Koval O. V., Safonov D. V. conclude that economic security management is an important task for the management of business entities both in peacetime and during martial law. Management decisions on ensuring the economic security of enterprises, institutions, organizations, a significant part of which belong to the list of critical infrastructure facilities, should be aimed at maintaining their physical integrity, economic independence, protecting their economic interests and the interests of their stakeholders from internal and external threats. At the same time, military operations in the territories where business entities conduct their activities create significant additional challenges and risks for their economic security, and are also a significant circumstance for reviewing management strategies and the development of business structures [25, p.43].

Analysis of scientific publications [20-27] allows us to conclude that in most studies, ensuring economic security is associated with management decisions that focus on avoiding and minimizing threats and risks, finding ways to compensate for their negative consequences and preventing them in the future; as well as protecting corporate resources of enterprises from external and internal negative influences. Therefore, the "classical" goal of economic security management is to ensure the sustainable functioning of the enterprise and the continuity of its financial and economic activities.

In turn, enterprise strategies in the vast majority of cases are focused on their long-term development, on specifying the mission, vision, goals of business existence, on forming competitive advantages, achieving sustainable development goals, adapting to changes and challenges of the external environment of functioning and on using current opportunities that suddenly arise in the economic environment, in order to increase financial potential. Thus, the task of strategic management of an organization is to ensure its effective movement to the planned future state - material, intellectual, competitive, etc. However, in conditions of constant changes and instability of the economic environment, rapid technological progress and digitalization of economic relations, which are accompanied by increased competition at the global level, and in Ukraine - also by the aggravation of the military situation, economic security management and strategic management are closely intertwined, mixed and form a new, single direction of strategic security-oriented management.

The synergistic effect of combining security-oriented management and strategic management of the enterprise occurs when economic security is recognized by the company's management as the basis and basis for its strategic development. Such management decisions are usually accompanied by focusing the attention of economic security specialists on risk reduction, which in the strategic perspective allows you to focus on economic growth, because if the enterprise is in the process of constant struggle with internal and external threats, its corporate resources are diverted from strategic

tasks to solve current problems and respond to challenges that suddenly arise. At the same time, a comprehensive system of ensuring economic security forms a stable space for doing business, allowing you to invest in innovations, strengthen your influence on the market and improve the quality of products and services. The strategy of innovative development of the enterprise, in turn, is a set of interrelated actions to transition the enterprise to a qualitatively new level by introducing innovations of various functional orientations, which is the basis for the formation of its financial and economic security [23, p.34]. The focus of security-oriented strategies should be on protecting the company's core assets, personnel, financial, material, intellectual, digital, etc., since their quantity and quality ensure the implementation of the most ambitious strategic plans and scenarios for the company's development in the future. When developing a strategy, first of all, a general list of threatening factors (real and expected) is formed, as well as various types of internal and external risks to reduce the economic security of the company [20, p.53].

During the synergy of strategic management and economic security management, the business strategy necessarily contains priorities for ensuring the company's economic security. An important condition for obtaining a positive effect from the coordinated actions of security management specialists and strategists is the coordination of security goals with the strategic goals of the company's development. For example, if an enterprise is preparing to enter new markets in the future, then the economic security management mechanism should be aimed at assessing and minimizing risks associated with the legal framework regulating the activities of participants in the new market, analysing the strengths and weaknesses of competitors, and ensuring cybersecurity if the enterprise is planning large-scale marketing campaigns in the digital space. When developing a strategy, it is necessary to take into account that new entrepreneurial initiatives can also create new risks that require management efforts to minimize the likely negative impact on the financial and economic condition of the enterprise.

The most significant element of ensuring the appropriate level of economic security of a modern enterprise is strategic planning and forecasting of its future activities. Therefore, an important measure with the highest level of effectiveness becomes anti-crisis and strategic management, on the basis of which a modern system of economic security of the enterprise should be built. Under the conditions of using such a systemic approach in enterprise management, it becomes possible to ensure a higher level of efficiency of the economic security of the enterprise [21, p.74].

Any strategic goal - be it the integration of new technologies into production processes, entry into the markets of other countries or mergers with other companies - is accompanied by threats that must be identified, and the impact of which must be calculated at the stage of strategic planning of prospective performance indicators, and tools for countering them must be integrated into the enterprise's economic security system. The main goal of the enterprise's economic security management system is to prevent crisis situations and minimize the impact of negative factors on the enterprise's activities [24, p.122]. Effective synergy of economic security management mechanisms and strategic management is possible only if the company's management perceives investments in economic security as strategic investments. At the top management level, there must be an understanding of the fact that expenses directed at cyber protection or the launch of physical protection systems for the company's assets are not just one-time operational expenses, but strategic investments that form a protective barrier for the company's future revenues and create new competitive advantages for it.

Fig. 1 demonstrates the planes and directions of synergy of approaches to economic safety management and strategic management of enterprises.

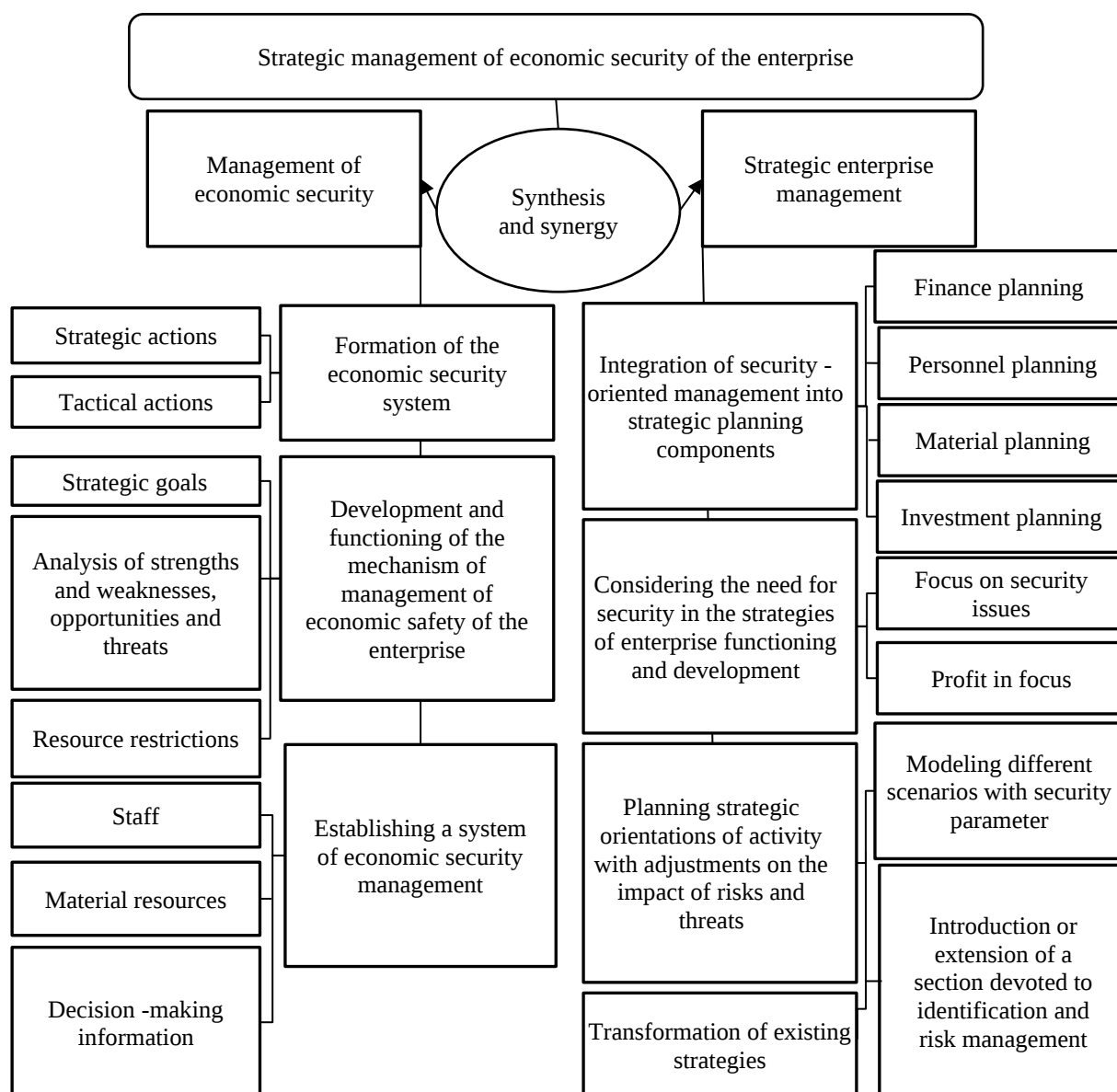


Figure 1. - Planes and directions of synergy of approaches to economic security management and strategic management of enterprises

Source: developed by the author

It can be argued that strategic management and economic security management have formed a system capable of maximizing positive results from each of the above management areas, if the following conditions are met. First, the enterprise must have a single risk management system that combines the process of identifying, assessing and managing risks both at the level of economic security management and at the level of strategic management. This approach allows you to avoid duplication of functions and form a comprehensive vision of the policy of countering existing and potential threats to the sustainable development of the business entity. Second, there must be a constant exchange of information between the departments responsible for the state of the enterprise's economic security and for strategic planning of its development guidelines. Information about threats, risks, weaknesses must be identified in a timely manner, analysed and available for use when forming a strategy for the further functioning of the business. Third, the enterprise must develop a culture of security-oriented strategic thinking. Company employees must be aware of the importance of ensuring economic security, but at the same time understand the need for strategic development of the enterprise, even in conditions of strong and tangible manifestations of threats and risks of the surrounding economic environment and

have specific ideas about the relationship between the state of economic security and the successful strategic development of the company. Fourth, a system of indicators for assessing the effectiveness of the enterprise should be developed, the list of which will include indicators whose values will allow us to conclude whether measures to ensure economic security contribute to the achievement of strategic goals and will allow us to specify and track how strategic decisions regarding the company's activities affect the level of its economic security. Fifth, the company's top management must demonstrate consistency of actions in integrating two areas of management: security-oriented and strategic, translating its behaviour through the development of relevant policies and procedures for the company's activities. The formation of the strategic development of the enterprise should be based on the current level of its economic security and be formed in the context of the prospects for protecting the enterprise from threats to its economic security [21, p.80].

The implementation of a synergistic approach, within which economic security management and strategic management are not separate tools for achieving current and long-term goals, but function as a single coordinated mechanism, allows the enterprise not only to respond promptly and effectively to threats, risks and challenges, but also to actively plan its economic future. The functional strategy of the enterprise's economic security should be considered an integral part of the overall strategy of the enterprise's economic development. The use of tools adaptive to real conditions in the strategy will allow enterprises to respond to crisis phenomena, minimize negative consequences for the financial and economic system [20, p.55]. The synergy of security and strategy makes it possible to transform existing risks into competitive advantages and ensure sustainable development of the enterprise in the long term. Such integration of two important areas of management is not just a search for new opportunities in the management sphere, but an urgent necessity for the survival of modern Ukrainian business in the conditions of total uncertainty of wartime.

Conclusions and prospects for further research. Having examined the theoretical basis of synergy of approaches to economic security and strategic management of enterprises, such scientific results were obtained.

1. The areas and directions of synergy of approaches to economic security management and strategic management of enterprises are specified. To obtain a positive effect from coordinated security-oriented and strategic management, it is necessary to integrate security-oriented management into the components of strategic planning during the formation of the company's strategy; to develop and provide resources for the process of functioning of the enterprise's economic security management mechanism; to establish a system for ensuring economic security; if necessary, to include in the enterprise's development strategy as a strategic guideline the formation of an economic security system, to take into account security needs in existing and future strategies for the functioning and development of the enterprise; to initiate planning of strategic guidelines for activities with adjustments to the impact of risks and threats and to ensure the possibility of updating or transforming existing strategies taking into account sudden changes in the external or internal security situation.

2. The synthesis and synergy of economic security management and strategic enterprise management are reflected in the fact that the formation of an economic security system involves a set of strategic and tactical actions to protect the company's resources necessary to achieve its strategic goals. In turn, the development and functioning of the enterprise's economic security management mechanism should be aimed at achieving its strategic goal, at analysing the company's strengths and weaknesses, its opportunities and threats, which is traditionally the task of strategic analysis of the enterprise's activities and precedes the stage of developing a strategy for its functioning and development. Establishing a system for ensuring economic security management should provide for the availability of the business entity with human resources, material resources and information support for making management decisions. The integration of security-oriented management into the components of strategic planning should involve planning and forecasting financial, human, material and investment resources, which should be previously assessed for the likelihood of the occurrence of accompanying risks. Taking into account the need for security in the strategies of the enterprise's functioning and development can be implemented through the focus of strategic guidelines on security issues. In the event that the enterprise's strategy is focused on making a profit at any cost, then such a strategy cannot be considered security-

oriented and is evidence of the fact that the company's management does not pay enough attention to managing economic security. Provided that there is an existing enterprise strategy and there is no desire to completely reformat it to meet the needs of ensuring economic security, possible management actions are modelling various scenarios with a change in the security parameter, which will allow you to trace the critical levels and limits of the functioning of protective mechanisms, beyond which the company should not go, so as not to be at risk of bankruptcy and liquidation. In addition, a possible option is to make changes to the existing strategy by expanding the section dedicated to identifying and managing risks with security-oriented measures. If the general strategy did not contain such a section, it is recommended to form it, especially considering the current state of business functioning and development in Ukraine under the constant influence of wartime threats. Prospects for further research consist in providing proposals for strategic guidelines for managing the economic security of Ukrainian enterprises under the influence of wartime risks.

References (in language original)

1. Гутніченко М. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Т. 1, № 2. С. 7–12.
2. Ткаченко Т. Управління системою економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2. С. 137–145.
3. Ткаченко Т. Управлінський механізм розвитку системи економічної безпеки на промислових підприємствах в умовах конкурентної парадигми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 156–163.
4. Руденко М. Методичний підхід до управління економічною безпекою будівельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 175–186.
5. Литвиненко Д. І. Концепційні положення управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 394–399.
6. Кравченко О., Гаврилюк О., Челомбійко О., Бойко С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2024. Вип. 19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_13 (дата звернення: 12.03.2025).
7. Архипенко Т., Іванова М. Оцінка економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 124–133.
8. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 2. С. 120–125.
9. Василішин С. І., Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С. Економічна безпека як складова обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами: теоретичний аспект. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 110–120.
10. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179–183.
11. Буреннікова Н. В., Віштак І. В. Деякі аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств у контексті діджиталізації. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 22–31.
12. Олійник А. С., Микитенко А. О., Комендатенко В. М., Мартиненко С. Д., Топала С. С. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 168–174.
13. Гребенікова О. В., Денисова Т. В. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління інвестиційним потенціалом підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 1. С. 69–76.
14. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2024. Вип. 19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_10 (дата звернення: 12.03.2025).
15. Овсієнко Н. В., Котвицька Н. М., Овсієнко В. В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 199–203.
16. Паламарчук О. М., Яременко Л. М., Скрипник Р. Є. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 90–96.

17. Янгулов Е. П. Теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 128–136.
18. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., Смокова Л. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 15–19.
19. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227.
20. Яремко І. І. Сучасні інструменти стратегічного управління як засіб підвищення економічної безпеки підприємства. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 10. С. 51–56.
21. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 73–82.
22. Живко З. Б., Овечкіна О. А., Родченко С. С., Сакун Л. М. Інноваційна модель стратегічного розвитку в управлінні безпековою економікою в умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків та діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 44–51.
23. Сидорчук І. Систематизація теоретико-методологічних підходів до формування, реалізації та моделювання стратегій управління інноваційним розвитком та фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 33–39.
24. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 4. С. 119–127.
25. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48.
26. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.
27. Зачосова Н. В., Назаренко С. А., Собко В. В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI World. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 59–62.

References

1. Hutnichenko, M. O. (2024). Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Mechanism of enterprise economic security management]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 1(2), 7–12 (in Ukr.).
2. Tkachenko, T. (2022). Upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky promysloвого pidpriemstva v konkurentnykh umovakh [Management of the economic security system of an industrial enterprise in competitive conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2, 137–145 (in Ukr.).
3. Tkachenko, T. (2022). Upravlinskyi mekhanizm rozvytku systemy ekonomichnoi bezpeky na promyslovykh pidpriemstvakh v umovakh konkurentnoi paradyhmy [Management mechanism for the development of the economic security system at industrial enterprises in a competitive paradigm]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4, 156–163 (in Ukr.).
4. Rudenko, M. (2022). Metodychnyi pidkhid do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu budivelnogo pidpriemstva [Methodical approach to economic security management of a construction enterprise]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4, 175–186 (in Ukr.).
5. Lytvynenko, D. I. (2024). Kontseptsiiini polozhennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu silskohospodarskykh pidpriemstv [Conceptual provisions for economic security management of agricultural enterprises]. *Biznes Inform*, 11, 394–399 (in Ukr.).
6. Kravchenko, O., Havryliuk, O., Chelombitko, O., & Boiko, S. (2024). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Economic security management of enterprises in the digital economy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii : Ekonomika*, 19. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_13 (accessed March 12, 2025) (in Ukr.).
7. Arkhypenko, T., & Ivanova, M. (2025). Otsinka ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva yak pidgruntia pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen na zasadakh staloho rozvytku [Assessment of enterprise economic security as a basis for effective management decisions based on sustainable development]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, 26(1), 124–133 (in Ukr.).
8. Yepifanova, I. Yu., Dzhezdzhula, V. V., & Shevchuk, Ye. H. (2023). Faktory vplyvu na protses upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh viiskovoho stanu [Factors influencing the process of management of economic security of enterprises in conditions of a state of war].

of economic security management of enterprises under martial law]. *Innovation and Sustainability*, 2, 120–125 (in Ukr.).

9. Vasylyshyn, S. I., Hnatyshyn, L. B., & Prokofyshyn, O. S. (2022). Ekonomichna bezpeka yak skladova oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvamy: teoretychnyi aspekt [Economic security as a component of accounting and analytical support for enterprise management: Theoretical aspect]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii : Ekonomika*, 14, 110–120 (in Ukr.).

10. Karachyna, N. P., Smetaniuk, O. A., & Krepkyi, P. V. (2025). Konkurentni stratehii ta zakhody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy u dovoiennyi ta povoiennnyi periody [Competitive strategies and anti-crisis management measures for enterprises in pre-war and post-war periods]. *Ekonomichnyi prostir*, 200, 179–183 (in Ukr.).

11. Buriennikova, N. V., & Vishtak, I. V. (2024). Deiaki aspekty stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti dydzhytalizatsii [Some aspects of strategic management of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization]. *Innovation and Sustainability*, 1, 22–31 (in Ukr.).

12. Oliinyk, A. S., Mykytenko, A. O., Komendatenko, V. M., Martynenko, S. D., & Topala, S. S. (2024). Dokumentalno-informatsiini komunikatsii pry stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom u biznes-seredovyshchi [Documentary and informational communications in strategic enterprise management in a business environment]. *Investytzii: praktyka ta dosvid*, 20, 168–174 (in Ukr.).

13. Hrebenikova, O. V., & Denysova, T. V. (2025). Teoretychni ta praktychni aspekty stratehichnoho upravlinnia investyttsiynym potentsialom pidpriemstv [Theoretical and practical aspects of strategic management of enterprises' investment potential]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, 1, 69–76 (in Ukr.).

14. Bezuhla, Yu., & Ovcharenko, M. (2024). Stratehichno-tsilovi napriamy upravlinnia ryzykamyna pidpriemstvi [Strategic and target directions of risk management at the enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii : Ekonomika*, 19. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_10 (accessed March 12, 2025) (in Ukr.).

15. Ovsiiyenko, N. V., Kotvytska, N. M., & Ovsiiyenko, V. V. (2025). Metodichni pidkhody do stvorennia stratehii upravlinnia ryzykamysuchasnykh pidpriemstv [Methodological approaches to creating a risk management strategy for modern enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, 197, 199–203 (in Ukr.).

16. Palamarchuk, O. M., Yaremenko, L. M., & Skrypyuk, R. Ye. (2025). Tsyfrovizatsiia biznesu: novi mozhlyvosti dlia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Business digitalization: New opportunities for strategic enterprise management in conditions of economic instability]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 1, 90–96 (in Ukr.).

17. Yangulov, E. P. (2024). Teoretychne obgruntuvannia metodolohichnykh osnov modeli stratehichnoho upravlinnia dlia malykh pidpriemstv [Theoretical substantiation of the methodological foundations of a strategic management model for small enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, 196, 128–136 (in Ukr.).

18. Buhrimenko, R. M., Smirnova, P. V., & Smokova, L. M. (2025). Upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Management of strategic potential of an enterprise in the conditions of digital transformation]. *Ekonomichnyi prostir*, 197, 15–19 (in Ukr.).

19. Lihonenko, L. O. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na systemu upravlinnia rezultatyvnistiu pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti [The influence of digitalization on the enterprise performance management system and the formation of their activity strategy]. *Ekonomichnyi prostir*, 199, 220–227 (in Ukr.).

20. Yaremko, I. I. (2023). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia yak zasib pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Modern instruments of strategic management as a means of increasing enterprise economic security]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 10, 51–56 (in Ukr.).

21. Adler, O. O., & Kavetskyi, V. V. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of enterprise business processes based on its economic security level]. *Innovation and Sustainability*, 1, 73–82 (in Ukr.).

22. Zhyvko, Z. B., Ovyechkina, O. A., Rodchenko, S. S., & Sakun, L. M. (2022). Innovatsiina model stratehichnoho rozvytku v upravlinni bezpekovoio ekonomikoio v umovakh posylennia zovnishnoekonomichnykh zviazkiv ta dydzhytalizatsii [Innovative model of strategic development in security economics management in conditions of strengthening foreign economic ties and digitalization]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 4, 44–51 (in Ukr.).

23. Sydorchuk, I. (2021). Systematyzatsiia teoretyko-metodolohichnykh pidkhodiv do formuvannia, realizatsii ta modeliuvannia stratehii upravlinnia innovatsiynym rozvytkom ta finansovo-ekonomichnoio bezpekoiu pidpriemnytskykh struktur [Systematization of theoretical and methodological approaches to the

formation, implementation, and modeling of strategies for innovative development management and financial and economic security of entrepreneurial structures]. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 33–39 (in Ukr.).

24. Onyshchenko, O. V., Yatsenko, N. M., & Honcharenko, N. O. (2022). Rol ekonomichnoi bezpeky u stratehichnomu upravlinni promyslovym pidpriemstvom [The role of economic security in strategic management of an industrial enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 4, 119–127 (in Ukr.).

25. Zachosova, N. V., Koval, O. V., & Safonov, D. V. (2023). Aktyvni ta pasyvni stratehii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannia v umovakh tradytsiinykh ta innovatsiinykh zahroz [Active and passive strategies of economic security management of economic entities in conditions of traditional and innovative threats]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1, 43–48 (in Ukr.).

26. Zachosova, N. V., Koval, O. V., & Baiker, M. V. (2022). Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia [Development of personnel and human resources potential as elements of strategic management of financial and economic security of an economic entity]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 1, 61–66 (in Ukr.).

27. Zachosova, N. V., Nazarenko, S. A., & Sobko, V. V. (2022). Formuvannia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiekta hospodariuvannia ta stratehichne upravlinnia nei u realiiakh BANI World [Formation of the financial and economic security system of an economic entity and its strategic management in the realities of the BANI World]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 23, 59–62 (in Ukr.).

ЧАКАЛОВ Роміс Костянтинович,

здобувач освіти ступеня доктора філософії,
кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ СИНЕРГІЇ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Сучасні стратегії підприємств мають формуватися із фокусом на досягнення стану забезпечення економічної безпеки, який стає умовою та «відправною точкою» для всіх подальших прогнозів і планів щодо нарощення економічного потенціалу, посилення впливу у ринкових нішах та розширення меж виробничої, торгівельної, фінансової та інших видів діяльності суб'єкта господарювання.

Мета - узагальнення, критичне осмислення та доповнення теоретичного підґрунтя синергії підходів до управління економічною безпекою та стратегічного менеджменту підприємств.

Результати. Конкретизовано площини та напрями синергії підходів до управління економічною безпекою та стратегічного менеджменту підприємств. Для отримання позитивного ефекту від злагодженого безпеки орієнтованого та стратегічного управління, необхідно інтегрувати безпеку орієнтоване управління у складові стратегічного планування під час формування стратегії компанії; розробити та забезпечити ресурсами процес функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства; провести налагодження системи забезпечення економічною безпекою; на необхідності включити у стратегію розвитку підприємства у якості стратегічного орієнтиру формування системи економічної безпеки, врахувати потреби у безпеці у існуючих і майбутніх стратегіях функціонування та розвитку підприємства; започаткувати планування стратегічних орієнтирів діяльності з корективами на вплив ризиків і загроз та забезпечити можливість оновлення або трансформації існуючих стратегій із врахуванням раптової зміни зовнішньої або внутрішньої безпекової ситуації.

Оригінальність. Синтез і синергія від управління економічною безпекою та стратегічного управління підприємством відображаються в тому, що формування системи економічної безпеки передбачає набір зі стратегічних і тактичних дій для захисту ресурсів компанії, необхідних для досягнення її стратегічних цілей. У свою чергу, розроблення та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства має бути спрямоване на досягнення його стратегічної мети, на аналіз сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і загроз, що традиційно є завданням стратегічного аналізу діяльності підприємства і передусє етапу розроблення стратегії його

функціонування та розвитку. Налаштування системи забезпечення управління економічною безпекою має передбачати наявність у суб'єкта господарювання кадрового потенціалу, матеріальних ресурсів та інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень. Інтеграція безпеки орієнтованого управління у складові стратегічного планування має передбачати планування та прогнозування фінансових, кадрових, матеріальних та інвестиційних ресурсів, які попередньо мають оцінюватись на предмет імовірності виникнення супроводжуваних їх ризиків.

Висновок. Впровадження синергетичного підходу, у межах якого управління економічною безпекою та стратегічний менеджмент не є окремими інструментами досягнення поточних та довгострокових цілей, а функціонують як єдиний злагоджений механізм, дозволяє підприємству не лише оперативно та ефективно реагувати на загрози, ризики та виклики, а й активно планувати своє економічне майбутнє. Синергія безпеки та стратегії дає можливість трансформувати існуючі ризики у конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток підприємству у довгостроковій перспективі. Така інтеграція двох важливих напрямів менеджменту є не просто пошуком нових можливостей в управлінській площині, а нагальною необхідністю для виживання сучасного українського бізнесу в умовах тотальної невизначеності воєнного часу.

Ключові слова: економічна безпека, управління економічною безпекою, безпека орієнтований менеджмент, ризик, стратегія, стратегічний менеджмент.

Одержано редакцією: 18.04.2025
Прийнято до публікації: 29.04.2025

УДК 658.513.011.56:339.137.2:005.8:004

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-97-107>

ХАЛАМАН В'ячеслав Віталійович,
 здобувач освіти ступеня доктора філософії
 кафедри менеджменту та державної служби,
 Черкаський національний університет
 імені Богдана Хмельницького,
 м. Черкаси, Україна
 Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-9713-8776>
khalaman.viacheslav424@vu.cdu.edu.ua

НЕОБХІДНІСТЬ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

У сучасному економічному просторі, що характеризується волатильністю, невизначеністю та впливом цифрових трансформацій і війни на господарські процеси, традиційні підходи до управління підприємствами виявляються неефективними для досягнення мети їхнього стратегічного виживання. Комплексна та швидка оптимізація бізнес-процесів є основним інструментом для економічної стабілізації бізнесу, набуття ним конкурентних переваг та сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Пошук шляхів і можливостей такої оптимізації у теоретико-методичній площині із використанням інструментів менеджменту набуває фундаментального значення для розроблення практичних рекомендацій та підходів до адаптації українських підприємств до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища їх діяльності на прикладному рівні.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності пошуку шляхів оптимізації управління бізнес-процесами підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін економічного середовища.

Уточнено, що хоча існує багато підходів до ідентифікації дефініції «бізнес-процес», однак, узагальнено їх можна згрупувати за розумінням цього поняття як сукупності процесів, набір взаємопов'язаних та повторювальних дій, видів діяльності, упорядковану сукупність робіт, функцій, завдань. Обов'язковою вимогою для старту реалізації бізнес-процесу є використання корпоративних ресурсів підприємства - часових, людських, фінансових, матеріальних, інформаційних, цифрових, інтелектуальних, тощо, або їх поєднань у різних пропорціях. Також формотворчою ідентифікаційною ознакою бізнес-процесу є отримання наприкінці його виконання певного результату - запланованого, прогнозованого, бажаного або неочікуваного, однак такого, який відрізняється від вхідного набору ресурсів, надає їм нові характеристики, додаткову цінність або створює нове рішення, продукт або послугу.

Окреслено такі можливості оптимізації управління цими бізнес-процесами, що полягають у: використанні ERP-систем задля запровадження систем управління ресурсами з метою інтеграції та стандартизації всіх основних бізнес-процесів; активному використанні штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизації для забезпечення можливості функціонування бізнесу в режимі онлайн; запровадженні комплексних систем управління бізнес-процесами в екосистемах керування підприємствами; використанні бізнес-моделей із моделюванням різних сценаріїв розвитку бізнесу під впливом динамічних змін; слідуванні принципам клієнтоорієнтованості та людиноцентризму; трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, з фокусом на цифровізацію та економію часу і інших ресурсів; використанні підходів гнучкого управління, принципів проєктного менеджменту, методологій Lean та Agile.

Завдання оптимізації бізнес-процесів підприємства, у наслідок чого прогнозовано відбудеться підвищення рівня його конкурентоспроможності, є: зниження витрат на фінансово-економічну та господарську діяльність, що дасть змогу інвестувати вивільнені ресурси у маркетинг і покращення обслуговування клієнтів, зробити кращим їх клієнтський досвід; підвищити якість продукції та послуг, що дозволить надати їм нових споживчих якостей, масштабувати рівень інноваційності і зробити власні товари та сервіси кращими у порівнянні з конкурентами; пришвидшити досягнення бажаних результатів від бізнес-процесів – наприклад, швидше здійснювати запуск нових продуктів, займаючи нові

сегменти ринків; підвищити рівень гнучкості менеджменту, що забезпечить оперативне реагування на нові тенденції, ризики, можливості.

Ключові слова: бізнес-процес, управління, динамічні зміни, конкурентоспроможність, підприємство, ресурси, потреби, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище, у якому функціонують вітчизняні підприємства, характеризується такими ознаками як волатильність, невизначеність та непередбачуваність, а також ускладнюється стрімкими цифровими трансформаціями та великою кількістю ризиків, значна частина з яких виникла в Україні з початком повномасштабної війни. З огляду на це, а також класичні економічні тенденції, такі як зміни попиту та пропозиції, обмеженість ресурсів, регуляторні ускладнення та фіскальне навантаження, суб'єкти господарювання вимушені функціонувати в умовах постійних змін та трансформацій, які мають технологічний, ринковий, економічний, соціальний, демографічний, політичний та інші контексти. У таких обставинах традиційні підходи до управління підприємствами не можуть бути достатньо ефективними для їх економічного виживання, та вимагають постійних оновлень та адаптації до все нових реалій внутрішнього та зовнішнього середовищ ведення бізнесу. Повсюдна, комплексна та швидка оптимізація бізнес-процесів, завдяки яким суб'єкти господарювання провадять свою діяльність, досягають мети існування, соціального ефекту та задовольняють потреби клієнтів, персоналу, власників та інших категорій стейкхолдерів, є основним інструментом для стратегічного виживання бізнесу та набуття ним конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ефективні підходи до модернізації механізмів управління бізнес-процесами підприємства стають запорукою його сталого розвитку, але водночас, потребують від його управлінського персоналу нових знань, вмінь, компетенції та навиків у царинах процесного та системного менеджменту. У теоретико-методологічній площині управлінської науки нині актуалізуються дослідження, присвячені розробленню інноваційних концептуальних моделей, побудованих на принципах гнучкого та адаптивного управління бізнес-процесами, які дозволяють досягти під час їх реалізації синергетичного ефекту на фінансово-господарський стан та результативність функціонування підприємницьких структур. Відтак, дослідження, тематики яких подібні до тієї, що буде перебувати у фокусі цієї статті, можуть стати фундаментальною базою для розроблення практичних рекомендацій та підходів до швидкої та ефективної адаптації бізнес-процесів українських підприємств до мінливих реалій їх діяльності в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Вивчення особливостей реалізації бізнес-процесів у різних управлінських площинах і контекстах широко представлене у здобутках вітчизняних вчених. Серед публікацій останніх років заслуговують на увагу дослідження таких науковців, як Гречко А.В., Захаров Н. В., які розглядають сутність дефініції бізнес-процесу [1], Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б., що конкретизують поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами сучасних суб'єктів господарювання [2], Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р., які пропонують інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві [3]. Специфічні риси та характеристики управління бізнес-процесами приналежно до різних функціональних напрямів менеджменту господарюючих структур вивчають такі вчені, як Адлер О. О., Кавецький В. В., що опікуються питаннями стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки [4], Самборська О. Ю., яка узагальнює перелік акторів механізму управління бізнес-процесами у системі безпеки орієнтованого менеджменту компанії [5], а також описує ґносеологічні концепти цього процесу [6]; Рак І. В., що конкретизує сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ [7], Мрихіна О. Б., Дудич Ю. М., Загорецький Л. Ю., Ченьфань Х., які пропонують рефлексивну модель управління бізнес-процесами у системі трансферу технологій [8], Прохорова В. В., Чобіток В. І., Курбель Ю. О., що формалізують реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств [9]. У свою чергу, Василюха Н. В. та Індус К. П. переконливо доводять, що бізнес-процеси в діяльності підприємства слід вважати технологічним інструментом управління [10],

Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Лисенко А. С. роблять акцент на необхідності ідентифікації ризиків під час управління бізнес-процесами промислового підприємства [11], а Голей Ю. М. та Дрік І. А. досліджують можливості, переваги та недоліки використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами [12]. Економічні та технологічні трансформації, які повсюдно спостерігаються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності сучасних суб'єктів господарювання, зумовлюють необхідність уточнення науково-практичних аспектів в управлінні бізнес-процесами в умовах змін [13]. Розуміючи важливість досягнення та підтримання стану конкурентоспроможності на ринках товарів і послуг для українських виробників, ще у 2012 році Лосева Х. Г. запропонувала використовувати реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства [14]. Через два роки у своїй публікації Юшко І. було конкретизовано можливості управління бізнес-процесами банку у нестабільному конкурентному середовищі [15], а ще за рік Дубініна В. В. запропонувала власне бачення конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами підприємства [16]. Однак, нині, через понад десять років від моменту виходу у світ згаданих праць, нових ґрунтовних досліджень управління бізнес-процесами з фокусуванням на проблемах конкурентоспроможності підприємств у вітчизняній науковій думці нам виявити не вдалося. Окремі аспекти цього питання у площині стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках піднімають Ареф'єва О. В. та Побережна З. М. [17]; спроби поєднати стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності у процесі управління інноваційною економікою чинять Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. [18]. Серед нових фахових статей, у яких досліджуються проблеми конкурентоспроможності, управління змінами та бізнес-процесами, можна виокремити публікацію колективу дослідників, до якого увійшли Писаренко В. В., Орлова-Курилова О. В., Сергієнко С. С., Мацієвич Т. О. [19]. Натомість, про фактор динамічних змін та його вплив на економічні процеси та управління соціально-економічними системами, згадується усе частіше. Ґрунтовно до вивчення цього питання підходять у своїх дослідженнях Кібальник Л.О. [20, 21], Онопрієнко Д. О. [22], Мороз Ю. Ю. [23], Метеленко Н., Воронкова В., Нікітенко В., Венгер О., Архіпов В. [24]. Однак, потребують конкретизації та узагальнення у теоретико-методичній площині можливості використання принципів адаптивного, гнучкого, безпеко-орієнтованого менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємств через ефективне управління його бізнес-процесами під впливом динамічних змін.

Метою статті є обґрунтування необхідності пошуку шляхів оптимізації управління бізнес-процесами підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін економічного середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Змістову сутність поняття бізнес-процесу Гречко А. В. та Захаров Н. В. описують як сукупність дій, які є взаємопов'язаними, взаємозалежними, послідовними і спрямованими на створення споживчої цінності за рахунок перетворення вхідних ресурсів на товари або послуги, що мають забезпечити задоволення потреб зовнішніх клієнтів, які є споживачами товарів або послуг, що надає підприємство, а також внутрішніх клієнтів, а саме внутрішніх підрозділів, що функціонують в рамках суб'єкта господарювання [1]. Загалом, існує багато підходів до ідентифікації дефініції «бізнес-процес», однак, узагальнено їх можна згрупувати за розумінням цього поняття як сукупності процесів, набору взаємопов'язаних та повторювальних дій, видів діяльності, упорядковану сукупність робіт, функцій, завдань. Обов'язковою вимогою для старту реалізації бізнес-процесу є використання корпоративних ресурсів підприємства – часових, людських, фінансових, матеріальних, інформаційних, цифрових, інтелектуальних, тощо, або їх поєднань у різних пропорціях. Також формотворчою ідентифікаційною ознакою бізнес-процесу є отримання наприкінці його виконання певного результату – запланованого, прогнозованого, бажаного або неочікуваного, однак такого, який відрізняється від вхідного набору ресурсів, надає їм нові характеристики, додаткову цінність або створює нове рішення, продукт або послугу.

Використовуючи комбінацію процесного та системного підходів, Василюха Н. В., Індус К. П. визначають бізнес-процес як керовану систему, яка поєднує у собі ієрархію управління,

організації, планування та контролю. В основу сутності ієрархії бізнес процесу науковці вкладають сукупність виконання стратегічних завдань, таких як функції, які визначають, що потрібно робити, виконавці – розподіляють, кому робити та технологічний цикл виконання – як робити, тобто виконувати бізнес-процес [10, с.11]. Як зазначають Каут О. В., Шпортко Г. Ю., Лисенко А. С. основні характеристики бізнес-процесів підприємства описуються такими властивостями, як послідовність, структурованість, спрямованість на мету та результат, наявністю учасників і їх ролей, взаємозв'язком та інтеграцією, моніторингом та оптимізацією [11, с.81].

Усі бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві, доцільно розподілити на такі групи: основні, допоміжні, обслуговуючі (забезпечувальні) та стратегічні або процеси розвитку [1]. Існує підхід, за якого виокремлюються ще такі групи бізнес-процесів, як управлінські, комунікаційні, інформаційні [10, с.13]. З 1990 року популярним засобом таксономії бізнес-процесів та інструментом їх впорядкування як об'єктів управлінського впливу є APQC Process Classification Framework – загальновизнаний стандарт для класифікації бізнес-процесів. У ньому виокремлено п'ять видів оперативних бізнес-процесів, до яких належать: визначення візії та стратегії підприємства; розроблення та управління продуктами та послугами; реалізаційні, торгівельні, маркетингові процеси з товарами та послугами на ринках; доставлення та транспортування продуктів і послуг; управління обслуговуванням клієнтів; та сім управлінських і підтримуючих процесів, таких як: розвиток і управління людським капіталом; управління інформаційними технологіями; управління фінансовими ресурсами; придбання, будівництво та управління активами; управління підприємницькими ризиками, дотриманням нормативних вимог, усуненням наслідків від ризиків і стійкістю підприємства; управління зовнішніми взаємовідносинами, розробка та управління бізнес-можливостями [25]. Крім того, у межах кожного виду бізнес-процесів у цьому документі визначено підвиди процесів, що спрощує процес управління ними, однак, дає розуміння складності їх ієрархії, а відтак, необхідності врахування багатьох факторів та контролю їх впливу на фінальний результат. В умовах динамічних змін підприємницького середовища, суб'єктам господарювання та їх очільникам критично важливо усвідомлювати, як працюють їх бізнес-процеси. APQC PCF надає структурований підхід, інформаційний ключ до цього усвідомлення, дозволяючи підприємствам не витрачати додаткові ресурси, а використовувати перевірену, універсальну модель для аналізу даних, оптимізації та порівняння ефективності від здійснених господарських операцій. Такий підхід є особливо актуальним для українських підприємств, які прагнуть адаптуватися до вимог міжнародних стандартів і підвищити свою конкурентоспроможність на світових ринках товарів і послуг.

На думку вчених, управління бізнес-процесами варто розглядати як спосіб управління організацією, де діяльність сприймається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату (товару або послуги), що представляє цінність для споживача і приносить дохід організації в цілому [10, с.14]. Погоджуємось із думкою Тарасюка О. В. щодо того, що управління бізнес процесами – це системний безперервний процес, який поєднує людей, ресурси, інформацію, процеси, зміни, і має бути адаптивним і гнучким, оптимізованим задля реалізації основних цілей підприємницької діяльності.

Потенційними напрямками для оптимізації та підвищення ефективності можуть стити нові сучасні підходи, технології цифрової трансформації такі як штучний інтелект, машинне навчання, обробка та аналіз великих даних, роботизація бізнес-процесів, хмарні технології, віртуальна реальність, інтернет речей з використанням методології гнучкого управління змінами [13]. Вагомим доказом раціональності такого припущення є той факт, що для оптимізації управління бізнес-процесами підприємства з метою зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін велике значення має інформаційно-аналітичне забезпечення цього процесу. Під інформаційно-аналітичним забезпеченням управління бізнес-процесами підприємства сучасні науковці розуміють систему методів, технологій та програмних рішень, спрямованих на збір, обробку, аналіз даних та надання інформації, необхідної для ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів підприємства, що дозволяє керівництву приймати

обґрунтовані рішення на основі актуальних та точних даних з метою зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства [2, с.169]. Управління бізнес-процесами буде максимально ефективним, якщо фокус буде зроблено на управлінні їх якістю, яка, у свою чергу, оцінюється за такими параметрами, як результативність, ефективність, адаптивність та антиципативність [1]. Якість реалізації бізнес-процесів є однією із вагомих конкурентних переваг підприємства.

Одним із перспективних напрямів оптимізації управління бізнес-процесами сучасних підприємств, особливо тих, які прагнуть використовувати можливості цифровізації для підвищення рівня власної конкурентоспроможності, є застосування штучного інтелекту (ШІ). Голей Ю. М., Дрік І. А. зазначають, що штучний інтелект має переваги при використанні в системах управління бізнес-процесами, оскільки може автоматично виконувати завдання з обробки даних, моніторингу процесів, прогнозування попиту, сприяє оптимізації розкладу робіт, автоматизації рутинних операцій, розпізнаванню дефектів на виробі з високою точністю та швидкістю, підвищенню якості продукції та прийняття рішень, зниженню витрат. Однак, використання ШІ в управлінні бізнес-процесами стримується його недоліками та супроводжується певними обмеженнями. Одним із недоліків є необхідність великого обсягу якісних і репрезентативних даних для ефективного функціонування систем ШІ. Брак або недостатня якість даних можуть призвести до недостовірних результатів та помилкових управлінських рішень. Також відчутною залишається проблема інтеграції ШІ з існуючими на підприємствах системами управління бізнес-процесами, що вимагає додаткових значних затрат на заміну або модернізацію існуючої інфраструктури та навчання персоналу [12, с.384], який, у свою чергу, може демонструвати опір змінам і саботувати їх.

Інноваційні підходи до реалізації бізнес-процесів та їх запровадження у механізми управління ними можуть суттєво підвищити рівень конкурентних переваг підприємства. Інновації або нововведення – це процес впровадження сучасних ідей та рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості організацій у динамічному економічному середовищі [24, с.259]. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. вважають, що напрямом руху до інноваційного менеджменту зобов'язує менеджмент суб'єкта господарювання зосередитися на такому управлінні бізнес-процесами, коли пошук, ідентифікація та впровадження інновацій мають стати постійним плановим завданням для кожної організаційної одиниці в структурі компанії, чи це кадровий відділ, чи відділ маркетингу, чи це управління процесом реалізації готової продукції, тощо [3, с.21]. Нововведення в умовах динамічних змін є управлінською необхідністю, оскільки дозволяють швидко реагувати на зміни в глобальному економічному середовищі та ринку, що особливо важливо у сучасних умовах високої невизначеності [24, с.259].

Лосєва Х. Г. наголошує, що конкурентоспроможність підприємства визначається наступними чинниками: його потенційними економічними та технологічними можливостями (стратегічним потенціалом підприємства, який дає характеристику його адаптаційним можливостям; детермінантами конкурентних переваг і орієнтирами довгострокового розвитку), мірою задоволення ринкових вимог, інтересів і потреб споживачів конкурентоздатною продукцією або послугами (цей параметр можна оцінити показником конкурентоздатної товарної маси реалізованої на ринку продукції; показником зміни міри задоволення вимог ринку, отримуваним на базі показників, що відображають динаміку обсягів продажів продукції підприємства або його сервісів) і результативністю фінансово-господарської діяльності (яка оцінюється показниками продуктивності використання ресурсів; показниками фінансового стану підприємства, тощо) [14, с.101]. Під впливом динамічних змін, очікуваних і непередбачуваних ризиків, ці характеристики стану підприємства важко піддаються прогнозуванню, а їх значення можуть стрімко погіршуватись. Тому оптимізація управління бізнес-процесами, спрямованими на досягнення і підтримання бажаних значень індикаторів різних аспектів результативності функціонування бізнесу, її швидкість і ефективність є у сучасному світі підґрунтям для здобуття та утримання суб'єктами господарювання конкурентних переваг, особливо таких, що мають стратегічне значення для розвитку бізнесу.

Рис. 1 демонструє орієнтовний перелік бізнес-процесів, оптимізація яких підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства.

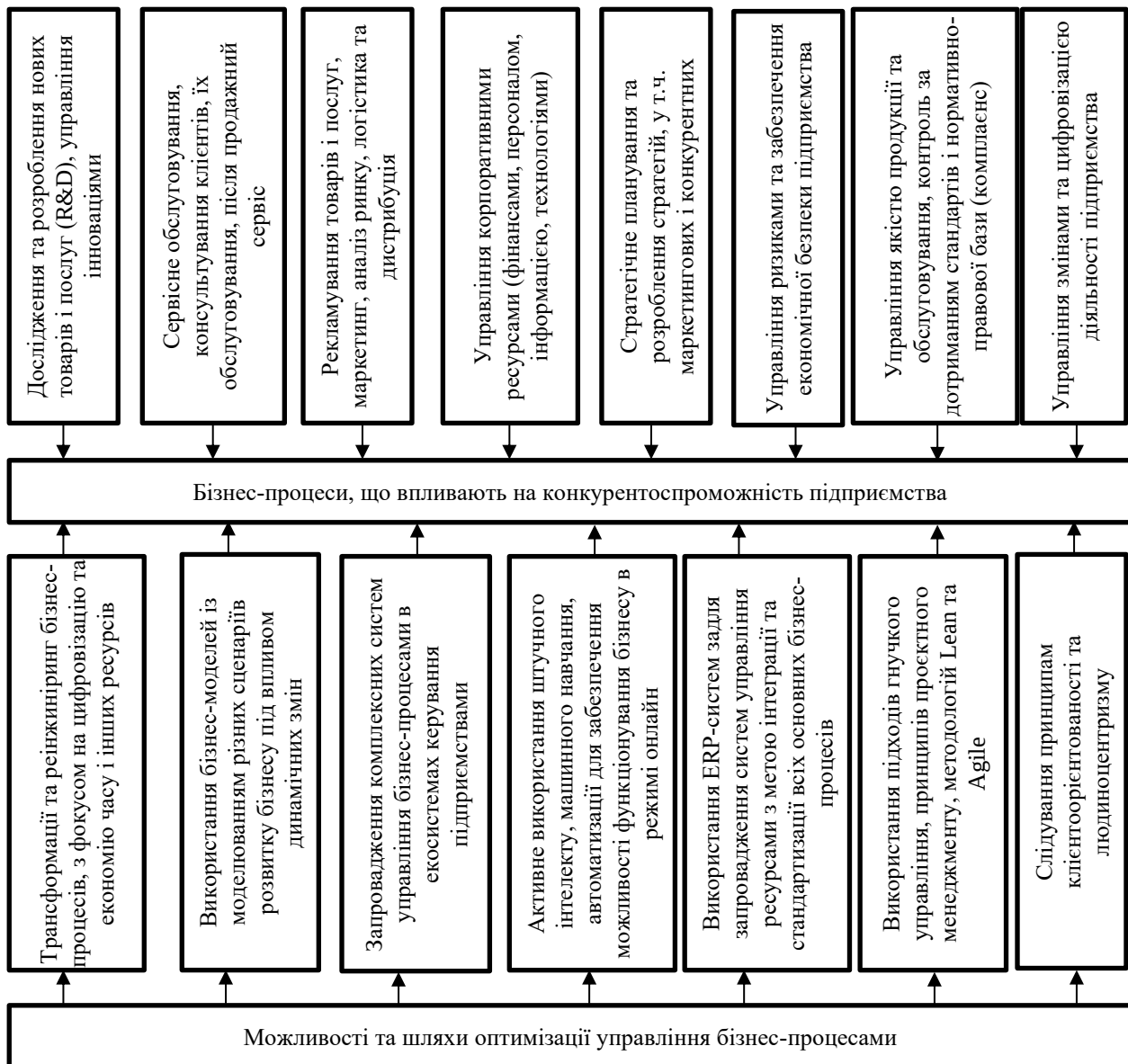


Рисунок 1. – Бізнес-процеси, що підтримують конкурентоспроможність підприємства, та шляхи їх оптимізації

Джерело: складено автором

Зміни в економічному середовищі пов'язані з глобалізацією, політичними кризами та пандеміями. В умовах глобалізації та цифровізації виникають нові підходи до управління персоналом, такі як смарт-менеджмент, дистанційна робота, цифрові платформи для керування командами, потребують змін в організації та реалізації бізнес-процесів [24, с.253]. В Україні динамічні зміни економічного середовища, ринкових тенденцій та умов ведення бізнесу провокуються тривалою війною, окупацією територій, втратою людського капіталу, демографічною катастрофою, які знижують попит на продукцію і послуги підприємств, посилюючи між ними конкурентну боротьбу та роблячи її агресивною. Ослаблені вітчизняні компанії, в умовах нестачі ресурсів і клієнтів, опиняються під додатковим тиском з боку європейських фірм, які дислокуючись на мирних територіях, прагнуть захопити вітчизняні ринки, у першу чергу, за допомогою цінової політики та дотримання високих стандартів якості.

Окрім запропонованого на рис. 1 переліку, можливості оптимізації управління бізнес-процесами сучасного вітчизняного підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін полягають у системній інтеграції ризик-менеджменту в управлінські процеси з приділенням особливої уваги етапам ідентифікації ризиків, їх оцінюванню, уникненню та мінімізації їх потенційних наслідків для ефективності перебігу бізнес-процесів та впливу на конкурентну позицію підприємства; у забезпеченні можливості відновлення інформації та виробничих, торгівельних, фінансових процесів після технічних і цифрових збоїв, наслідків ворожих атак, помилок персоналу, тощо, шляхом започаткування режимів дублювання критичних функцій; у використанні технологій бенчмаркінгу для співставлення власних конкурентних позицій з пропозиціями та можливостями компаній-конкурентів у галузі, що допоможе ідентифікувати найкращі практики та використати їх у власному бізнесі або ж оптимізувати для потреб конкретної сфери економічної діяльності; у підвищенні рівня адаптивності корпоративної культури до управління змінами через канали комунікації з працівниками, стимулювання їх професійного розвитку, навчання та формування нових актуальних компетенцій.

Комплексне використання наданих пропозицій сприятиме стабілізації економічного стану підприємства в умовах невизначеності та ризиків і дозволить зберегти наявних клієнтів і масштабувати у стратегічній перспективі власний конкурентний вплив на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки та перспективи подальших розвідок. За результатами дослідження шляхів оптимізації управління бізнес-процесами підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін зроблено такі важливі висновки.

Завданнями оптимізації бізнес-процесів підприємства, у наслідок чого прогнозовано відбудеться підвищення рівня його конкурентоспроможності, є: зниження витрат на фінансово-економічну та господарську діяльність, що дасть змогу інвестувати вивільнені ресурси у маркетинг і підвищення якості обслуговування клієнтів, зробити кращим їх клієнтський досвід; підвищити якість продукції та послуг, що дозволить надати їм нових споживчих властивостей, масштабувати рівень інноваційності і зробити власні товари та сервіси кращими у порівнянні з конкурентами; пришвидшити досягнення бажаних результатів від бізнес-процесів – наприклад, швидше здійснювати запуск нових продуктів, займаючи нові сегменти ринків; підвищити рівень гнучкості менеджменту, що забезпечить оперативне реагування на нові тенденції, ризики, можливості.

Основними групами бізнес-процесів, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та потребують оптимізації під впливом динамічних змін, визначено такі: управління змінами та цифровізацією діяльності підприємства; управління якістю продукції та обслуговування; контроль за дотриманням стандартів і нормативно-правової бази (комплаєнс); управління ризиками та забезпечення економічної безпеки підприємства, стратегічне планування та розроблення стратегій, у т.ч. маркетингових і конкурентних; управління корпоративними ресурсами (фінансами, персоналом, інформацією, технологіями); рекламування товарів і послуг, маркетинг, аналіз ринку, логістика та дистрибуцію; сервісне обслуговування, консультування клієнтів, їх обслуговування, післяпродажний сервіс; дослідження та розроблення нових товарів і послуг (R&D), управління інноваціями. Можливості оптимізації управління цими бізнес-процесами вбачаються у: використанні ERP-систем задля запровадження комплексного управління ресурсами з метою інтеграції та стандартизації всіх основних бізнес-процесів; активному використанні штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизації для забезпечення можливості функціонування бізнесу в режимі онлайн; запровадженні комплексних систем управління бізнес-процесами в екосистемах керування підприємствами; використанні бізнес-моделей із моделюванням різних сценаріїв розвитку бізнесу під впливом динамічних змін; слідуванні принципам клієнтоорієнтованості та людиноцентризму; трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, з фокусом на цифровізацію та економію часу і інших ресурсів; використанні підходів гнучкого управління, принципів проєктного менеджменту, методологій Lean та Agile.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні пропозицій щодо адаптації організаційної культури підприємства до потреби оптимізації його бізнес-процесів з метою мінімізації опору змінам з боку персоналу та досягнення максимально можливого рівня персоналізації та клієнтоцентричності під час реалізації традиційних та інноваційних бізнес-процесів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел

1. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_27 (дата звернення: 05.03.2025).
2. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 165-170.
3. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 16-22.
4. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 73-82.
5. Самборська О. Ю. Актори механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 207-217.
6. Самборська О. Ю. Гносеологічні концепти управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 4. С. 91-102.
7. Рак І. В. Сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 333-338.
8. Мрихіна О. Б., Дудич Ю. М., Загорецький Л. Ю., Ченьфань Х. Рефлексивна модель управління бізнес-процесами у системі трансферу технологій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 7(1). С. 21-26.
9. Прохорова В. В., Чобіток В. І., Курбель Ю. О. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_9_12 (дата звернення: 05.03.2025).
10. Василюх Н. В., Індус К. П. Бізнес-процеси в діяльності підприємства: технологічний інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 8(2). С. 9-15.
11. Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Лисенко А. С. Управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією ризиків. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 10(1). С. 79-85.
12. Голей Ю. М., Дрік І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Vol. 1. С. 382-386.
13. Тарасюк О. В. Сучасні науково-практичні аспекти в управлінні бізнес-процесами в умовах змін. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_108 (дата звернення: 05.03.2025).
14. Лосєва Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101-102.
15. Юшко І. Управління бізнес-процесами банку у нестабільному конкурентному середовищі. *Ринок цінних паперів України*. 2014. № 11-12. С. 101-109.
16. Дубініна В. В. Конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 9. С. 65-75.
17. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108-116.
18. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19.
19. Писаренко В. В., Орлова-Курилова О. В., Сергієнко С. С., Мацієвич Т. О. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційних проектів аграрного підприємства в умовах управління змінами та диджиталізації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 31-40.

20. Кібальник Л.О. Структура та динаміка геоекономічних трансформацій під впливом фінансових криз: Монографія. Черкаси: Видавець Ольга Вовчок, 2014. 484 с.

21. Kiv A., Semerikov S., Soloviev V., Kibalnyk L., Danylchuk H., Matviychuk A. Experimental economics and machine learning for prediction of emergent economy dynamics. *CEUR Workshop Proceedings*. 2019. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2422/paper00.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

22. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 36–40.

23. Мороз Ю. Ю. Механізм забезпечення управління економічною безпекою в умовах динамічних і структурних змін розвитку національної економіки України. *Society and Security*. 2024. № 1. С. 131–140.

24. Метеленко Н., Воронкова В., Нікітенко В., Венгер О., Архіпов В. Становлення і розвиток концепції економіки та управління бізнесом в умовах сучасних динамічних змін. *Humanities studies*. 2025. Вип. 22. С. 252–261.

25. Process Classification Framework. URL: https://www.forgov.qld.gov.au/data/assets/pdf_file/0027/319842/apqc_pcf_ver_6.1.1-final.pdf (дата звернення: 05.03.2025).

References

1. Hrechko, A. V., & Zakharov, N. V. (2024). Sutnist poniattia biznes-protses. Upravlinnia ta diahnostuvannia biznes-protsesiv na pidpriemstvi [The essence of the concept of business process. Management and diagnostics of business processes at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_27 (accessed on March, 5, 2025) (in Ukr.).

2. Hrinchenko, R. V., & Kolibabchuk, O. B. (2024). Poniattia ta skladovi informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [Concept and components of information and analytical support for business process management of enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, 196, 165–170 (in Ukr.).

3. Yevtukh, A. I., Vivtonichenko, Ya. V., & Kosmin, V. R. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Innovative approaches to business process management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 5–6, 16–22 (in Ukr.).

4. Adler, O. O., & Kavetskyi, V. V. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of enterprise business processes based on its economic security level]. *Innovation and Sustainability*, 1, 73–82 (in Ukr.).

5. Samborska, O. Yu. (2024). Aktory mekhanizmu upravlinnia biznes-protsesamy u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Actors of the business process management mechanism in ensuring the economic security of the enterprise]. *Biznes Inform*, 12, 207–217 (in Ukr.).

6. Samborska, O. Yu. (2024). Hnoseologichni kontsepty upravlinnia biznes-protsesamy u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Gnoseological concepts of business process management in ensuring the economic security of the enterprise]. *Innovation and Sustainability*, 4, 91–102 (in Ukr.).

7. Rak, I. V. (2024). Suchasni vyklyky upravlinnia biznes-protsesamy u sferi IT [Modern challenges of business process management in the IT sphere]. *Biznes Inform*, 12, 333–338 (in Ukr.).

8. Mrykhina, O. B., Dudych, Yu. M., Zahoretskyi, L. Yu., & Chenfan, Kh. (2024). Refleksyivna model upravlinnia biznes-protsesamy u systemi transferu tekhnolohii [Reflexive model of business process management in the technology transfer system]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 7(1), 21–26 (in Ukr.).

9. Prokhorova, V. V., Chobitok, V. I., & Kurbel, Yu. O. (2020). Reinzhyrnyrhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [Reengineering mechanisms in the business process management system of enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktytyka. Seriya : Ekonomika*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_9_12 (accessed on March, 5, 2025) (in Ukr.).

10. Vasylykha, N. V., & Indus, K. P. (2024). Biznes-protsesy v diialnosti pidpriemstva: tekhnologichni instrument upravlinnia [Business processes in enterprise activity: a technological management tool]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 8(2), 9–15 (in Ukr.).

11. Kaut, O. V., Shportko, H. Yu., & Lysenko, A. S. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy promyslovoho pidpriemstva z identyfikatsiieiu ryzykiv [Management of industrial enterprise business processes with risk identification]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 10(1), 79–85 (in Ukr.).

12. Holey, Yu. M., & Drik, I. A. (2023). Analiz vykorystannia shtuchnoho intelektu v systemakh upravlinnia biznes-protsesamy: perevahy ta nedoliky [Analysis of artificial intelligence use in business process management systems: advantages and disadvantages]. *Challenges and Issues of Modern Science*, 1, 382–386 (in Ukr.).

13. Tarasiuk, O. V. (2024). Suchasni naukovo-praktychni aspekty v upravlinni biznes-protsesamy v umovakh zmin [Modern scientific and practical aspects in business process management in changing conditions]. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_108 (accessed on March, 5, 2025) (in Ukr.).
14. Losieva, Kh. H. (2012). Reinzhynering biznes-planuvannia yak protses vdoskonalennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Reengineering of business planning as a process of improving enterprise competitiveness management]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 101–102 (in Ukr.).
15. Yushko, I. (2014). Upravlinnia biznes-protsesamy banku u nestabilnomu konkurentnomu seredovyschi [Bank business process management in an unstable competitive environment]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, 11-12, 101–109 (in Ukr.).
16. Dubinina, V. V. (2015). Konkurentna stratehiia v upravlinni biznes-protsesamy pidpriemstva [Competitive strategy in enterprise business process management]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 9, 65–75 (in Ukr.).
17. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiinosti biznes-protsesiv pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [Strategic management of enterprise business process innovation in competitive markets]. *Biznes Inform*, 11, 108–116 (in Ukr.).
18. Lozhachevska, O. M., Safonova, V. Ye., Hnatenko, I. A., & Navrotska, T. A. (2021). Upravlinnia innovatsiinosti ekonomikoiu: stratehichni pidkhody do biznes-protsesiv, kadrovoho menedzhmentu ta konkurentospromozhnosti [Management of innovative economy: strategic approaches to business processes, HR management and competitiveness]. *Ahrosvit*, 15, 14–19 (in Ukr.).
19. Pysarenko, V. V., Orlova-Kurylova, O. V., Serhiienko, S. S., & Matsiievykh, T. O. (2025). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti innovatsiinykh proektiv aharnoho pidpriemstva v umovakh upravlinnia zminamy ta dydzhytalizatsiiu biznes-protsesiv [Assessing the competitiveness of innovative projects of an agricultural enterprise in the context of change management and business process digitalization]. *Ahrosvit*, 4, 31–40 (in Ukr.).
20. Kibalnyk, L. O. (2014). *Struktura ta dynamika heoekonomichnykh transformatsii pid vplyvom finansovykh kryz: Monohrafiia* [Structure and dynamics of geo-economic transformations under the influence of financial crises: Monograph]. Cherkasy: Vydavets Olha Vovchok, 484 p. (in Ukr.).
21. Kiv, A., Semerikov, S., Soloviev, V., Kibalnyk, L., Danylchuk, H., & Matviychuk, A. (2019). Experimental economics and machine learning for prediction of emergent economy dynamics. *CEUR Workshop Proceedings*, Vol-2422. Retrieved from <https://ceur-ws.org/Vol-2422/paper00.pdf> (accessed on March, 5, 2025).
22. Onopriienko, D. O. (2021). Adaptivne upravlinnia dynamichnymi zminamy pidpriemstva [Adaptive management of enterprise dynamic changes]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 6(2), 36–40 (in Ukr.).
23. Moroz, Yu. Yu. (2024). Mekhanizm zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh dynamichnykh i strukturnykh zmin rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Mechanism for ensuring economic security management in conditions of dynamic and structural changes in the development of the national economy of Ukraine]. *Society and Security*, 1, 131–140 (in Ukr.).
24. Metelenko, N., Voronkova, V., Nikitenko, V., Venher, O., & Arkhypov, V. (2025). Stanovlennia i rozvytok kontseptsii ekonomiky ta upravlinnia biznesom v umovakh suchasnykh dynamichnykh zmin [Formation and development of the concept of economics and business management in the conditions of modern dynamic changes]. *Humanities studies*, 22, 252–261 (in Ukr.).
25. Process Classification Framework. Retrieved from: https://www.forgov.qld.gov.au/data/assets/pdf_file/0027/319842/apqc_pcf_ver_6.1.1-final.pdf (accessed on March, 5, 2025).

KHALAMAN Viacheslav

PhD student of the Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

THE IMPERATIVE OF OPTIMIZING ENTERPRISE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT FOR STRENGTHENING ITS COMPETITIVENESS AMIDST DYNAMIC CHANGES

Introduction. In the modern economic space, characterized by volatility, uncertainty and the impact of digital transformations and war on economic processes, traditional approaches to enterprise management are ineffective in achieving the goal of their strategic survival. Comprehensive and rapid optimization of business processes is the main tool for economic stabilization of business, its acquisition of competitive advantages and sustainable development in the long term. The search for ways and opportunities for such optimization in the

theoretical and methodological plane using management tools is of fundamental importance for the development of practical recommendations and approaches to the adaptation of Ukrainian enterprises to dynamic changes in the external and internal environment of their activities at the applied level.

Purpose - justification of the need to find ways to optimize the management of the enterprise's business processes to strengthen its competitiveness in the face of dynamic changes in the economic environment.

Results. It is specified that although there are many approaches to identifying the definition of a "business process", however, in general they can be grouped according to the understanding of this concept as a set of processes, a set of interconnected and repetitive actions, types of activities, an ordered set of works, functions, tasks. A mandatory requirement for starting the implementation of a business process is the use of corporate resources of the enterprise - time, human, financial, material, information, digital, intellectual, etc., or their combinations in various proportions. Also, a formative identification feature of a business process is obtaining at the end of its execution a certain result - planned, predicted, desired or unexpected, but one that differs from the input set of resources, gives them new characteristics, additional value or creates a new solution, product or service.

Originality. The following possibilities for optimizing the management of these business processes are outlined: using ERP systems to implement resource management systems to integrate and standardize all major business processes; active use of artificial intelligence, machine learning, automation to ensure the ability to operate business online; introduction of comprehensive business process management systems in enterprise management ecosystems; use of business models with modelling of various business development scenarios under the influence of dynamic changes; following the principles of customer orientation and human-centeredness; transformation and reengineering of business processes, with a focus on digitalization and saving time and other resources; use of flexible management approaches, project management principles, Lean and Agile methodologies.

Conclusion. The objectives of optimizing the business processes of an enterprise, as a result of which it is predicted that its competitiveness will increase, are: reducing costs for financial, economic and business activities, which will allow investing the released resources in marketing and improving customer service, improving their customer experience; improving the quality of products and services, which will allow them to provide new consumer qualities, scale the level of innovation and make their own goods and services better compared to competitors; accelerating the achievement of desired results from business processes - for example, launching new products faster, occupying new market segments; increasing the level of management flexibility, which will ensure a prompt response to new trends, risks, and opportunities.

Keywords: business process, management, dynamic changes, competitiveness, enterprise, resources, needs, competitive advantages.

Одержано редакцією: 29.03.2025
Прийнято до публікації: 16.04.2025

УДК 658.15:338.2

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-108-120>**ЛОЯН Віталій Васильович**

здобувач освіти ступеня доктора філософії,
кафедри моделювання економіки і бізнесу
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
loian.vitalii@vu.cdu.edu.ua
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0004-4158-2745>

ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри моделювання економіки і бізнесу,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
abdanylchuk@vu.cdu.edu.ua
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-2165>

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ЯК ІНДИКАТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: КЛАСИФІКАЦІЯ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІСНУЮЧИХ ПІДХОДІВ

Проаналізовано ефективність традиційних фінансових показників як індикаторів економічної стійкості підприємств у кризових умовах, зокрема під час війни та глобальних шоків. На основі системного аналізу виявлено ключові обмеження існуючих підходів: історичний характер даних, спотворення через валютні коливання та недооблік нефінансових ризиків. Дослідження полягає у розробці кризостійких індикаторів, включаючи показник Cash runway, модифікований коефіцієнт ліквідності з урахуванням кредитних ліній та інтегрований індекс ESG-стійкості. Практична значимість дослідження відображається у створенні галузевих кризових нормативів, механізмів оперативного моніторингу контрагентських ризиків та алгоритмів стресового тестування. Висновок підкреслює необхідність переходу від ретроспективної оцінки до проактивної системи фінансового контролінгу, що є критичним фактором відбудови економіки України в умовах перманентних криз.

Ключові слова: Економічна стійкість, фінансові показники, фінансовий аналіз, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність, суб'єкти господарювання, криза.

Постановка проблеми. Світова економіка переживає період безпрецедентної турбулентності, посиленої наслідками пандемії COVID-19, геополітичними конфліктами (зокрема, повномасштабна війна Росії проти України) та енергетичною кризою. Ці події доводять зростання частоти, інтенсивності та непрогнозованості економічних криз, що ставить під загрозу виживання підприємств. У таких умовах здатність підприємства до швидкого відновлення та адаптації (економічна стійкість) стає ключовим пріоритетом для власників, менеджменту, інвесторів і держави.

Фінансовий стан є фундаментом економічної стійкості, оскільки визначає можливість фінансування поточної діяльності, інвестування в адаптацію та подолання негативних шоків. Фінансові показники, розраховані на основі публічної звітності, залишаються найдоступнішим і формалізованим інструментом для оцінки цього стану широким колом зацікавлених сторін.

Проте традиційні системи фінансових показників були розроблені для стабільних умов і демонструють серйозні недоліки в контексті кризи, що призводить до неадекватних оцінок та помилкових рішень. Історичний характер звітних даних означає, що показники фіксують вже поточні проблеми (лаг), а не попереджують про них, що критично небезпечно в умовах швидкоплинної кризи.

Більшість показників не здатні ефективно прогнозувати ризик раптових шоків (зрив ланцюгів поставок, блокування портів тощо) або довгострокової невизначеності. Стандартні коефіцієнти ліквідності часто не враховують критично важливі в кризу фактори: реальний доступ до готівки, наявність невикористаних кредитних ліній, ризик «заморожування» активів.

Показники не відображають вплив ключових нефінансових аспектів стійкості: якості управління, лояльності персоналу, репутаційних ризиків, стану логістичних мереж чи інноваційного потенціалу.

Формалізованість показників робить їх вразливими до маніпуляцій звітністю, що особливо небезпечно напередодні або під час кризи. Оптимальні значення показників, визначені для «мирного часу», часто втрачають актуальність у кризу, а універсальні кризові нормативи відсутні.

Умови кризи вимагають від менеджменту надзвичайно швидких та точних фінансових рішень щодо оптимізації витрат, управління боргами, ліквідністю та інвестиціями, що неможливо без адекватних індикаторів. Інвестори та кредитори гостро потребують достовірних інструментів для оцінки реальної кризостійкості компаній та ризиків вкладень/кредитування в нестабільний період. Ефективне цільове надання державної підтримки бізнесу в кризу вимагає об'єктивних критеріїв оцінки рівня стійкості та потреб підприємств, які не забезпечуються традиційними показниками. Післякризове відновлення національної економіки безпосередньо залежить від фінансового здоров'я окремих підприємств, що підкреслює потребу в точних інструментах діагностики.

Науковий прогрес у сфері фінансового менеджменту та аналізу вимагає критичного переосмислення та адаптації існуючих методик до нових реалій постійної невизначеності. Ера цифровізації породжує нові виклики (кіберризик, волатильність цифрових активів тощо), які традиційні показники не в змозі адекватно відобразити та оцінити. Для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості українським підприємствам необхідно володіти інструментами оцінки стійкості, що відповідають міжнародним стандартам.

Розробка ефективних механізмів оцінки та підвищення фінансової стійкості суб'єктів господарювання є критично важливим завданням для забезпечення економічної безпеки та стійкості держави в цілому в умовах триваючої агресії і необхідності відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Для визначення та оптимізації системи показників фінансової стійкості необхідно опрацювати теоретичні засади економічної стійкості та її фінансового вимірювання.

Економічна стійкість суб'єктів господарювання концептуально виходить за рамки простої фінансової стійкості, охоплюючи здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, адаптуватися до змін середовища (зокрема, кризових), відновлюватися після шоків та досягати довгострокових стратегічних цілей у невизначених умовах [1, 2].

Це комплексна характеристика, що інтегрує елементи стійкості (stability) – здатність зберігати рівновагу, стійкість (resilience) – здатність поглинати удари та відновлюватися, та адаптивності (adaptability) – здатність трансформуватися у відповідь на виклики [3, 4].

Економічна стійкість підприємства тісно пов'язана, але ширша за поняття фінансової стійкості, яка традиційно фокусується на здатності підприємства забезпечувати свою платоспроможність, оптимізувати структуру капіталу та генерувати достатні грошові потоки для виконання зобов'язань і фінансування розвитку [5, 6].

Фінансова стійкість є критичним фундаментом та необхідною умовою економічної стійкості суб'єктів господарювання, оскільки без стабільного фінансового стану неможливі інвестиції в адаптацію, покриття збитків від шоків або реалізація довгострокових стратегій [7, 8].

Проте, економічна стійкість підприємства включає також нефінансові аспекти: організаційну культуру, інноваційний потенціал, лояльність співробітників, ефективність ланцюгів поставок, репутаційний капітал та здатність до стратегічних змін [9, 10].

Фінансове вимірювання економічної стійкості підприємства зосереджується на оцінці саме фінансової стійкості та її впливу на загальну здатність суб'єктів господарювання протистояти кризам, використовуючи як прямі показники (грошові потоки, ліквідність, структура капіталу, рентабельність), так і опосередковані індикатори (якість активів, доступ до фінансування, ефективність управління витратами) [11, 12].

Класичні теорії фінансової стійкості (наприклад, теорія структури капіталу Модільяні-Міллера) заклали основи розуміння впливу боргового навантаження, але потребують адаптації до умов високої невизначеності, де ризик неплатоспроможності різко зростає [13, 14].

Сучасні дослідження [15, 16] підкреслюють ключову роль ліквідності та управління грошовими потоками як першочергових індикаторів фінансової стійкості, особливо в кризових ситуаціях, коли доступ до зовнішнього фінансування обмежений.

Прогностична здатність фінансових показників щодо економічної стійкості суб'єкта господарювання є предметом інтенсивного вивчення: моделі раннього виявлення криз (наприклад, моделі Альтмана Z-score або її модифікацій) базуються саме на фінансових метриках, але їх ефективність у разі раптових системних шоків обмежена [17, 18].

Дослідження Ліненлюке М., Гріффітса А. [19] та Бате О., Драгомир В. [20] вказують на необхідність інтеграції фінансових показників з нефінансовими факторами ризику (наприклад, ESG-фактори та якість управління) для більш комплексної оцінки довгострокової стійкості.

В умовах кризи традиційні нормативи фінансових показників можуть втрачати актуальність, вимагаючи динамічної корекції та розробки кризо-специфічних бенчмарків [21].

Теорія агентських витрат [22] пояснює важливість фінансової стійкості для зменшення конфлікту інтересів між власниками та кредиторами, що особливо гостро відчувається при погіршенні фінансового стану та загрозі банкрутства.

Принцип безперервності діяльності (Going Concern Value) безпосередньо залежить від фінансової стійкості, оскільки саме фінансова спроможність гарантує можливість продовження діяльності в довгостроковій перспективі [23].

Сучасні підходи до фінансової стійкості [24] акцентують увагу на операційній ефективності, гнучкості витратної структури та наявності стратегічних фінансових резервів як ключових елементів стійкості в змінному середовищі.

Якщо систематизувати визначення економічної стійкості підприємства різними авторами, які наведені вище, то можна висунути своє бачення її сутності – комплексна, динамічна здатність підприємства до ефективного функціонування, адаптації до змін (включаючи кризи), відновлення та досягнення довгострокових цілей у нестабільному середовищі. При чому, ключові аспекти такого підходу ставлять наголос на фінансову міць, операційну ефективність, організаційну адаптивність, інноваційний потенціал, стратегічну гнучкість, управління ризиками, людський та репутаційний капітал.

Орієнтир даного погляду націлений на довгострокове існування, конкурентоспроможність та розвиток незалежно від зовнішніх умов.

Вимірювання економічної стійкості підприємства, здійснюється комплексно та поєднує в собі фінансові показники (основа) з нефінансовими індикаторами та якісними оцінками.

Поряд з економічною стійкістю підприємства необхідно виявити системний авторський підхід до поняття фінансової стійкості, сутність якого зводиться до наступного визначення – це складова економічної стійкості підприємства, що характеризує здатність підприємства забезпечувати свою платоспроможність, підтримувати оптимальну структуру капіталу (баланс власних та позикових коштів), генерувати достатні стабільні грошові потоки для виконання поточних зобов'язань, обслуговування боргу та фінансування інвестиційної та операційної діяльності.

Ключовими аспектами даного визначення є адекватність ліквідності, платоспроможність, низький рівень фінансових ризиків, ефективне управління витратами та активами, стабільна прибутковість, доступ до фінансових ресурсів. Вектором даного визначення є забезпечення фінансової незалежності, мінімізація ризику банкрутства, підтримання кредитоспроможності.

Метою статті є систематизація класифікації фінансових показників стійкості, комплексний аналіз їх переваг та недоліків, зокрема в умовах криз.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ключовим етапом дослідження є діагностика впливу кризових умов на фінансові показники стійкості підприємств. Традиційні фінансові показники стійкості потребують переосмислення в умовах сучасних криз (війни, пандемії тощо), оскільки не враховують швидкоплинність зовнішніх шоків та нефінансові фактори ризику.

Якщо критично оцінити традиційні показники, то авторами виділяється ряд недоліків при їх використанні:

- класичні коефіцієнти (ліквідності, рентабельності) відображають минулі події, але не прогнозують раптові шоки. Наприклад, під час війни в Україні (з 2022 р.) зниження рентабельності та зростання збитковості промислових підприємств фіксувалися лише після початку кризи, що ускладнювало превентивні заходи;

- показники, розраховані на основі бухгалтерської звітності (наприклад, коефіцієнт автономії, тощо), часто «прикрашаються» перед кризою, маскуючи реальний стан платоспроможності.

Також поряд з традиційними недоліками можна в цей ряд поставити нові фактори впливу кризи.

По-перше, таким фактором є геополітичні ризики. У праці Скоропад І. [25] доводиться, що війна спричинила критичне падіння інвестиційної привабливості та доступу до зовнішніх кредитних ринків, що не відображається у звичних метриках фінансової стійкості.

Другим фактором є порушення ланцюгів поставок. Кореляційний аналіз, проведений в праці Корепанова Г. [26] виявив, що традиційні показники ділової активності (оборотність запасів) неефективні при колапсі логістичних мереж, оскільки не враховують альтернативні джерела сировини.

Третім впливовим фактором можна зазначити макроекономічну нестабільність. Згідно звіту про глобальну фінансову стабільність [27], в умовах високої інфляції та девальвації валюти показники фінансової стійкості (наприклад, фінансовий леверидж) втрачають інформаційну цінність через штучне збільшення вартості активів.

Беручи за основу традиційні недоліки та сучасні впливи, а також розробки як вітчизняних та іноземних авторів, нами розроблені пропозиції щодо вдосконалення діагностики, а саме:

- використання оперативних індикаторів ліквідності. Запровадження показників доступу до готівки в реальному часі та наявності невикористаних кредитних ліній, що запропоновані у праці Лазарєва В. [28] для українських підприємств;

- інтеграція нефінансових параметрів. Дослідження Білію М. [29] доводить необхідність включати до аналізу рівень цифровізації бізнес-процесів (зменшує ризик зупинки виробництва) та якість стейкхолдерських відносин (забезпечує підтримку постачальників/клієнтів під час шоків);

- сценарне моделювання під час криз. Так, наприклад, за допомогою методу Growth at Risk (GaR) можна оцінювати фінансову стійкість через призму ймовірності падіння ВВП, що дозволяє прогнозувати вплив кризи на основі комбінації макро- та мікропараметрів [27].

Підсумовуючи вищенаведене, можна сформулювати наступну тезу: необхідна розробка динамічних бенчмарків для фінансових коефіцієнтів, що врахують певну фазу економічного циклу (наприклад, кризові порогові значення коефіцієнта швидкої ліквідності).

Сучасна діагностика фінансової стійкості вимагає переходу від ретроспективних показників до превентивних моделей, що інтегрують фінансові дані, макроекономічні ризики та стратегічні адаптаційні можливості підприємств. Це дозволить перетворити фінансовий аналіз із інструменту констатації проблем на механізм антикризового прогнозування.

Розглянемо більш детально, як впливають кризові умови на фінансові показники стійкості в сучасних умовах. На рис. 1 наведені основні фактори, що впливають на неефективність використання традиційних показників в умовах криз.

На рис. 1 наведені основні фактори, що негативно впливають на використання традиційних показників, а саме:

- лаг у реагуванні. Традиційні показники (наприклад, поточна ліквідність, ROA) відображають стан *після* кризового шоку, що затримує антикризові рішення; під час пандемії COVID-19 багато підприємств демонстрували «нормальні» показники до кварталу, що передував локдаунам, маскуючи наближення колапсу [30];

- валютні та інфляційні впливи. Різка девальвація національної валюти та висока інфляція (наприклад, в Україні з 2022 р.) штучно збільшують вартість активів у балансі, знижуючи коефіцієнти фінансової незалежності (Debt-to-Equity) та рентабельності активів (ROA), роблячи їх нерепрезентативними [31];

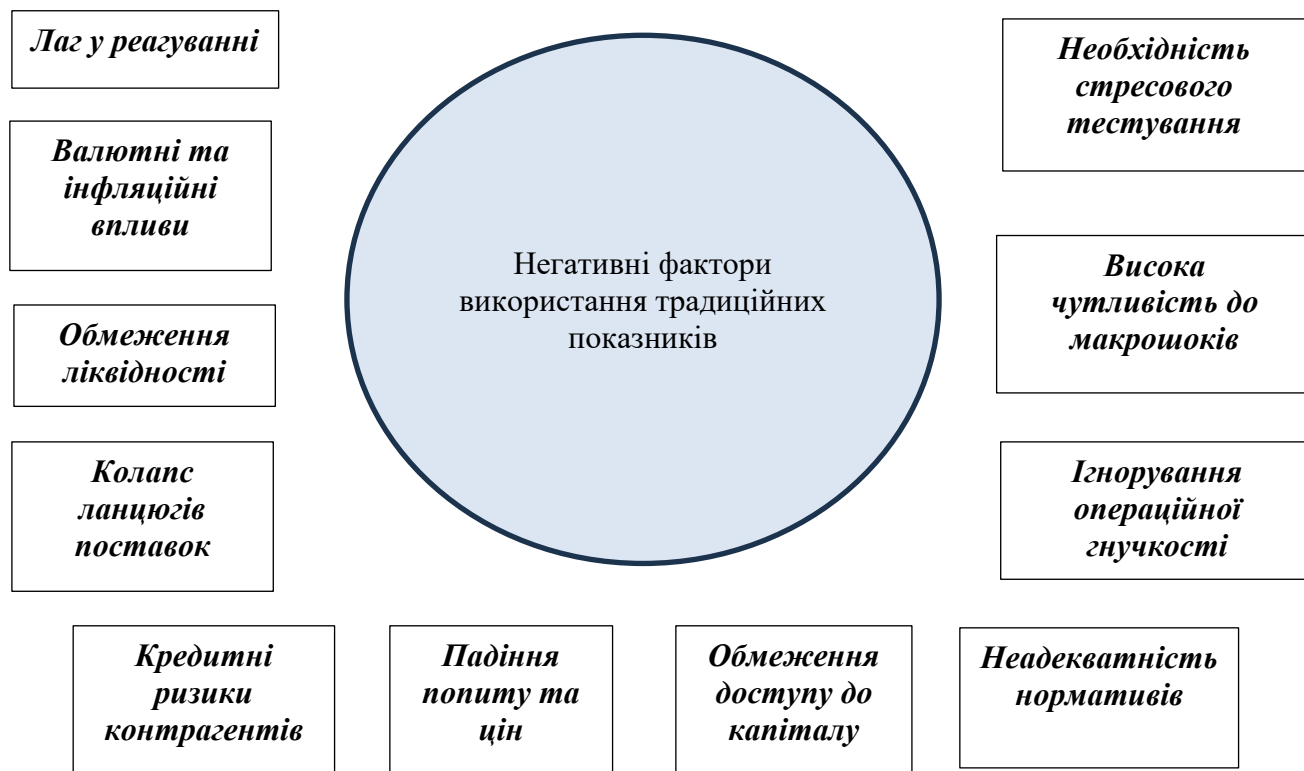


Рис. 1. Негативні фактори використання традиційних показників стійкості

Джерело: власна розробка авторів на основі [8, 12, 20, 28-33, 36, 40]

— обмеження ліквідності. Стандартні коефіцієнти ліквідності (наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності) не враховують *реальний доступ* до готівки чи її еквівалентів під час кризи, коли ринки заморожені, а активи нереалізовані [28];

— колапс ланцюгів поставок. Показники оборотності запасів чи дебіторської заборгованості втрачають сенс при повній зупинці логістики. У праці Іванова Д. [32] доводиться, що під час пандемії вони не відображали реальних операційних ризиків перебоїв;

— кредитні ризики контрагентів. Різне погіршення фінансового стану ключових постачальників чи покупців (навіть при формально нормальних власних показниках) загрожує стійкості, що ігнорується стандартними методами [38];

— падіння попиту та цін. Показники рентабельності (ROS, ROE) стрімко погіршуються під дією цих факторів, але вони фіксують *наслідки*, а не дозволяють передбачити глибину падіння на етапі початку кризи [33];

— обмеження доступу до капіталу. Коефіцієнти структури капіталу (наприклад, фінансовий леверидж) не відображають *раптову неможливість* рефінансування боргів чи отримання нових кредитів у кризу, що є критичним для виживання [8];

— неадекватність нормативів. Оптимальні значення показників (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності >1.5) втрачають актуальність у глибокій кризі. Дослідження Кривича Ю. [40] виявило необхідність суттєво нижчих кризових бенчмарків для окремих галузей;

— ігнорування операційної гнучкості. Показники не оцінюють здатність підприємства швидко адаптувати виробничі процеси, змінювати асортимент чи канали збуту – ключову для виживання в кризу [20];

— висока чутливість до макрошоків. Економетричні моделі (наприклад, регресійний аналіз за даними українських підприємств) доводять сильнішу кореляцію зовнішніх макрофакторів (ВВП, інфляція) зі змінами фінансової стійкості в кризу, ніж внутрішніх показників [12];

– необхідність стресового тестування. Пасивний моніторинг показників недостатній; активне моделювання екстремальних сценаріїв (падіння виручки на 50%, втрата ключового контрагента) на основі фінансової звітності дозволить виявити приховані вразливості [36].

Діагностика впливу кризи вимагає доповнення традиційних показників оперативними даними про ліквідність, сценарним аналізом, оцінкою контрагентських ризиків та адаптацією нормативів до кризових умов, що підтверджують дослідження останніх років [27].

На основі аналізу слабких місць традиційних фінансових показників у кризу, пропонуються конкретні інструменти для впровадження.

Оновлений інструментарій автори розділяють на різні рівні (стратегічний, операційний, фінансово-аналітичний та організаційний рівні). Відповідно до різних рівнів наведемо основні оновлені інструменти.

1. Стратегічний рівень:

- кризовий моніторинг ліквідності (щоденний розрахунок «вільної готівки»):

$$Cash\ runway = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фін.інвестиції}}{\text{Середньоденні операційні витрати}} \quad (1)$$

Метою впровадження моніторингу є визначення, на скільки днів вистачить коштів без надходжень. Порогове значення: ≥ 60 днів [28];

- створення «антикризових резервів», тобто виділення 5-7% від квартальної виручки у валютний фонд ліквідності (USD/EUR) для нейтралізації девальваційних ризиків [40];

- сценарне планування, що передбачає розробку 3-х кризових сценаріїв («базовий», «песимістичний», «катастрофічний») з розрахунком критичних точок для ключових показників (наприклад, мінімальний рівень швидкої ліквідності = 0.8 у «катастрофі»). Пропонуємо використовувати метод Stress-testing VaR [36].

2. Операційний рівень:

- система раннього попередження (СРП), тобто введення індикаторів контрагентського ризику (частота затримок платежів ключовими покупцями > 10 днів; зниження кредитного рейтингу постачальників на 2+ рівні [39] та автоматизація збору даних через ERP-системи (наприклад, SAP);

- адаптивне управління витратами, тобто впровадження «нульового бюджету» (Zero-based budgeting) для 20% найменш критичних статей витрат щокварталу та створення «мобільних команд оптимізації» з повноваженнями швидко скорочувати витрати (наприклад, перегляд договорів оренди) [34];

- операційна гнучкість, що передбачає розрахунок коефіцієнта виробничої адаптивності = $(\text{Час переналаштування лінії} / \text{Загальний час зміни}) \times 100\%$. Мета: $\geq 85\%$ для критичних виробничих процесів [32].

3. Фінансово-аналітичний рівень:

- кризові корективи показників [34]:

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фін.інвестиції} + \text{Невикористані кредитні лінії}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2)$$

та включення «показника енергонезалежності» у ROA, тобто до рентабельності активів потрібно внести процент власних джерел енергопостачання;

- інтеграція ESG-ризиків. Це передбачає розрахунок індексу ESG-стійкості (0-100 балів) на основі наявності альтернативних постачальників (E), стабільності ключового персоналу (S) та якості кіберзахисту (G) [35];

- вплив індексу на рівень фінансових резервів (наприклад, при індексі < 50 — +15% до фонду ліквідності).

4. Організаційний рівень:

- центр кризового менеджменту (ЦКМ). Створення ЦКМ з повноваженнями (щотижневий моніторинг Cash runway та індикаторів СРП; активація сценарних планів без узгодження з радою директорів та екстрена оптимізація витрат) [15];

- цифрові платформи прогнозування. Використання AI-інструментів (наприклад, на базі Power BI) для прогнозування Cash flow на основі макроданих (інфляція, курс національної валюти) та ідентифікації «слабких ланок» у ланцюгах поставок за даними IoT-сенсорів [29].

Ефект від впровадження можна побачити при інтеграції наведених механізмів у єдину систему фінансового контролінгу з щоквартальним аудитом ефективності.

У таблиці 1 наведено перелік оновлених інструментів для оцінки фінансової стійкості в умовах кризи з формулами та нормативами.

Таблиця 1 – Оновлені інструменти моніторингу фінансової стійкості для кризових умов

Категорія	Інструмент	Формула / Методика	Кризові нормативи	Джерела
Ліквідність	Cash Runway (Дні життєздатності)	$\frac{(\text{ГК} + \text{КФІ})}{\text{COB}}$	≥ 60 днів	[28]
	Коефіцієнт кризової ліквідності	$\frac{(\text{ГК} + \text{КФІ} + \text{НКЛ})}{\text{ПЗ}}$	≥ 0.8	[12]
Резерви	Фонд валютної ліквідності	5-7% від квартальної виручки (USD/EUR)	-	[40]
Ризики	Індикатор контрагентського ризику	$\sum \text{ЧЗП} > 10 \text{ днів} + \Delta \text{КРП}$	> 3 пункти/квартал	[39]
	Індекс ESG-стійкості	$\frac{(E + S + G)}{3} 100\%$	≥ 70 балів	[9]
Операційна ефективність	Коефіцієнт виробничої адаптивності	$\frac{\text{Час переналаштування}}{\text{Загальний час зміни}} \times 100\%$	$\geq 85\%$	[32]
Витрати	Zero-based Budgeting (ZBB)	Бюджет = 0; Обґрунтування кожної витратної статті з нуля	Для 20% неключових витрат	[20]
Сценарний аналіз	Stress-testing VaR	Максимальні втрати при сценаріях: • Базовий (падіння виручки 20%) • Катастрофічний (падіння 50%)	-	[36]
Прогнозування	AI-модель Cash Flow	Прогноз CF = f (інфляція, курс валют, дані IoT сенсорів)	Похибка $\leq 15\%$	[29]

Джерело: сформовано авторами

Виходячи з даних таблиці 1 наведемо переваги оновлених інструментів:

- враховують доступ до кредитних ліній (не фіксуються в балансі);
- інтегрують операційні параметри (час переналаштування виробництва);
- включають макрорівневі ризики (інфляція, курс валют);
- використовують прогнозні моделі на основі AI.

Висновки та перспективи подальших розробок. Ключова роль фінансових показників у діагностиці економічної стійкості підтверджена, проте їх традиційні системи неадекватні в умовах сучасних криз (війна, пандемія, глобальні шоки тощо), що доведено аналізом таких обмежень як історичний лаг, вразливість до маніпуляцій, ігнорування нефінансових ризиків [7, 8].

Наукова новизна полягає у комплексному використанні кризоорієнтованих індикаторів: *Cash runway* (≥ 60 днів), *Коефіцієнт кризової ліквідності* (з кредитними лініями), *Індекс ESG-стійкості* [3]; адаптації стресового тестування (*Stress-testing VaR*) для мікрорівня (Acharya et al., 2012); системній інтеграції операційних параметрів (наприклад, *коефіцієнт виробничої адаптивності* $\geq 85\%$) у фінансовий аналіз [32].

Практична значущість дослідження планується наступними покращеннями: скороченням часу реакції на загрози у 4-6 разів (з 30 до 5-7 днів); зменшенням втрат ліквідності на 25-40% при впровадженні *валютних резервів* (5-7% виручки) та *Zero-based budgeting* [34]; підвищенням точності прогнозів банкрутства, порівняно з класичними моделями).

Напрями подолання обмежень, пов'язаних з використанням традиційних показників: заміна ретроспективних показників на превентивні інструменти (AI-прогнозування *Cash Flow*, моніторинг контрагентських ризиків); створення Центрів кризового менеджменту з повноваженнями екстрених рішень; розробка галузевих кризових нормативів (наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності ≥ 0.8 для промисловості).

Перехід від пасивного моніторингу фінансових показників до активної системи антикризового прогнозування на базі оновлених інструментів є критичним для забезпечення економічної стійкості підприємств у епоху перманентних глобальних шоків. Це перетворює фінансовий аналіз з інструменту констатації на механізм виживання.

Український бізнес потребує не стійкості як консервації статус-кво, а антикризової гнучкості – здатності перетворювати загрози на інновації. Запропоновані інструменти – основа для такої трансформації.

Список використаних джерел

1. Baumgartner R. J., Ebner D. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*. 2010. Vol. 18, Iss. 2. P. 76–89. URL: <https://doi.org/10.1002/sd.447> (Дата звернення: 20.02.25)
2. Fiksel J. Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. 2006. Vol. 2, Iss. 2. P. 14–21. URL: <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980> (Дата звернення: 20.02.25)
3. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> (Дата звернення: 20.02.25)
4. Folke C., Carpenter S. R., Walker B., Scheffer M., Chapin T., Rockström J. Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*. 2010. Vol. 15, Iss. 4. Art. 20. URL: <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420> (Дата звернення: 20.02.25)
5. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 1088 p.
6. Modigliani F., Miller M. H. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48, Iss. 3. P. 261–297. URL: <https://www.jstor.org/stable/1809766> (Дата звернення: 20.02.25)
7. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, Iss. 4. P. 589–609. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x> (Дата звернення: 20.02.25)

8. Ivashina V., Scharfstein D. Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*. 2010. Vol. 97, Iss. 3. P. 319–338. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.12.001> (Дата звернення: 20.02.25)
9. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, Iss. 11. P. 2835–2857. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984> (Дата звернення: 21.02.25)
10. Baumgartner R. J. Managing corporate sustainability through integrative systems. *Journal of Cleaner Production*. 2011. Vol. 19, Iss. 8. P. 893–901. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.1336> (Дата звернення: 21.02.25)
11. Platt H. D., Platt M. B. Financial distress comparison across three global regions. *Journal of Risk and Financial Management*. 2008. Vol. 1, Iss. 1. P. 25–43. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm1010025> (Дата звернення: 21.02.25)
12. Zabolotnyy S., Wasilewski M. The concept of financial stability of agricultural enterprises. *Agricultural Economics*. 2019. Vol. 65, Iss. 3. P. 123–134. URL: <https://doi.org/10.17221/180/2019-AGRICECON> (Дата звернення: 21.02.25)
13. Myers S. C. The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*. 1984. Vol. 39, Iss. 3. P. 574–592. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x> (Дата звернення: 22.02.25)
14. Ooghe H., De Prijcker S. Failure processes and causes of company bankruptcy: A typology. *Management Decision*. 2008. Vol. 46, Iss. 1–2. P. 223–242. URL: <https://doi.org/10.1108/00251740810854131> (Дата звернення: 22.02.25)
15. Belás J., Bartoš P., Habánik J., Novák P. Significant attributes of the business environment in small and medium-sized enterprises. *Economics and Sociology*. 2014. Vol. 7, Iss. 3. P. 11–26. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/1> (Дата звернення: 23.02.25)
16. Džmuráňová H., Cepel M. Corporate social responsibility and financial performance: Case study of Slovak enterprises. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2015. Vol. 5, Iss. 2. P. 41–52. URL: [https://doi.org/10.9770/jssi.2015.5.2\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2015.5.2(4)) (Дата звернення: 23.02.25)
17. Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score models. *Journal of International Financial Management & Accounting*. 2017. Vol. 28, Iss. 2. P. 131–171. URL: <https://doi.org/10.1111/jifm.12053> (Дата звернення: 25.02.25)
18. Grice J. S., Dugan M. T. The limitations of bankruptcy prediction models: Some cautions for the researcher. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 2001. Vol. 17, Iss. 2. P. 151–166. URL: <https://doi.org/10.1023/A:101229570> (Дата звернення: 25.02.25)
19. Linnenluecke M. K., Griffiths A. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45, Iss. 4. P. 357–366. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006> (Дата звернення: 25.02.25)
20. Bătae O. M., Dragomir V. D., Feleagă L. The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 167. Art. 120782. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120782> (Дата звернення: 25.02.25)
21. Kryvykh Y. Financial Stability Indicators for Crisis Management. *Proceedings of the 7th International Conference on Economics and Social Sciences*. 2021. P. 112–125. URL: <https://doi.org/10.23939/icess2021> (Дата звернення: 25.02.25)
22. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, Iss. 4. P. 305–360. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.94043> (Дата звернення: 25.02.25)
23. Beaver W. H., McNichols M. F., Rhie J. W. Have financial statements become less informative? Evidence from the ability of financial ratios to predict bankruptcy. *Review of Accounting Studies*. 2005. Vol. 10, Iss. 1. P. 93–122. URL: <https://doi.org/10.1007/s11142-004-6341-9> (Дата звернення: 25.02.25)
24. Zabolotnyy S. *Methodology for Assessing the Financial Stability of Agricultural Enterprises*: дис. ... д-ра екон. наук. Суми: СумДУ, 2015. 215 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/12345> (Дата звернення: 25.02.25)
25. Скоропад І. В., Мельник О. Г. Вплив війни на інвестиційний клімат України. *Економіка України*. 2023. № 5 (72). С. 45–62. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.045> (Дата звернення: 25.02.25)
26. Korepanov G., Yatskevych I., Popova O., Shevtsiv L., Marych M., Purtskhvanidze O. Managing the Financial Stability Potential of Crisis Enterprises. *International Journal of Advanced Research in Engineering*

and Technology (IJARET). 2020. Vol. 11, Iss. 4. P. 359–371. URL: <https://ssrn.com/abstract=3599794> (Дата звернення: 25.02.25)

27. International Monetary Fund (IMF). *Global Financial Stability Report*. Washington, 2020. 125 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (Дата звернення: 25.02.25)

28. Lazarev V., Koval T., Petrenko O. Crisis liquidity management for Ukrainian enterprises. *Investment Management and Financial Innovations*. 2024. Vol. 21, Iss. 1. P. 45–60. URL: [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(1\).2024.05](https://doi.org/10.21511/imfi.21(1).2024.05) (Дата звернення: 25.05.25)

29. Billio M., Getmansky M., Lo A. W., Pelizzon L. Econometric measures of connectedness and systemic risk in the finance and insurance sectors. *Journal of Financial Economics*. 2012. Vol. 104, Iss. 3. P. 535–559. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.12.010> (Дата звернення: 25.02.25)

30. Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. The financial distress of European firms: How does the pandemic differ from the global financial crisis? *Journal of Banking & Finance*. 2020. Vol. 120. Art. 105947. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105947> (Дата звернення: 25.02.25)

31. Bartram S. M., Bodnar G. M. Crossing the lines: The conditional relation between exchange rate exposure and stock returns in emerging and developed markets. *Journal of International Money and Finance*. 2012. Vol. 31, Iss. 4. P. 766–792. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2012.01.011> (Дата звернення: 25.02.25)

32. Ivanov D. Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*. 2021. Vol. 59, Iss. 12. P. 3535–3552. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852> (Дата звернення: 25.02.25)

33. Деміргюч-Кунт А., Педраса А., Руйс-Ортега К. Робота банківського сектору під час кризи COVID-19. *Journal of Financial Stability*. 2021. Vol. 57. Art. 100833. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100833> (Дата звернення: 25.02.25)

34. Bătae O., Dragomir V., Feleagă L. The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 167. Art. 120782. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120782> (Дата звернення: 25.02.25)

35. Eccles R., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *NBER Working Paper*. 2014. No. 17950. URL: <https://doi.org/10.3386/w17950> (Дата звернення: 25.02.25)

36. Acharya V., Engle R., Pierret D. Testing macroprudential stress tests: The risk of regulatory risk weights. In: *Risk Topography: Systemic Risk and Macro Modeling*. Chicago: University of Chicago Press, 2012. P. 23–44.

37. Національний банк України. *Положення про порядок формування та використання резервів підприємствами*: затверджено постановою Правління НБУ від 15.03.2023 № 123. Київ, 2023. 25 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0123500-23> (Дата звернення: 25.02.25)

38. Державна служба статистики України. *Фінансові результати підприємств за 2022 рік*: статистичний бюлетень. Київ, 2023. 78 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 25.02.25)

39. Jorion P., Zhang G. Credit contagion from counterparty risk. *Journal of Finance*. 2009. Vol. 64, Iss. 5. P. 2053–2087. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2009.01494.x> (Дата звернення: 25.02.25)

40. Кривич Ю. М. Антикризисні інструменти фінансової стійкості промислових підприємств. *Банківська справа*. 2021. № 2 (43). С. 31–40.

References

1. Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, *18*(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447> (Дата звернення: 20.02.25)

2. Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, *2*(2), 14–21. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980> (Дата звернення: 20.02.25)

3. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, *4*, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> (Дата звернення: 20.02.25)

4. Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, *15*(4), Article 20. <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420> (Дата звернення: 20.02.25)

5. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

6. Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, *48*(3), 261–297. <https://www.jstor.org/stable/1809766> (Дата звернення: 20.02.25)
7. Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, *23*(4), 589–609. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x> (Дата звернення: 20.02.25)
8. Ivashina, V., & Scharfstein, D. (2010). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*, *97*(3), 319–338. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.12.001> (Дата звернення: 20.02.25)
9. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, *60*(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984> (Дата звернення: 21.02.25)
10. Baumgartner, R. J. (2011). Managing corporate sustainability through integrative systems. *Journal of Cleaner Production*, *19*(8), 893–901. <https://doi.org/10.1002/csr.1336> (Дата звернення: 21.02.25)
11. Platt, H. D., & Platt, M. B. (2008). Financial distress comparison across three global regions. *Journal of Risk and Financial Management*, *1*(1), 25–43. <https://doi.org/10.3390/jrfm1010025> (Дата звернення: 21.02.25)
12. Zabolotnyy, S., & Wasilewski, M. (2019). The concept of financial stability of agricultural enterprises. *Agricultural Economics*, *65*(3), 123–134. <https://doi.org/10.17221/180/2019-AGRICECON> (Дата звернення: 21.02.25)
13. Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, *39*(3), 574–592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x> (Дата звернення: 22.02.25)
14. Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: A typology. *Management Decision*, *46*(1–2), 223–242. <https://doi.org/10.1108/00251740810854131> (Дата звернення: 22.02.25)
15. Belás, J., Bartoš, P., Habánik, J., & Novák, P. (2014). Significant attributes of the business environment in small and medium-sized enterprises. *Economics and Sociology*, *7*(3), 11–26. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/1> (Дата звернення: 23.02.25)
16. Džmuránová, H., & Cepel, M. (2015). Corporate social responsibility and financial performance: Case study of Slovak enterprises. *Journal of Security and Sustainability Issues*, *5*(2), 41–52. [https://doi.org/10.9770/jssi.2015.5.2\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2015.5.2(4)) (Дата звернення: 23.02.25)
17. Altman, E. I., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score models. *Journal of International Financial Management & Accounting*, *28*(2), 131–171. <https://doi.org/10.1111/jifm.12053> (Дата звернення: 25.02.25)
18. Grice, J. S., & Dugan, M. T. (2001). The limitations of bankruptcy prediction models: Some cautions for the researcher. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *17*(2), 151–166. <https://doi.org/10.1023/A:101229570> (Дата звернення: 25.02.25)
19. Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, *45*(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006> (Дата звернення: 25.02.25)
20. Bătae, O. M., Dragomir, V. D., & Feleagă, L. (2021). The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, *167*, 120782. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120782> (Дата звернення: 25.02.25)
21. Kryvych, Y. (2021). Financial stability indicators for crisis management. *Proceedings of the 7th International Conference on Economics and Social Sciences* (pp. 112–125). <https://doi.org/10.23939/ices2021> (Дата звернення: 25.02.25)
22. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94043> (Дата звернення: 25.02.25)
23. Beaver, W. H., McNichols, M. F., & Rhie, J. W. (2005). Have financial statements become less informative? Evidence from the ability of financial ratios to predict bankruptcy. *Review of Accounting Studies*, *10*(1), 93–122. <https://doi.org/10.1007/s11142-004-6341-9> (Дата звернення: 25.02.25)
24. Zabolotnyy, S. (2015). *Methodology for assessing the financial stability of agricultural enterprises* [Doctoral dissertation, Sumy State University]. SumDU Repository. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/12345> (Дата звернення: 25.02.25)

25. Skoropad, I. V., & Melnyk, O. H. (2023). Вплив війни на інвестиційний клімат України [Impact of war on Ukraine's investment climate]. *Ekonomika Ukrainy*, *72*(5), 45–62. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.045> (Дата звернення: 25.02.25)
26. Korepanov, G., Yatskevych, I., Popova, O., Shevtsiv, L., Marych, M., & Purtskhvanidze, O. (2020). Managing the financial stability potential of crisis enterprises. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, *11*(4), 359–371. <https://ssrn.com/abstract=3599794> (Дата звернення: 25.02.25)
27. International Monetary Fund. (2020). *Global financial stability report*. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (Дата звернення: 25.02.25)
28. Lazarev, V., Koval, T., & Petrenko, O. (2024). Crisis liquidity management for Ukrainian enterprises. *Investment Management and Financial Innovations*, *21*(1), 45–60. [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(1\).2024.05](https://doi.org/10.21511/imfi.21(1).2024.05) (Дата звернення: 25.05.25)
29. Billio, M., Getmansky, M., Lo, A. W., & Pelizzon, L. (2012). Econometric measures of connectedness and systemic risk in the finance and insurance sectors. *Journal of Financial Economics*, *104*(3), 535–559. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.12.010> (Дата звернення: 25.02.25)
30. Altman, E. I., Iwanicz-Drozowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2020). The financial distress of European firms: How does the pandemic differ from the global financial crisis? *Journal of Banking & Finance*, *120*, 105947. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105947> (Дата звернення: 25.02.25)
31. Bartram, S. M., & Bodnar, G. M. (2012). Crossing the lines: The conditional relation between exchange rate exposure and stock returns in emerging and developed markets. *Journal of International Money and Finance*, *31*(4), 766–792. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.01.011> (Дата звернення: 25.02.25)
32. Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, *59*(12), 3535–3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852> (Дата звернення: 25.02.25)
33. Demirgüç-Kunt, A., Pedraza, A., & Ruiz-Ortega, C. (2021). Робота банківського сектору під час кризи COVID-19 [Banking sector performance during the COVID-19 crisis]. *Journal of Financial Stability*, *57*, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100833> (Дата звернення: 25.02.25)
34. Bătae, O., Dragomir, V., & Feleagă, L. (2021). The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, *167*, 120782. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120782> (Дата звернення: 25.02.25)
35. Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance* (NBER Working Paper No. 17950). <https://doi.org/10.3386/w17950> (Дата звернення: 25.02.25)
36. Acharya, V., Engle, R., & Pierret, D. (2012). Testing macroprudential stress tests: The risk of regulatory risk weights. In M. Brunnermeier & A. Krishnamurthy (Eds.), *Risk topography: Systemic risk and macro modeling* (pp. 23–44). University of Chicago Press.
37. National Bank of Ukraine. (2023). *Regulation on the formation and use of reserves by enterprises* (Resolution No. 123) [Положення про порядок формування та використання резервів підприємствами]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0123500-23> (Дата звернення: 25.02.25)
38. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Financial results of enterprises for 2022* [Фінансові результати підприємств за 2022 рік]. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 25.02.25)
39. Jorion, P., & Zhang, G. (2009). Credit contagion from counterparty risk. *Journal of Finance*, *64*(5), 2053–2087. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2009.01494.x> (Дата звернення: 25.02.25)
40. Kryvych, Y. M. (2021). Антикризові інструменти фінансової стійкості промислових підприємств [Anti-crisis tools for financial stability of industrial enterprises]. *Banking Business*, *43*(2), 31–40.

LOIAN Vitalii

PhD student in the second year

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

DANYLCHUK Hanna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic and Business Modeling, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

FINANCIAL INDICATORS AS MEASURES OF ECONOMIC RESILIENCE: CLASSIFICATION, ADVANTAGES, AND LIMITATIONS OF EXISTING APPROACHES

Introduction. *The global economy is facing an era of unprecedented turbulence caused by pandemics, wars (notably Russia's full-scale invasion of Ukraine), energy crises, and systemic shocks. These conditions expose the limitations of traditional financial indicators in assessing firms' ability to withstand and recover from crises. Financial resilience is becoming a key priority for stakeholders, yet existing financial metrics—developed for stable environments—fail to capture the speed, scale, and multidimensional nature of current economic risks.*

Purpose. *The purpose of the study is to classify financial resilience indicators and critically analyze their advantages and limitations under crisis conditions. The authors aim to develop an improved toolkit for diagnosing and forecasting financial resilience, particularly under extreme uncertainty and shocks.*

Results. *The article presents several key findings:*

- *Traditional financial indicators (e.g., liquidity and profitability ratios) lag in response and fail to capture crisis-specific risks such as disrupted supply chains or geopolitical instability.*
- *A crisis-adaptive toolkit is proposed, including real-time liquidity measures (e.g., Cash Runway ≥ 60 days), adjusted liquidity ratios accounting for credit lines, and the ESG Resilience Index.*
- *Additional tools include early warning systems for counterparty risk, zero-based budgeting, stress-testing models (VaR), and AI-based cash flow forecasting.*
- *These instruments enable a shift from retrospective analysis to proactive financial monitoring and crisis preparedness.*

Originality. *The novelty of the research lies in the integration of financial and non-financial indicators within a multi-level framework (strategic, operational, analytical, and organizational). This includes the adaptation of ESG metrics, liquidity stress tests, and scenario planning methods for enterprise-level resilience assessments—tools traditionally reserved for macroprudential analysis.*

Conclusion. *The study concludes that transitioning from passive financial monitoring to active crisis forecasting is essential for ensuring enterprise resilience in an era of permanent global shocks. The implementation of the proposed tools can significantly enhance crisis readiness, reduce liquidity losses, and improve the accuracy of financial distress predictions. Ukrainian businesses, in particular, must embrace flexibility and innovation-driven resilience rather than merely preserving the status quo.*

Keywords: *Economic stability, financial indicators, financial analysis, liquidity, solvency, financial stability, profitability, economic entities, crisis.*

*Одержано редакцією: 08.03.2025
Прийнято до публікації: 20.03.2025*

UDC: 316.77: 366.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-121-130>

KOLODII Svitlana

Senior Lecturer, Department of Entrepreneurship and Marketing,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine
e-mail: kolodii_svetlana@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1381-8106

TRANSFORMATION OF THE CONTENT OF SOCIAL COMMUNICATIONS AS AN INSTRUMENT FOR SHAPING CONSUMER BEHAVIOR

The article examines the transformation of social communications in seller–consumer interaction within the context of digitalization. Based on a literature review, two approaches to the term’s interpretation are identified: as a scientific discipline and as a tool of socio-communicative engineering. It is demonstrated that in the digital environment, the communication process has evolved from the linear «sender – message – receiver» model to a multi-channel, interactive system with real-time feedback and personalization capabilities. A conceptual clarification of the term «social communications» in the context of consumer behavior formation is proposed. The application of the AIDA model illustrates the differences in the implementation of its stages in the pre-digital and digital eras. Prospects for further research are outlined, including the development of tools for assessing the effectiveness of socio-communicative engineering and exploring the ethical aspects of digital communications.

Keywords: communications, social communications, socio-communicative engineering, digitalization, AIDA model, consumer behavior.

Introduction. In today's society, social communications play a key role in shaping consumer behavior, especially in the context of rapid digitalization. In a rapidly evolving digital environment influenced by innovative technologies and changes in communication practices, the need arises to rethink social communications as a general scientific category and in terms of their influence on consumer behavior. The transformation of communication processes - from linear, one-way messages to multi-channel, interactive systems - changes not only the tools of interaction, but also the content of communications. Traditional communication models are losing their effectiveness in an environment of high informational saturation, audience fragmentation, and active consumer participation in content creation.

The problem is that existing theoretical approaches do not sufficiently consider interactivity and personalization, algorithmic mediation, and emotional coloring of digital communications, which today significantly change not only the mechanisms of influence, but also the structure of consumer behavior. This creates a need for interdisciplinary analysis at the intersection of social communications, marketing, social psychology, and behavioral economics.

From a practical standpoint, the effectiveness of social communication interaction in the digital space is critical for businesses, government institutions, non-governmental organizations, and media. Therefore, studying modern mechanisms of influence on consumers is not only a scientific challenge, but also a necessary condition for adapting communication strategies to new realities.

Literature review. The study of the essence of social communications and the issue of the impact of social communications on consumer behavior has been in the center of attention of scientists for some time. However, with the emergence of digital platforms and new media, the focus of research has shifted from linear models of influence to complex interactive interactions.

The issue of consumer behavior analysis is always relevant and widely researched in the scientific community. A significant part of modern publications in the field of marketing and communications is devoted to the study of consumer behavior patterns in the digital environment. Today, more and more works are devoted to the impact of digitalization on consumer decision-making and changes in their

behavior under the influence of Internet technologies. For example, K. Poltorak analyzes the peculiarities of consumer behavior on the Internet [1]. O. Bondarenko and L. Stryi devoted their work to the impact of modern digital communications on consumer behavior [2]. N. Proskurnina studies the issue of purchasing decisions in the context of the digital transformation of retail trade [3]. M. Rudenko, S. Kolodiy, and I. Derevynska investigate the peculiarities of forming a microeconomic model of consumer behavior in the context of deepening digitalization processes [4]. T. Gorokhova analyzes the impact of digital technology development on consumer behavior [5], while A. Pereverzeva and O. Gubar provide a microeconomic analysis of consumer behavior in the context of digitalization, taking into account the currently popular theory of generations [6].

In domestic scientific literature, the analysis of social communications is widely represented in the works of A. Kholod [7; 8]. Many authors consider the transformation of social communications in general and marketing in particular in the context of the digitalization of society. O. Lytvynenko examines the transformation of social communications in corporate media under the influence of digitalization [9]. O. Grechakivskyi analyzes social communications within marketing communications and their influence on consumers in retail [10]. S. Bortnik and I. Konukh study integrated marketing communications in business activities [11]. O. Marchuk considers communication instruments of digital marketing as an innovative management tool [12]. Most of these works focus on the role of social media in building interaction with the audience, but in most cases, they concentrate on the informational component, leaving aside the behavioral consequences of such communications.

Despite a significant amount of research in the field of social communications, the issues of substantive changes occurring in the process of transition from traditional to digital communication formats remain insufficiently systematized. The lack of a unified conceptual model that would integrate theoretical approaches with practical instruments and take into account the impact of digital technologies on the content and functions of communications determines the relevance of this research.

The purpose of the article. The aim of the article is to study the transformation of the content of social communications that are built by producers of goods/services to influence the formation of consumer behavior and consumer choice.

Results and discussion. In contemporary society, which is actively transforming under the influence of digitalization, social communications are acquiring fundamentally new forms and meanings. They are no longer merely tools for transmitting information but have become a complex socio-cultural phenomenon that shapes consumers' behavioral patterns, expectations, brand perceptions, and decision-making models.

The digital environment is not merely a technological context but an integrated system in which consumers constantly interact with communication signals: from native advertising and personalized content to interactions with chatbots and participation in gamified campaigns. Within this environment, the role of not only commercial but also socially significant messages is increasing; these messages influence consumer attitudes, brand trust, engagement levels, and behavioral loyalty, thereby transforming consumer behavior and the decision-making process.

At the same time, digital communication is becoming increasingly interactive, emotionally charged, and contextually sensitive. This calls for a rethinking of classical marketing and socio-communication strategies. Consequently, there is a need for scholarly analysis of new forms of communicative interaction and their impact on consumer behavior in the digital space. However, before analyzing the new forms of communication resulting from the digitalization of societal life, it is essential to address the conceptual meaning of the term "social communications" and to define its content in the context of its influence on consumer behavior.

In academic literature, the term "social communications" is considered an interdisciplinary category that encompasses the processes of transmitting, perceiving, and interpreting information in society, which shape collective consciousness and behavioral patterns. It integrates knowledge from sociology, journalism, psychology, information sciences, as well as marketing and cultural studies.

One of Ukraine's leading researchers in the field of social communications, scientific and methodological analysis of communication technologies, and the concept of social engineering, A. Kholod, has devoted many works to the semantics of the term "social communications", noting that

there is currently a certain diversity in its understanding [8, p. 286]. We agree with the scholar on this point, as an analysis of contemporary works on social communications confirms that, depending on various academic contexts, researchers attribute different meanings to this term.

First, in current studies on social communications, the category “social communications” is used both in the singular (“social communication”) and in the plural (“social communications”). Second, the very understanding of the term “social communications” has multiple interpretations.

The term “*social communication*” (in the singular) is most often found in sociological works. For example, within sociology as a discipline, F. Sharkov identifies a distinct branch - sociology of communication - whose subject is precisely social communication. In this context, he considers the concept of “social communication” within three methodological approaches.

The first approach involves studying communicative means through the lens of their ability to perform social functions, particularly in regulating interactions within society. The second approach focuses on analyzing interpersonal communication processes occurring within everyday social practice. The third approach is oriented toward researching mass communication as a factor influencing the dynamics and transformation of social relations [8, p. 289]. Thus, the conceptual vision of social communication proposed by F. Sharkov represents an approach to its study as a distinct branch of sociological knowledge, grounded in diverse methodological foundations.

In contrast to F. I. Sharkov’s methodology, where the term “social communication” is used in the singular, most contemporary Ukrainian scholars employ the term “social communications” in the plural, investing it with various meanings. This approach underscores the complex, multidimensional nature of the phenomenon, which encompasses multi-level processes of interaction, information exchange, and influence within the social environment.

D. Kyslov, in his article devoted to communication terminology and the issue of using the term in singular versus plural, noted that “communication is a natural-social phenomenon..., while communications are a natural-artificial set of specific systems that, by their specific means, implement all known functions...” [13].

Volodymyr Rizun, in his research, also emphasizes the characteristics of artificiality and man-made nature when describing social communications. In other words, social communications do not occur naturally - they are constructed by people, forming a certain system. The author defines social communications as “a system of social interaction that includes defined paths, methods, means, and principles for establishing and maintaining contacts based on professional and technological activities aimed at developing, implementing, organizing, improving, and modernizing relationships in society” [14, p. 306].

H. Pocheptsov views social communications as a tool for managing social systems. He notes that “social communications possess both tactical and strategic instruments for managing social structures” - through education, mass media, science, and other channels [15, p. 20].

In international sources, a widely cited classical definition is offered by Denis McQuail, who conceptualizes social communications as a complex of mass and interpersonal informational interactions that shape the structures of public opinion and behavior, particularly in the context of digital transformation [16, p. 19].

A. Kholod, in one of his articles, proposes understanding social communications as “a field of knowledge that studies the organizationally structured system of documents, their collections, the products of mass communication media, and the information technologies that ensure the implementation of informational processes and intentions with the direct participation of members of the communication process” [8, p. 287].

Summarizing the works of contemporary scholars in the field of social communications, it can be observed that the diversity of interpretations of the category “social communications” may be reduced to two main approaches: first, understanding social communications as an academic discipline; and second, perceiving them as a specific system of relations between subjects of socio-communicative interaction through the creation and application of various communication channels, communicative technologies, and models of social interaction aimed at exerting influence - in other words, considering social communications in terms of socio-communicational engineering.

In this study, we will examine the meaning of social communications in the context of shaping consumer behavior. It should be noted that, of the two approaches mentioned above, in the process of consumer behavior formation, the concept of social communications acquires an applied meaning and is primarily regarded as a tool of targeted socio-communicational influence. This approach shifts the emphasis from theoretical foundations to the mechanisms of interaction between the producer (or marketing agent) and the consumer through communication channels, messages, content, interfaces, and so on.

Moreover, one should not overlook the influence of reference groups, family, and close social circles on the consumer's decision-making process. Such interpersonal and group communications also exert a significant influence on consumer behavior. Within the scope of a single article, it is rather difficult to fully explore the characteristics of all types of communications to which the consumer is exposed. Therefore, this study will focus on the essence and content of social communications in the process of building socio-communicational interaction between the producer seeking to sell a product and the consumer.

It is precisely in this context that it is appropriate to apply the concept of socio-communicational engineering, which encompasses a set of strategies, technologies, and tools for modeling behavioral responses, shaping demands, stimulating interest, or even manipulating consumer choice.

If we talk about the historical process of forming such communicative interaction, then before social communications acquired the meaning of social and communication engineering, they went through a whole path associated with the emergence and development of the communication industry. Initially taking the form of the simplest communicative interaction between the seller (sender, communicator) and the buyer (recipient, recipient), which can be represented as: SENDER – MESSAGE – RECIPIENT, with the development of market relations and technological progress, communication between sellers and consumers has become more complex, acquiring new channels, means, and methods of communication that are necessary not only to establish and maintain contact between the seller and the consumer, but also to ensure feedback in response to a purchase. Thus, interaction, which at first was almost simple communication, becomes, as V. Rizun notes, part of business, acquiring a production and technological form and transforming into a communications industry [2, pp. 305-306].

Now the communication process is becoming more complex, consisting of many elements and involving both direct and reverse links.

As before, this process involves at least two entities – the sender (company, organization) and the recipient (consumer) – between which a certain message circulates. However, in the modern communication process, another subject of the communication process may be involved between the sender and the recipient – an intermediary who receives the primary information from the sender, processes it, and transmits it to the recipient as secondary information.

The first stage of communication is the initiative of the sender company, which forms a message about its own goods or services, determines the communication goal, and predicts the desired response from the target audience.

The next stage is encoding, which is understood as the process of transforming the idea of communication into a symbolic form that is understandable to the consumer. This can be verbal (textual), nonverbal (visual, auditory), or a combination of information presentation adapted to the characteristics of the target audience.

The result of encoding is a message – information, i.e., the content of communication expressed in the form of symbols: words, images, numbers, etc. It is through the message that the manufacturer conveys the key idea or value proposition to the consumer.

The transmission of the message is carried out via communication channels, the means and media through which information is disseminated to the recipient. Among the main channels are television, radio, outdoor advertising, social networks, email, mobile applications, and others. To achieve maximum effectiveness, modern companies often combine several channels simultaneously, even despite increased costs. The main criteria for channel selection remain its accessibility and its alignment with the characteristics of the target audience.

When the message reaches the consumer, it undergoes decoding – a process of comprehending, interpreting, and assimilating the information. The decoding stage encompasses the perception of the appeal, the understanding of its content, the assessment of its relevance, the formation of an attitude toward the product or brand, and, in the case of effective influence, the stimulation of action, for example, making a purchase.

The result of decoding is the consumer's feedback, expressed in behavioral actions or emotional responses to the received message. The portion of this feedback that can be recorded or recognized by the sender is referred to as feedback. Examples include customer requests for additional information, brand recognition among competitors, positive or negative reviews, changes in loyalty levels, and so forth.

At the same time, the effectiveness of the communication process can be reduced by obstacles – external or internal factors that distort or block the transmission and perception of the message. Such obstacles include:

- physical (e.g., damaged advertising media or technical failures),
- psychological (biased or ambiguous consumer attitudes),
- semantic (different interpretations of terms, names, or slogans in different sociocultural groups).

Thus, the communication process between sellers and consumers gradually forms a complex dynamic system based on multi-stage interaction, where each element plays a critical role in achieving the desired impact on consumer behavior. From the outset, interpersonal communication, which, as V. Rizun notes, “only ensures the performance of certain human actions within the framework of a specific type of activity” [14, p. 309], develops into group and mass communication. Unlike interpersonal communication, mass communication is public in nature. Now the communicator aims to involve a wider range of people in the sphere of their communicative interaction, regardless of their social status. Thus, unlike interpersonal communication, mass communication is characterized by a higher level of organization, awareness, planning, and technological support. At this stage, it becomes possible to assert that the content of social communication begins to align with the essence of social-communication engineering.

Why, then, has the concept of social-communication engineering been chosen to describe the nature of social communications constructed between the seller and the consumer of a product?

According to scholars [14; 15], with whom we concur, the use of the term “engineering” in combination with “social communications” emphasizes that we are speaking not merely of a spontaneous exchange of information, but of the purposeful design and management of communication processes. The word “engineering” itself is of English origin and means designing, constructing, developing - and in contemporary academic discourse is used to denote systematic activities aimed at creating and optimizing processes or products.

Unlike the general approach, in which communication is viewed as a natural social phenomenon, the concept of social communication engineering focuses on:

- planning the content, form, and channels of communication, taking into account the characteristics of the target audience;
- designing messages so as to elicit a predictable response;
- optimizing the sequence and intensity of interactions to achieve maximum efficiency;
- integrating tools from various fields (marketing, psychology, sociology, IT) into a unified communication system.

In the case of communication between seller and consumer, this approach is justified, as the modern market requires systematic efforts to build trust, generate demand, and stimulate action. The engineering aspect implies that communication is designed similarly to a technical system: with clearly defined objectives, implementation algorithms, and criteria for evaluating results.

Therefore, when analyzing the content of social communications in seller–consumer interactions, it is logical to view them not merely as an exchange of messages, but as the outcome of purposeful influence design – that is, as social-communication engineering.

Understanding social communications formed in the course of interaction between seller and consumer as social communication engineering has become particularly relevant today. The

development of digital technologies opens up new ways and methods that companies can use to create and implement communication technologies, as well as models of social influence on the process of shaping consumer behavior.

The potential of social communications to influence consumer behavior – as activity directed specifically toward acquiring, using, and disposing of products and services, including the decision-making processes that precede and follow these actions – has significantly expanded with technological advancement, taking on a key role in shaping a company's marketing strategy.

When analyzing the factors that shape consumer behavior and influence the decision-making process regarding product purchases, the primary role is played by price factors, consumer incomes, and the ability of products to meet consumer needs. Modern social communications are aimed precisely at forming in the consumer a holistic view of the product's utility and of all possible aspects of need satisfaction during its acquisition and consumption, thereby amplifying the importance of this factor in shaping consumer behavior.

The modern digital environment creates favorable conditions for implementing social communications as an effective tool for influencing consumers. The digitalization of the communication space has brought about not only a change in the channels of interaction but also a transformation in the content and forms of presenting marketing messages. Today, companies are able not merely to inform their target audience but to actively shape its behavior by employing social communication technologies based on data analytics, personalization, interactivity, and visual content. One of the objectives of such behavioral modeling is to enhance the perceived utility of goods and services in the eyes of consumers.

Sellers often note a certain discrepancy between the level of utility they perceive in a particular product, used as the basis for pricing, and the level of utility perceived by consumers. As a result, consumers may be unwilling to pay the price set by the seller, considering it excessive. Modern social communications possess multiple levels to address this imbalance.

Digital channels – such as social networks, messengers, email marketing, contextual advertising, blogs, podcasts, and online platforms, offer fundamentally new opportunities for building personalized communication trajectories with consumers. They enable the analysis of behavioral patterns, the forecasting of consumer responses, the establishment of long-term relationships with clients based on shared values and trust, and the rapid adjustment of communication strategies in response to feedback.

Within this interaction, social communications become a tool of social communication engineering, enabling the construction of consumer behavioral models. Such behavioral modeling can be achieved through the application of various techniques and forms of communication. These include emotionally charged messages that provoke immediate reactions, visual imagery associated with the desired lifestyle, interactive practices (such as surveys, games, and challenges) that engage the audience in the communication process, as well as neuromarketing and psychological triggers that operate at the subconscious level of decision-making.

Thus, it can be noted that as a result of using modern communication tools, consumer behavior is increasingly shaped not only by rational factors (price, quality, need) but also by emotional-communicative factors that create a comprehensive perception of the brand.

Unlike the social communications employed in the past, modern communications are characterized by greater speed of information delivery, the possibility of real-time feedback, and the adaptability of digital platforms, making them both flexible and powerful tools of marketing management.

The mechanisms of influencing consumer behavior through social communications in today's context can be described using well-known marketing models, which are now being adapted to the conditions and opportunities provided by digitalization.

One of the approaches to analyzing the effectiveness of social communications in shaping consumer behavior is the use of classical marketing models adapted to modern conditions. The influence of social communications, specifically in the context of socio-communicative engineering on consumer behavior can be effectively structured through the AIDA model (Attention – Interest – Desire – Action), which describes the stages of transforming consumer attention into purposeful action. Proposed at the beginning of the 20th century, this model remains relevant today, with its stages acquiring new meaning in the context of the digital environment.

Before the development of digital technologies, the implementation of the AIDA model's stages relied mainly on traditional offline communication channels, which offered limited feedback capabilities and less precise audience segmentation tools.

The first stage – Attention – was achieved through striking print advertisements in newspapers and magazines, outdoor advertising (billboards, shop windows), and radio and television commercials containing memorable visual or auditory elements such as slogans, jingles, vivid colors, and contrasting imagery. Today, communications at this stage involve engaging the consumer through interactive and visually rich content that distinguishes the message from the general information flow. For this purpose, bright visual imagery, dynamic video clips, 3D animation, augmented reality (AR) elements, interactive banners, or virtual product presentations are employed.

In the second stage – Interest – attention was traditionally sustained through more detailed product presentations in catalogs, printed brochures, or television segments. Product demonstrations at exhibitions, fairs, or in retail spaces (samples for tasting, showcases of new products) were common, as were thematic articles in print media highlighting a product's unique features. Currently, communications at this stage aim to maintain attention and create intellectual or emotional engagement. Effective tools include thematic storytelling, infographics, video tutorials, demonstrations of the production process, and personalized recommendations.

The third stage – Desire – was historically built mainly through emotionally charged advertising campaigns that promised prestige, comfort, or elevated social status. Printed endorsements from celebrities or public figures were used, alongside imagery of happy families or successful individuals using the product. Today, companies seek to transform interest into the desire to purchase a product or use a service. Emotional triggers, social proof (reviews, case studies, demonstrations of other consumers' successful experiences), and lifestyle imagery are widely applied.

The final stage – Action – in the past relied on printed discount coupons, invitations to sales events, time-limited offers displayed in shop windows, or phone orders prompted by advertisements. In direct sales, the “closing the deal” technique was applied through personal persuasion by the seller, sometimes with an additional bonus or gift for a quick decision. In modern conditions, communication capabilities are different, focusing on stimulating immediate behavioral responses, making a purchase, placing an order, subscribing, or registering. Clear calls-to-action, time-limited offers (such as countdown times in e-commerce to encourage decisions within a defined time frame), bonuses for prompt responses, and interactive mechanics that create a sense of personal benefit for the user are effective.

The example of applying the AIDA model illustrates that the shift from traditional communication tools to digital technologies has significantly transformed approaches to building social communications between the seller (manufacturer, company) and the consumer. Whereas in the past the communication process was relatively simple, mainly linear and one-way, it has now become interactive and multichannel, transforming a simple communication model into a communicative system in which each stage, from capturing attention to stimulating action, is implemented using adaptive and personalized tools. Digital platforms have not only accelerated the speed of information delivery but also provided real-time feedback, enabling brands to respond instantly to consumer interest and objections. Moreover, the ability to personalize communications and collect data on audience behavior opens the way for companies to design individual communication trajectories aimed at shaping desired behavior. In this context, social communications cease to be merely an exchange of information and acquire the meaning of socio-communicative engineering – system of purposefully constructing models of interaction and influence that combines technological, psychological, and organizational tools to achieve predictable results in consumer behavior.

Conclusions. The analysis showed that the category of “social communications” in scientific discourse is considered both in the plural and in the singular, but in the context of shaping consumer behavior, it is advisable to use the plural form, since we are talking about complex, multi-channel interaction. The generalization of scientific approaches made it possible to identify two main directions in understanding social communications: as a branch of science and as a system of purposeful actions within the framework of socio-communicative engineering.

The consideration of social communications in the process of interaction between the seller and the consumer has shown that in the context of digitalization, they acquire the features of social and communication engineering, as they involve the design and implementation of complex communication channels, the use of technological tools, and the creation of models of social influence. The transition from linear, one-way communications to interactive, multi-channel systems with real-time feedback significantly expands the possibilities for influencing consumer behavior.

The example of adapting the AIDA model to the pre-digital and digital eras showed that each stage of interaction with the consumer underwent qualitative changes: from ways of attracting attention to mechanisms for stimulating action. This example confirmed the general trend towards the integration of marketing, psychological and technological tools into a single system of influence that corresponds to the essence of socio-communicative engineering.

Prospects for further research lie in the analysis of specific digital instruments and technologies that allow modeling consumer behavior, as well as in the development of methodological approaches to measuring the effectiveness of socio-communicative engineering in different market segments. Special attention should be paid to the ethical aspects of the application of such technologies, given their potential impact on the autonomy of consumer decisions.

References (in original language)

1. Полтораки К. А. Аналіз особливостей поведінки споживачів в мережі інтернет. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4572> (дата звернення: 08.07.2025).
2. Бондаренко О. М., Стрій Л. О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнесінформ*. 2024. № 2. С. 346 – 355.
3. Проскурніна Н. В. Прийняття купівельних рішень в умовах цифрової трансформації роздрібної торгівлі. *Економіка розвитку*. 2019. № 18(4). С. 11–18.
4. Руденко М., Колодій С., Деревінська І. Формування мікроекономічної моделі поведінки споживачів в умовах поглиблення процесів цифровізації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26. Випуск 1(74). С. 112 – 123. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.1\(74\).2025.326317](https://doi.org/10.24025/2306-4420.1(74).2025.326317)
5. Горохова Т. В. Вплив розвитку цифрових технологій на поведінку споживачів. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 45-54.
6. Переверзева А.В., Губарь О.В. Мікроекономічний аналіз поведінки споживачів із погляду теорії поколінь в умовах цифровізації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 4. С.13-18.
7. Холод О.М. Соціальні комунікації: тенденції розвитку. Київ: «Білий Тигр», 2018. 370 с.
8. Холод О. М. Соціальні комунікації як поняття в науковій галузі «соціальні комунікації». *Психолінгвістика*. 2013. Вип. 12. С. 286-293. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2013_12_42 (дата звернення 09.07.2025).
9. Литвиненко О. Проблеми цифрової трансформації українських корпоративних медіа. *Інтегровані комунікації*. 2024. 2 (18). С. 84 – 99.
10. Герчаківський О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії. *Академічні візії*. 2023. Вип.17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759321>
11. Бортнік С.М., Конюх І.М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №14. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2552-bortnik-s-m-konyukh-i-m-integrovani-marketingovi-komunikatsiji-u-diyalnosti-pidpriemstva-ta-otsinka-jikh-efektivnosti> (дата звернення 09.07.2025).
12. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299.
13. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. №3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=551> (дата звернення 07.07.2025).
14. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. *Психолінгвістика*. 2012. Вип. 10. С. 305 - 314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2012_10_44

15. Почепцов Г. Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. *Комунікація*. 2010. № 1. С. 19–26.
16. McQuail D. *McQuail's Mass Communication Theory*. 6th ed. London: SAGE Publications, 2010. 621 p.

References

1. Poltorak, K. A. (2015). Analysis of consumer behavior features on the Internet. *Efektivna ekonomika (Efficient economy)* 2015, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4572> (Accessed: 08.07.2025) [in Ukrainian].
2. Bondarenko, O. M., & Strii, L. O. (2024). The influence of modern digital communications on consumer behavior. *Businessinform*, 2, 346–355 [in Ukrainian].
3. Proskurnina, N. V. (2019). Decision-making in the context of digital transformation of retail trade. *Economics of Development*, 18(4), 11–18 [in Ukrainian].
4. Rudenko, M., Kolodii, S., & Derevinska, I. (2025). Formation of a microeconomic model of consumer behavior in the context of deepening digitalization processes. *Collection of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(1[74]), 112–123. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.1\(74\).2025.326317](https://doi.org/10.24025/2306-4420.1(74).2025.326317) [in Ukrainian].
5. Horokhova, T. V. (2021). The impact of digital technology development on consumer behavior. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*, 4, 45–54 [in Ukrainian].
6. Pereverzieva, A. V., & Hubar, O. V. (2021). Microeconomic analysis of consumer behavior from the perspective of generational theory in the context of digitalization. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, 4, 13–18 [in Ukrainian].
7. Kholod, O. M. (2018). *Social communications: Development trends*. Kyiv: Bilyi Tyhr [in Ukrainian].
8. Kholod, O. M. (2013). Social communications as a concept in the scientific field "social communications". *Psycholinguistics*, 12, 286–293. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2013_12_42 (Accessed: 09.07.2025) [in Ukrainian].
9. Lytvynenko, O. (2024). Problems of digital transformation of Ukrainian corporate media. *Integrated Communications*, 2(18), 84–99 [in Ukrainian].
10. Herchakivskyi, O. (2023). Analysis of the impact of marketing communications on consumers in retail: Advantages and disadvantages of an integrated marketing strategy. *Academic Visions*, 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759321> [in Ukrainian].
11. Bortnik, S. M., & Koniukh, I. M. (2016). Integrated marketing communications in enterprise activities and evaluation of their effectiveness. *Global and National Problems of Economics*, 14. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2552-bortnik-s-m-konyukh-i-m-integrovani-marketingovi-komunikatsiji-u-diyalnosti-pidpriemstva-ta-otsinka-jikh-efektivnosti> (Accessed: 09.07.2025) [in Ukrainian].
12. Marchuk, O. O. (2018). Digital marketing as an innovative management tool. *Economy and Society*, 17, 296–299 [in Ukrainian].
13. Kislov, D. V. (2013). Communication terminology: Theoretical discourse and its practical use. *Public Administration: Improvement and Development*, 3. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=551> (Accessed: 07.07.2025) [in Ukrainian].
14. Rizun, V. V. (2012). Sketches on the methodology of social communication research. *Psycholinguistics*, 10, 305–314. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2012_10_44 (Accessed: 08.07.2025) [in Ukrainian].
15. Pocheptsov, H. H. (2010). Social communications and new communication technologies. *Communication*, 1, 19–26 [in Ukrainian].
16. McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). London: SAGE Publications.

КОЛОДІЙ Світлана Кузьмівна

Старший викладач кафедри підприємництва і маркетингу

Черкаський національний університет імені

Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

Проблема. У сучасному науковому та прикладному дискурсі термін «соціальні комунікації» використовується у різних контекстах і з різними семантичними відтінками, що призводить до неоднозначності його інтерпретації. Особливо це проявляється при аналізі процесів формування споживчої поведінки, де комунікаційні взаємодії мають не лише інформаційний, а й цілеспрямований інженерний характер. В умовах цифрової трансформації економіки та комунікаційних середовищ постає завдання уточнення сутності цього поняття та окреслення його ролі в контексті соціально-комунікаційного інжинірингу.

Мета. Метою дослідження є аналіз наукових підходів до розуміння сутності соціальних комунікацій, визначення їхніх особливостей у взаємодії продавця та споживача, а також трансформації комунікаційних процесів під впливом цифровізації.

Методи дослідження. Дослідження базується на застосуванні методу критичного аналізу наукових джерел, порівняльно-історичного методу для ідентифікації відмінностей між доцифровою та цифровою комунікаціями, а також структурно-функціонального аналізу для адаптації моделі AIDA до умов соціально-комунікаційного інжинірингу.

Основні результати дослідження. Виявлено два домінантні підходи до інтерпретації поняття «соціальні комунікації»: як міждисциплінарної наукової галузі та як інструментального складника соціально-комунікаційного інжинірингу. Доведено, що в сучасних умовах взаємодія між продавцем і споживачем набуває системного характеру, що виходить за межі класичної моделі «відправник – повідомлення – отримувач» і формує багатоканальну інтерактивну комунікаційну систему. На прикладі моделі AIDA проаналізовано відмінності у реалізації її етапів у традиційних та цифрових медіа, зокрема з урахуванням факторів персоналізації, швидкості зворотного зв'язку та можливостей аналітики споживчої поведінки.

Наукова новизна результатів дослідження. Уточнено, що в контексті формування споживчої поведінки коректним є використання поняття «соціальні комунікації» у множині, з трактуванням їх як комплексної системи, що в умовах цифровізації набуває ознак соціально-комунікаційного інжинірингу. Запропоновано концептуальне розширення цього терміна, яке інтегрує маркетингові, психологічні та технологічні інструменти, спрямовані на цілеспрямоване конструювання траєкторії руху споживача від уваги до дії.

Висновки. Сучасні соціальні комунікації між продавцем і споживачем перетворилися на адаптивну, двосторонню та динамічну систему з високим рівнем інтеграції цифрових технологій. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити два основні напрями розуміння соціальних комунікацій: як галузі науки та як системи цілеспрямованих дій у межах соціально-комунікаційного інжинірингу. Розгляд соціальних комунікацій у процесі взаємодії продавця та споживача засвідчив, що в умовах цифровізації вони набувають рис соціально-комунікаційного інжинірингу, адже передбачають проектування і реалізацію комплексних каналів комунікацій, застосування технологічних інструментів і створення моделей соціального впливу. Ілюстрація адаптації моделі AIDA в доцифрову та цифрову епохи показала, що кожен етап взаємодії зі споживачем зазнав якісних змін: від способів привернення уваги до механізмів стимулювання дії. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення методик кількісної та якісної оцінки ефективності соціально-комунікаційного інжинірингу а також дослідження етичних аспектів персоналізованих комунікацій у цифровому середовищі.

Ключові слова: комунікація; соціальні комунікації; соціально-комунікаційний інжиніринг; споживча поведінка; цифровізація; модель AIDA.

Одержано редакцією: 18.03.2025
Прийнято до публікації: 20.04.2025

УДК 331.5:331.

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-131-140>**ЖИРНИЙ Роман Васильович,**

аспірант,

Центральноукраїнський національний технічний
університет,

м. Кропивницький

<http://orcid.org/0009-0008-2879-681X>e-mail: zhyrnyi.roman@outlook.com**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ
ВИВЧЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

З початком повномасштабної війни Росії проти України крім іншого виникли проблеми і у формуванні нових правил і підходів до регулювання системи оплати праці, а також утримання і збереження трудових відносин. Розвиток господарювання в умовах воєнного стану несе у собі велику кількість невизначеностей та ризиків. Значні втрати робочої сили у якісному й кількісному вимірах значно перешкоджають відбудові та розвитку країни, спричиняють зростання економічного навантаження на працюючих, скорочують надходження до бюджетів і соціальних фондів при збільшенні навантаження на них. Тому основні аспекти зарубіжного досвіду стимулювання та мотивації обумовлюють актуальність дослідження.

Визначено зміст симулювання персоналу в Україні, з урахуванням умов воєнного стану, де має місце стрес та неспокій серед співробітників. Вивчено досвід організації солідарної заробітної плати Швеції, Німеччини, де заробітна плата стимулює зростання продуктивності, досвід Великобританії з оплатою за індивідуальними контрактами, індивідуалізацією зарплати у Франції, досвід надбавок Чехії тощо. На підставі аналізу зарубіжного досвіду запропоновані деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни.

Доведено, що, розвиток підприємств в Україні можливий з впровадженням нових, сучасних систем мотивації працівників. Тому виникає необхідність створення такої моделі мотивації, яка буде враховувати особливості національної економіки, політичної ситуації в країні, ментальні особливості та національні традиції. Але кожне підприємство повинно самостійно розробляти свою мотиваційну систему відповідно до обраної стратегії розвитку. Сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не лише матеріальну складову. Європейського досвід мотивації праці показав необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів. Також в Україні можна запровадити досвід Німеччини та Великобританії, в яких система оплати праці побудована на стимулюванні зростання продуктивності та використанні індивідуальних контрактів. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці навіть у складних умовах воєнного стану.

Ключові слова: мотивація, зарубіжний досвід, складники мотивації, працівники інтелектуальної і фізичної праці, засоби і цілі мотивації.

Постановка проблеми. Оплата праці відноситься до найважливіших напрямів мотивації працівників. Величина оплати праці, її справедливості завжди була не тільки предметом наукових дискусій, а й конфліктів у соціально-трудових відносинах. Визначенню її сутності, завдань щодо організації та регулювання приділяють сьогодні увагу і вчені, і практики-економісти, і керівники підприємств, урядовці, оскільки це найважливіша стаття витрат будь-якого підприємства, і одночасно, визначальна складова доходів найманих працівників, зайнятого населення.

На підприємствах України в останні роки спостерігається ситуація, коли зниження рівня продуктивності праці супроводжується підвищенням рівня заробітної плати, при цьому рівень оплати праці все ж залишається досить низьким і не забезпечує достойного рівня життя та необхідного відтворення робочої сили.

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила підходи до управління персоналом,

перетворивши мотивацію трудової активності на фундаментальну опору життєздатності підприємств та підтримки економіки. Традиційні підходи до стимулювання співробітників виявилися недостатніми, адже в умовах екзистенційної загрози цінності та пріоритети людини кардинально переосмислюються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми організації оплати праці, її мотиваційну роль досліджують українські та зарубіжні вчені, зокрема, Р. Яковлев, Г. Дмитрієнко, О. Подолянчук, А. Калина, Г. Куліков, А. Колот, М. Семикіна, Т. Костишина, О. Магопєць та ін. Провідні вчені і фахівці з тривогою визнають, що на сучасному етапі розвитку економіки України заробітна плата практично втратила своє соціально-економічне призначення і не виконує повною мірою своїх основних функцій – відтворювальної, стимулюючої, регулюючої, соціальної. Не зважаючи на чималу кількість розробок, присвячених заробітній платі та її організації в Україні, сфера оплати праці містить чимало невирішених проблем і деформацій. Протиріччя в оплаті праці знижують мотивацію трудової діяльності.

Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників на підприємствах досліджували та вивчали такі науковці-економісти, дослідники як Галайда Т., Лелюк Ю., Тибінка Г., Машевська А., Жуліна Є., Баранов В.В. та багато інших.

Вітчизняні та іноземні дослідники-економісти ретельно вивчають питання, які виникають при нарахуванні та виплаті заробітної плати, опираючись на досвід зарубіжних країн. Хоча у розвинених країнах, матеріальна мотивація не має такого широкого застосування, як в Україні, оскільки середній рівень заробітної плати та рівень життя там значно вищі і там набуває популярності соціальна мотивація.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація праці – це складна динамічна система внутрішніх драйверів (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх стимулів, що запалюють у працівникові бажання та готовність спрямовувати свою енергію, знання й досвід на досягнення як особистих цілей, так і завдань організації. Це не просто виконання обов'язків, а усвідомлений вибір активної позиції, що живиться прагненням до самореалізації та внеску у спільну справу. У воєнний час традиційні мотиваційні ієрархії деформуються, поступаючись місцем глибинним потребам у безпеці, психологічній стабільності та соціальній єдності. Класичні матеріальні стимули, хоч і залишаються значущими, втрачають свою абсолютну перевагу перед обличчям екзистенційних викликів та тотальної невизначеності.

Для кращого розуміння мотивації праці її дослідження варто починати з виокремлення основних складових загальної системи стимулювання. На основі зарубіжного досвіду виділяють такі складники:

1. Економічний – орієнтований на задоволення матеріальних потреб працівників та формування середнього класу. У цьому аспекті застосовуються матеріальні стимули: премії, доплати та інші винагороди.

2. Соціальний – визначає ставлення до робочої сили як до ключового ресурсу. Практика японських та європейських компаній показує, що таке ставлення підвищує конкурентоспроможність підприємства. Соціальне мотивування включає дбайливе ставлення до працівників, створення комфортного мікроклімату, узгодження амбіцій та здібностей з посадовими обов'язками.

3. Науково-технічний – спрямований на інтеграцію висококваліфікованої робочої сили у виробничі процеси. Основні елементи: безперервне підвищення кваліфікації, багатопрофільність і мобільність персоналу, гнучкість організації праці, партнерські відносини між менеджерами та виконавцями.

4. Екологічний – орієнтований на екологізацію виробництва та освіти, впровадження природоохоронних технологій. У розвинених країнах це стає привабливою сферою інвестування. В Україні така практика поки що не отримала широкого поширення.

В Україні матеріальна мотивація праці залишається домінуючою, що пояснюється відносно низьким рівнем життя населення. Аналіз організації оплати праці на українських підприємствах у воєнний період показав, що є комплекс чинників які гальмують трудову активність працівників і негативно впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Як

наслідок системи оплати праці які використовуються на підприємствах на жаль не відповідають вимогам сучасної економіки вони направлені на те щоб зберегти в принципі можливість підтримання діяльності і у майбутньому підприємство стикнуться з тим що потрібно нові системи оплати праці. [10]. У країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці. Системи оплати праці різних країн характеризуються своїми відмінними ознаками, проте, за державою залишаються функції створення єдиної нормативно-інформаційної бази, яка дозволяє ефективно вирішувати весь комплекс господарських, технічних і соціальних питань у межах підприємства. В свою чергу, система оплати праці буде ефективною лише тоді, коли у сукупності задовольнятиме інтереси суб'єктів відносин, пов'язаних з оплатою праці, тому, використання передового досвіду високорозвинених країн є необхідністю при побудові чи коригуванні системи оплати праці на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах.

У країнах Європейського Союзу механізми регулювання оплати праці реалізуються через багаторівневу систему, що охоплює як державні, так і колективно-договірні інструменти. На макрорівні держава визначає мінімальний рівень заробітної плати, встановлює обмеження її зростання в умовах інфляційного тиску, а також формує податкову політику, що впливає на доходи працівників. На мезорівні, в межах галузевих угод, застосовуються процедури індексації, моделі організації оплати праці та її системи. Нарешті, на мікрорівні — у рамках колективних договорів — конкретизуються тарифні ставки, посадові оклади, надбавки та доплати. Середня заробітна плата виступає інтегральним показником ефективності цієї багаторівневої моделі. (ринок робочої сили) [3].

Як зазначає А. Машевська, основні моделі організації оплати праці в країнах Європи демонструють значну варіативність, що відображає національні соціально-економічні пріоритети. Так, у Швеції переважає концепція солідарної заробітної плати, яка спрямована на зменшення розриву між доходами працівників. Німеччина акцентує на стимулюванні продуктивності праці через відповідні механізми винагороди. У Великобританії домінує підхід до оплати праці на основі індивідуальних контрактів, що забезпечує гнучкість трудових відносин. Французька модель характеризується високим рівнем індивідуалізації заробітної плати, а в Чехії застосовується комбінована система, яка передбачає як колективні, так і персональні надбавки до галузевих тарифних ставок, з урахуванням змін вартості життя[7].

У більшості країн Європи простежується спільна тенденція спрямування систем оплати праці на стимулювання виробничої ефективності. Водночас процес нормування праці здебільшого здійснюється на рівні окремих підприємств, що дозволяє враховувати специфіку виробничих процесів. У цьому контексті підприємства активно співпрацюють з професійними консультативними структурами — як приватними, так і некомерційними — які спеціалізуються на питаннях нормування та забезпечують доступ до сучасного програмного забезпечення, адаптованого до новітніх обчислювальних технологій.

У багатьох країнах трудове законодавство регламентує широкий спектр питань, пов'язаних з оплатою праці. Зокрема, встановлюються норми щодо компенсаційних та гарантійних виплат — оплати відпусток, святкових днів, періодів простою, а також соціальних подій, таких як укладення шлюбу. Крім того, законодавчо визначаються періодичність виплат заробітної плати, механізми її індексації та заходи щодо захисту працівників від надмірних утримань із заробітку [12,0, с.122]. У практиці багатьох іноземних компаній поширеним є застосування почасової форми оплати праці, що орієнтована не на обсяг виробленої продукції, а на її якість.

У сучасному міжнародному контексті існують два основні підходи до визначення мінімальної заробітної плати. Перший базується на розрахунку вартості споживчого кошика, який охоплює життєво необхідні товари та послуги. Другий — більш комплексний — враховує не лише фізичні потреби (харчування, житло), але й соціальні аспекти, що формуються під впливом культурного розвитку суспільства. Відповідно, цей підхід передбачає кореляцію між рівнем МЗП та середнім рівнем заробітної плати [3, с.66].

У країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше уваги приділяється

стимулювальній функції тарифної заробітної плати. Основою цієї тенденції є концепція гнучкого тарифу, яка передбачає не лише базову винагороду, а й мотивацію до підвищення кваліфікації та досягнення високих індивідуальних результатів. Зарубіжні експерти розробили модель, за якою розмір тарифної ставки прямо залежить від ефективності праці, зокрема від обсягів виробітку та якості продукції [7].

У країнах Європейського Союзу регулювання оплати праці здійснюється через поєднання кількох ключових елементів. До них належать мінімальна заробітна плата, обмеження її зростання в умовах інфляції, а також податкова політика, що формує державну складову регулювання. На галузевому рівні діє колективно-договірне регулювання, яке охоплює порядок індексації доходів, форми та системи оплати праці. У межах колективних договорів визначаються тарифні ставки, оклади, надбавки та доплати. Додатково враховується середній рівень заробітної плати, що формується на ринку праці.

Європейські країни поступово відмовилися від централізованих адміністративних механізмів встановлення заробітної плати, що були характерні для планової економіки. Натомість вони перейшли до моделі, заснованої на соціальному діалозі, де питання оплати праці вирішуються переважно шляхом колективних або індивідуальних переговорів на рівні підприємств.

Для України актуальним є наближення до європейських стандартів оцінки вартості робочої сили. У порівнянні з країнами СНД, рівень мінімальної заробітної плати в Україні є нижчим, ніж у Вірменії, Азербайджані, Білорусі та Казахстані. Водночас найвищі показники гарантованої мінімальної оплати праці зафіксовані в таких країнах, як Норвегія, Австралія, Люксембург, Нова Зеландія та Бельгія, де законодавчо встановлений рівень перевищує дві тисячі доларів США на місяць.

У більшості європейських країн мінімальна заробітна плата встановлюється на загальнонаціональному рівні. До таких держав належать Франція, Іспанія, Бельгія та Португалія. Водночас у низці країн, зокрема Німеччині, Італії, Швейцарії, Австрії, Норвегії, Данії та Ірландії, мінімальна заробітна плата не визначається централізовано.

Протягом останніх десяти років мінімальна заробітна плата в більшості країн Європи демонструє стійке зростання. Наприклад, у Румунії її розмір збільшився більш ніж удвічі — з 170 до 470 євро, а Польща та Словаччина підвищили мінімальні ставки більш ніж удвічі. В Україні в 2025 році вона складає 8000 грн, а це близько 200 доларів. І хоча номінальна зарплата українців зросла на 53,8% з IV кварталу 2021 року до I кварталу 2025 року, але реальна зарплата зменшилася на 0,2% через інфляцію [8].

Продуктивність праці в Україні становить приблизно 30% від середнього рівня продуктивності в країнах ЄС. Однак середня заробітна плата в Україні коливається в межах лише 4–17% від європейських показників, залежно від країни. Це свідчить про те, що українські працівники отримують значно менше, ніж могли б, виходячи з фактичного рівня продуктивності [7].

В Україні політика оплати праці розглядається як один із ключових макроекономічних інструментів, що впливає на інфляцію, конкурентоспроможність економіки, рівень зайнятості, стан державних фінансів та інвестиційну привабливість. Для більшості українських працівників головним стимулом залишається матеріальна винагорода. У розвинених країнах, де рівень життя та заробітної плати значно вищий, все більшого значення набуває соціальна мотивація — прагнення до професійного розвитку, участі в житті організації та відчуття власної значущості.

Хоча в Україні соціальна мотивація поступово починає впроваджуватися, її розвиток поки що не відповідає очікуваному рівню. Тому керівникам варто активніше застосовувати нематеріальні форми стимулювання, адже вони є економічно вигідними та сприяють підвищенню якості праці. Серед ефективних зарубіжних практик варто відзначити гнучкий графік роботи, що дозволяє виконувати завдання дистанційно, підвищуючи лояльність і продуктивність. У Великій Британії популярним є заохочення у вигляді подарунків, а також використання самокерованих команд, які самостійно планують робочий процес, проводять наради та координують дії з іншими підрозділами.

У країнах з розвинутою економікою підприємці активно інвестують у професійне навчання працівників, що сприяє високому рівню їх залученості до процесів підвищення кваліфікації. Такий результат досягається завдяки ефективній взаємодії між соціальними партнерами та формуванню колективної відповідальності за розвиток трудового потенціалу.

Європейський Союз ще на початку економічних трансформацій обрав шлях соціального діалогу як основу для регулювання трудових відносин. Питання оплати праці вирішуються переважно через колективні переговори або індивідуальні домовленості на рівні підприємств [6, с.29].

На підприємствах ЄС широко застосовується індивідуальна форма оплати праці, яка поєднується з регулярною оцінкою результатів роботи персоналу та спеціальною структурою тарифної системи. В Україні діє багаторівнева тарифна сітка, що дозволяє гнучко коригувати ставки залежно від складності виконуваних завдань, займаної посади та рівня кваліфікації працівника [2].

Міжнародні документи, зокрема акти ООН, Європейська соціальна хартія та Хартія ЄС про основні соціальні права працівників, містять положення щодо права на справедливу та достатню винагороду, яка забезпечує гідне життя працівнику та його родині. Також вони передбачають недопущення дискримінації при встановленні та зміні розміру заробітної плати. У багатьох країнах Європи діє загальнонаціональний мінімум заробітної плати, який визначається за різними методиками, але базується на принципах Конвенції МОП № 131, що враховує специфіку країн, які розвиваються [3].

У міжнародній практиці широко використовуються погоджувальні процедури, засновані на принципах соціального партнерства та діалогу між сторонами трудових відносин [8, с. 26].

Забезпечення ефективного рівня оплати праці, оптимізація витрат на заробітну плату та впровадження дієвих мотиваційних механізмів є складним, але необхідним завданням для підприємств. Його вирішення можливе шляхом критичного аналізу та адаптації європейського досвіду до українських реалій. Дослідження показують, що підходи до регулювання заробітної плати в різних країнах Європи суттєво відрізняються, оскільки кожна держава має власні традиції та механізми і універсального рішення в цьому питанні не існує [7].

У Федеративній Республіці Німеччина основним інструментом регулювання виступають галузеві тарифні угоди, що мають статус цивільно-правових договорів. Їх дія поширюється виключно на членів організацій, які брали участь у процесі укладання, що зумовлює добровільний характер участі в системі колективного регулювання. Такий підхід забезпечує гнучкість у формуванні умов оплати праці та водночас обмежує універсальність застосування тарифних норм.

У Великій Британії реалізовано механізм цифрового контролю за дотриманням мінімальних стандартів оплати праці. Зокрема, функціонує Національний калькулятор розрахунку заробітної плати, який дозволяє працівникам перевірити відповідність фактичних виплат встановленому мінімуму. Це сприяє підвищенню прозорості та доступності інформації, а також формуванню культури правової обізнаності серед найманих працівників.

Французька модель поєднує державне регулювання у вигляді національної мінімальної заробітної плати з галузевими угодами, що встановлюють єдині тарифні системи. В межах кожного розряду передбачено широкий діапазон оплати, що дозволяє враховувати індивідуальні характеристики праці та забезпечує гнучкість у винагороді.

У Нідерландах рівень мінімальної заробітної плати варіюється залежно від віку працівника та тривалості робочого тижня. Уряд здійснює коригування двічі на рік — з 1 січня та з 1 липня — відповідно до поточної економічної ситуації. На договірному рівні питання оплати праці регулюються колективними угодами, що забезпечує баланс між централізованим управлінням і автономією підприємств.

Італійська система передбачає застосування галузевих тарифних угод, які можуть поширюватися на працівників, що не є членами профспілок. У разі невідповідності індивідуального трудового договору чинному законодавству, судова інстанція має право встановити рівень заробітної плати з урахуванням положень колективних договорів. Єдина

тарифна сітка охоплює всі категорії працівників, що сприяє уніфікації підходів до оцінки трудового внеску.

В Австрії галузеві тарифні угоди мають обов'язковий характер для всіх підприємств відповідної галузі. У них фіксуються мінімальні рівні заробітної плати для робітників і службовців, що забезпечує нормативну стабільність та передбачуваність умов праці.

Фінляндія реалізує централізовану модель регулювання через укладення загальнонаціональної угоди про політику доходів. Вона є обов'язковою для всіх роботодавців і працівників незалежно від профспілкової приналежності. Угода визначає тарифні сітки, регламентує оплату наднормових годин, соціальні відрахування та мінімальний погодинний рівень заробітної плати, що забезпечує високий рівень соціального захисту.

У Польщі переговори щодо встановлення мінімальної заробітної плати здійснюються в межах Тристороннього економічного та соціального комітету. У разі недосягнення консенсусу остаточне рішення приймає Міністерство праці, що забезпечує стабільність регуляторного процесу та запобігає затримкам у прийнятті нормативних актів.

Чеська Республіка поєднує механізми мінімальної та гарантованої заробітної плати з системою колективних угод, зокрема угод Вищого рівня, які поширюються на всіх роботодавців і працівників галузі, незалежно від участі їх представників у процесі укладання договору. Такий підхід сприяє уніфікації умов праці та забезпеченню соціальної справедливості.

Отже, слід зазначити, що європейські країни демонструють різноманіття моделей регулювання диференціації оплати праці, які поєднують елементи правового, економічного та соціального впливу. Адаптація окремих елементів цих моделей до українського контексту може стати основою для формування ефективної системи мотивації праці, здатної забезпечити конкурентоспроможність національної економіки та соціальну стабільність. [7].

На українських підприємствах удосконалення системи стимулювання та оплати праці передбачає можливість адаптації прогресивного зарубіжного досвіду. Це стосується, зокрема, впровадження сучасних методик оцінки персоналу, розробки ефективних механізмів матеріального заохочення для різних категорій працівників, а також активного залучення співробітників до управлінських процесів і прийняття рішень у межах підприємства [1].

Заробітна плата відіграє ключову роль у матеріальному стимулюванні трудової активності, оскільки саме вона забезпечує можливість повноцінного відтворення робочої сили. В умовах інноваційного розвитку економіки до працівників висуваються підвищені вимоги, що зумовлює потребу в нових підходах до системи винагороди [2, с. 67].

Як зазначав Пітер Друкер, грошова винагорода може бути ефективним мотиватором лише у поєднанні з іншими чинниками, які спонукають працівників брати на себе відповідальність [11,с.64]. Тому вибір моделі оплати праці не може здійснюватися ізольовано — він має бути інтегрованим у загальну систему управління персоналом.

Заробітна плата є формою компенсації за трудовий внесок працівника у діяльність підприємства, і її стимулююча функція реалізується через зв'язок із конкретними результатами роботи, корисністю працівника для компанії, його професійною цінністю та конкурентними перевагами. Водночас вона повинна компенсувати фізичні та психологічні навантаження, низький престиж окремих видів робіт, дискомфортні умови праці та інші чинники, які можуть впливати на мотивацію [6, с. 28].

Організація ефективної системи оплати та стимулювання праці передбачає оптимальну диференціацію розмірів винагороди, яка має бути економічно обґрунтованою та відповідати цінності виконуваної роботи. Визначення базового рівня оплати праці неможливе без її попереднього оцінювання [11, с. 72].

Оцінка праці дозволяє вирішити не лише питання оплати, а й ширший спектр завдань кадрової політики. Вона охоплює аналіз кадрового потенціалу, рівня компетентності працівників, оптимізацію витрат на розвиток персоналу, посилення мотивації, зміцнення трудової дисципліни, управління якістю праці та організацію ефективного зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Оцінювання праці тісно пов'язане з оцінкою персоналу, що робить його важливим інструментом стратегічного управління.

Як зазначає Машевська АА, існують певні відмінності в системах оплати та мотивації праці персоналу американських та європейських підприємств.

Американська модель характеризується гнучкістю та орієнтацією на індивідуальні досягнення. Основу становить погодинна система оплати праці, яка доповнюється нормованими завданнями та різноманітними преміальними механізмами. Важливою особливістю є поєднання елементів відрядної та погодинної систем, що дозволяє враховувати не лише обсяг виконаної роботи, а й рівень кваліфікації працівника та кількість освоєних ним професій. Такий підхід сприяє формуванню мотиваційного середовища, орієнтованого на професійне зростання.

Французька модель вирізняється багатофакторністю та високим рівнем інституціоналізації. Вона включає стратегічне планування, гнучке оподаткування, індексацію заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Методика оцінки трудового внеску базується на системі бальної оцінки ефективності, що забезпечує прозорість, інформованість працівників щодо економічного стану підприємства та сприяє саморегулюванню фонду оплати праці. Такий підхід дозволяє досягти балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Британська модель демонструє високий рівень залежності винагороди від фінансових результатів підприємства. Вона передбачає дві основні модифікації: грошову та акціонерну, де частина заробітної плати може виплачуватись у вигляді акцій. Коливна система заробітної плати, що змінюється відповідно до прибутку компанії, формує прямий зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем матеріального стимулювання працівників.

Шведська модель базується на принципах соціальної рівності та колективної відповідальності. Вона передбачає перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення, що реалізується через сильну профспілкову підтримку. Профспілки відіграють ключову роль у встановленні мінімального рівня заробітної плати, не допускаючи його зниження навіть на низькорентабельних підприємствах. Це стимулює модернізацію виробництва або його закриття, забезпечуючи високі соціальні стандарти.

Німецька модель, відома як соціальне ринкове господарство, ставить у центр уваги людину як вільну особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Держава активно втручається у процеси регулювання, забезпечуючи соціальні гарантії для вразливих груп населення — безробітних, хворих, літніх людей та дітей. Поєднання економічного добробуту з принципами соціальної справедливості та солідарності створює умови для стабільного суспільного консенсусу[7].

Таким чином, аналіз зарубіжних моделей політики оплати та мотивації праці дозволяє зробити висновок про доцільність їх адаптації до українських реалій. Врахування національних особливостей, рівня розвитку економіки та соціальних очікувань населення є необхідною умовою для формування ефективної системи стимулювання праці, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємств та сталий розвиток суспільства.[10]

У Європейському Союзі політика оплати праці розглядається як складова макроекономічної стратегії, що спрямована на підтримку цінової стабільності, ефективної зайнятості та людського розвитку. Впровадження найкращих європейських практик у сфері оплати та мотивації праці в повоєнний період може суттєво підвищити конкурентоспроможність українських підприємств і робочої сили.

Для українських підприємств доцільним було б поєднання елементів шведської, німецької та французької моделей оплати праці з урахуванням специфіки їх функціонування. Основними напрямками тристоронньої співпраці на державному, регіональному та місцевому рівнях мають стати: підтримка конкурентоспроможності підприємств і привабливості економіки для інвесторів; удосконалення систем матеріального стимулювання персоналу на основі комплексного підходу; адаптація зарубіжного досвіду до умов конкретних підприємств.

Зважаючи на результати порівняльного аналізу моделей політики оплати та мотивації праці, що застосовуються в зарубіжних країнах, можна констатувати наявність спільних тенденцій, які мають суттєве значення для формування ефективної системи винагороди, яка може застосовуватися і в Україні. Зокрема, виявлено, що в більшості розвинених країн оплата праці

дедалі більше орієнтується на індивідуальні досягнення, рівень кваліфікації, участь у прибутках підприємства та соціальну відповідальність бізнесу. Водночас, регулятори диференціації заробітної плати — такі як галузеві тарифні угоди, національні стандарти, цифрові інструменти моніторингу та колективні договори — забезпечують баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану, для стимулювання економіки держава здійснює політику дерегуляції та лібералізації бізнесу. Роботодавці зобов'язані виплачувати заробітну плату на умовах, які визначені трудовими договорами та у відповідності до норм чинного законодавства. Кожна виплата повинна супроводжуватися перерахуванням податку на доходи фізичних осіб, військового збору і єдиного соціального внеску. Але в умовах пошуку шляхів інтеграції до європейського економічного простору, корисною може бути адаптація найкращих практик зарубіжних країн, що є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним. Зокрема, доцільно впроваджувати елементи німецької моделі соціального ринкового господарства, британської системи участі працівників у прибутках підприємства, а також французької методики багатофакторної оцінки трудового внеску. Важливо, щоб ці елементи не були механічно перенесені, а адаптовані до українських реалій через гнучке нормативне регулювання, розвиток соціального діалогу та посилення ролі колективно-договірних відносин. Перспективним є запровадження індивідуальних контрактів з чітко визначеними умовами праці, що дозволить підвищити правову захищеність працівників та забезпечити прозорість трудових відносин. Водночас, преміальні системи, орієнтовані на результати діяльності, можуть стати ефективним інструментом мотивації, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Не менш важливою є розробка механізму щорічного перегляду мінімальної заробітної плати на основі загальнонаціональних колективних угод, що дозволить забезпечити її відповідність реальним соціально-економічним умовам.

У контексті цифровізації трудових процесів доцільним є створення електронних інструментів моніторингу оплати праці, аналогічних британському калькулятору, які сприятимуть підвищенню прозорості та контролю за дотриманням законодавчих норм. Крім того, вибіркова індексація заробітної плати, диференційована за рівнем доходів, може стати дієвим засобом зменшення соціальної нерівності без надмірного навантаження на бюджет підприємств.

Таким чином, формування сучасної системи оплати та мотивації праці в Україні має базуватися на поєднанні адаптованих європейських практик, інституційної модернізації та розвитку соціального партнерства. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність національних підприємств, а й забезпечити сталий розвиток трудового потенціалу, соціальну згуртованість та економічну стабільність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplatatruda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya> (дата звернення: 16.08.2025).
2. Все про оплату праці під час війни: огляд основних змін. Школа бізнесу. 2023. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/vse-pro-oplatu-praci-pid-chas-vijni-oglyad-osnovnih-zmin> (дата звернення: 25.08.2025).
3. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
4. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (дата звернення: 20.08.2025)
5. Зарплати "з'їла" інфляція: як змінилися реальні доходи українців URL: https://24tv.ua/economy/zarplati-ukrayini-yak-zminivsiya-realniy-dohid-ukrayintsiv-pid_n2868003. (дата звернення: 28.08.2025).
6. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Європейські моделі соціального діалогу та передумови їх

запровадження в Україні. *Scientific Journal «Science Rise». Економічні науки*. 2016. № 1/1(18). С. 27–32.

7. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 4, 2022. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.152 (дата звернення: 26.08.2025).

8. Мінімальна зарплата в Україні URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min> (дата звернення: 26.08.2025).

9. Подолянчук О. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.81> (дата звернення: 26.08.2025).

10. Поліщук О. Ю. Сяська О. В. Савченко О. Р. Сучасні тенденції та особливості оплати праці: Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» № 31 (2024) URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.31901> (дата звернення: 28.08.2025).

11. Семикіна М.В., Смутчак З.В., Пасєка С.Р. Сучасна теорія соціально-трудових відносин: курс лекцій. Навчальний посібник для студентів та аспірантів економічних спеціальностей закладів вищої освіти – Кропивницький: видавець Лисенко В.Ф., 2020. 236 с

12. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

13. Як змінювалася середня зарплата в Україні під час війни. Слово і діло. 2024 URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/03/06/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-zarplata-ukrayini-vijny> (дата звернення: 26.08.2025)

14. Polishchuk O., Poliak K. Personnel development management. *Pryazovsky economic gazette*. 2023. No 3 (35). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-> (дата звернення: 26.08.2025)

References

1. Bodenchuk, L. (2025). Oplaty pratsi v umovakh voiennoho stanu [Remuneration of labor under martial law]. Retrieved from <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplatatruda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya> (accessed on August 16, 2025) (in Ukr.).

2. Shkola biznesu. (2023). Vse pro oplatu pratsi pid chas viiny: Ohliad osnovnykh zmin [All about remuneration during the war: Overview of key changes]. Retrieved from <https://online.novaposhta.education/blog/vse-pro-oplatu-praci-pid-chas-vijni-oglyad-osnovnih-zmin> (accessed on August 25, 2025) (in Ukr.).

3. Halaida, T. O., & Riabukha, A. I. (2016). Yevropeyskyi dosvid zastosuvannya efektyvnykh system opłaty pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstva [European experience in applying effective remuneration and employee motivation systems]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 16(1), 65–68 (in Ukr.).

4. Hurenko, T. O. (2022). Oblik opłaty pratsi ta trudovi vidnosyny u voiennyi period [Payroll accounting and labor relations during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 36. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (accessed on August 20, 2025) (in Ukr.).

5. Zarplaty “z’yila” inflatsiia: yak zminylysia realni dokhody ukrayintsiv. (2025). [Inflation has “eaten up” wages: How real incomes of Ukrainians have changed]. Retrieved from https://24tv.ua/economy/zarplati-ukrayini-yak-zminivsysia-realniy-dohid-ukrayintsiv-pid_n2868003 (accessed on August 28, 2025) (in Ukr.).

6. Ivanytska, S. B., & Halaida, T. O. (2016). Yevropeyski modeli sotsialnoho dialohu ta peredumovy yikh zaprovadzhennia v Ukraini [European models of social dialogue and prerequisites for their implementation in Ukraine]. *ScienceRise. Ekonomichni nauky*, 1/1(18), 27–32 (in Ukr.).

7. Mashevska, A. A. (2022). Zarubizhnyi dosvid vykorystannia systemy opłaty pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstva [Foreign experience in the use of remuneration and employee motivation systems]. *Efektivna ekonomika*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).

8. Minimalna zarplata v Ukraini. (2025). [Minimum wage in Ukraine]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).

9. Podolianchuk, O. (2022). Oplaty pratsi ta rozrakhunky z pratsivnykamy v umovakh voiennoho stanu: trudovi vidnosyny ta oblikovyi aspekt [Remuneration and settlements with employees under martial law: Labor relations and accounting aspects]. *Efektivna ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.81> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).

10. Polishchuk, O. Yu., Sias'ka, O. V., & Savchenko, O. R. (2024). Suchasni tendentsii ta osoblyvosti opłaty pratsi [Modern trends and features of remuneration]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 31. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.31901> (accessed on August 28, 2025) (in Ukr.).

11. Semykina, M. V., Smutchak, Z. V., & Pasieka, S. R. (2020). Suchasna teoriia sotsialno-trudovykh vidnosyn [Modern theory of social and labor relations]. Kropyvnytskyi: Lysenko V. F. (in Ukr.).

12. Tybinka, H., Sikora, O., & Martyniuk, N. (2017). Inozemnyi dosvid zastosuvannya riznykh system opłaty pratsi ta mozhlyvosti yikh vykorystannia v Ukraini [Foreign experience in applying various remuneration systems and possibilities of their use in Ukraine]. *Ahrarna ekonomika*, 10(3–4), 120–126 (in Ukr.).

13. Slovo i dilo. (2024). Yak zminiuvalasia serednia zarplata v Ukraini pid chas viiny [How the average salary in Ukraine changed during the war]. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2024/03/06/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-zarplata-ukrayini-viiny> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).

14. Polishchuk, O., & Poliak, K. (2023). Personnel development management. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(35), 57–60. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-35> (accessed on August 26, 2025).

ZHYRNYI Roman

Postgraduate,

Central Ukrainian National Technical University,

Kropyvnytskyi, Ukraine

EMPLOYEE MOTIVATION AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

Introduction. The onset of Russia's full-scale war against Ukraine has triggered, among other challenges, the need to revise and develop new approaches to wage regulation and the preservation of labor relations. Economic activity under martial law is characterized by significant uncertainty and risk. Substantial losses in the labor force—both in quantitative and qualitative terms—hinder national recovery and development, increase the economic burden on employed individuals, and reduce contributions to state budgets and social funds while simultaneously increasing pressure on these systems. These circumstances underscore the relevance of studying international practices in labor motivation and stimulation.

Purpose. The purpose of this article is to deepen the theoretical foundations of material labor motivation in Ukraine by analyzing international experience and assessing its applicability within the national context.

Methods of research: the study employs general scientific and specialized methods, including theoretical generalization, grouping, and comparative analysis.

Results. The article defines the concept of personnel stimulation in Ukraine under martial law, where stress and instability among employees are prevalent. It examines the experience of Sweden and Germany in implementing solidarity-based wage systems that promote productivity growth, the UK's use of individual employment contracts, France's salary individualization practices, and the Czech Republic's approach to wage bonuses. Based on this comparative analysis, several strategies are proposed to help sustain employee motivation and productivity even under wartime conditions.

Originality. The study refines the conceptual and terminological framework and presents a comprehensive analysis of employee motivation in Ukrainian enterprises, incorporating international practices. It offers recommendations for adapting leading European approaches to both material and non-material stimulation.

Conclusion. The findings confirm that enterprise development in Ukraine is feasible through the implementation of modern employee motivation systems. There is a pressing need to design a motivation model that reflects the specificities of the national economy, political context, cultural mindset, and traditions. However, each enterprise must independently develop its own motivational framework aligned with its strategic goals. Contemporary motivation mechanisms should integrate both material and non-material components. European experience demonstrates the effectiveness of combining these elements. Ukraine may benefit from adopting Germany's and the UK's productivity-based wage systems and individual contracts. Implementing effective employee stimulation measures will strengthen human resource policies and enhance employee engagement, thereby improving labor productivity—even under the challenging conditions of martial law.

Keywords: motivation, international experience, motivation components, intellectual and manual labor employees, means and goals of motivation.

*Одержано редакцією: 12.04.2025
Прийнято до публікації: 27.04.2025*

УДК 657.37

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-141-150>**УМАНСЬКА Вікторія Григорівна**кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
OrcidID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-7255>
viktoric@vu.cdu.edu.ua**БОРОТА Анна Володимирівна**здобувач вищої освіти ОС «Магістр»,
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-3491-5627>
borota.anna424@vu.cdu.edu.ua

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто методике формування та аналіз фінансової звітності підприємства як одного з ключових елементів системи управління фінансово-господарською діяльністю, здійснено глибокий аналіз методики формування фінансової звітності підприємства, визначено її зміст, завдання, нормативно-правову базу та етапи складання. Акцентовано увагу на нормативно-правовій базі, яка регламентує процес звітності в Україні. Обґрунтовано роль аналізу фінансової звітності у виявленні резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Наведено приклад розрахунку фінансових коефіцієнтів.

Ключові слова: фінансова звітність, методика аналізу, підприємство, фінансовий стан, управління, бухгалтерський облік, баланс, аналіз, рентабельність, коефіцієнти, методика.

Постановка проблеми. Фінансова звітність є невід'ємною частиною бухгалтерського обліку та важливим інструментом інформаційного забезпечення управління підприємством. Вона надає інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за певний період. Фінансова звітність є ключовим джерелом інформації для користувачів, що приймають економічні рішення. Це систематизований звіт про фінансові результати та стан підприємства за певний період, який формується відповідно до стандартів бухгалтерського обліку. Її значення особливо зростає в умовах високої конкуренції, змін у податковому законодавстві, фінансовій нестабільності та євроінтеграційних процесів в Україні.

У сучасних умовах ринкової економіки, активного розвитку підприємницької діяльності та інтеграції України до європейського економічного простору значення фінансової звітності як інструменту управління суттєво зростає. Підвищуються вимоги до якості, прозорості та своєчасності фінансової інформації, що використовується як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Реформування системи бухгалтерського обліку в Україні, зокрема впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), обумовлює необхідність удосконалення методик формування звітності, забезпечення її достовірності, порівнянності та аналітичної корисності. Водночас актуальною залишається проблема якісного фінансового аналізу, що дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити фінансові ризики, внутрішні резерви та перспективи розвитку.

Таким чином, дослідження методичних підходів до формування та аналізу фінансової звітності є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, інвестиційну привабливість та фінансову стабільність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частин нерозв'язаної раніше проблеми. У рамках дослідження було проведено аналіз поточних наукових робіт, публікацій і досліджень з акцентом на методика формування та аналіз фінансової звітності підприємства. Розв'язанню теоретичних і методичних питань формування та аналізу фінансової звітності присвячена значна кількість досліджень вчених: Ф. Ф. Бутинця, С. В. Івахненка, Г. Г. Кірейцева,

М. Д. Корінька, Я. Д. Крупки, М. В. Кужельного, Г. М. Давидова, В. О. Кужель, Н. В. Дорош та інших.

Метою статті є дослідження методичних підходів до формування та аналізу фінансової звітності підприємства з урахуванням сучасних вимог бухгалтерського обліку та чинного законодавства України. Визначення сучасних методик формування та аналізу фінансової звітності підприємств, виявлення їх практичного значення для забезпечення ефективного управління.

Викладення основного матеріалу. Фінансова звітність – це сукупність звітних форм, які складаються на основі даних бухгалтерського обліку з метою інформування зацікавлених сторін про фінансовий стан та результати діяльності підприємства на визначену дату. Таке визначення можна надати даному поняттю на основі розглянутих визначень різних вчених та нормативних документів (табл.1).

Таблиця 1 - Визначення фінансової звітності

№	Джерело / Автор	Визначення фінансової звітності
1	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]	Сукупність показників про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.
2	НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2]	Мета звітності – надання повної, правдивої та неупередженої інформації користувачам для прийняття економічних рішень.
3	Бутинець Ф.Ф. [3]	Узагальнена система показників, яка відображає підсумки господарської діяльності та стан ресурсів підприємства.
4	Давидов Г.М., Кужель В.О., Дорош Н.В. [4]	Відображає результативність управління ресурсами підприємства та є джерелом прийняття рішень усіма зацікавленими сторонами.
5	МСФЗ. Концептуальна основа [5]	Система фінансової інформації, що надається користувачам для прийняття рішень щодо надання ресурсів підприємству.
6	Голов С.Ф., Костюченко В.М. [7]	Засіб комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем, що формує довіру до його фінансової спроможності.

Джерело: [1-7]

Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73, а для підприємств, що становлять суспільний інтерес, – за Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), фінансова звітність включає основні форми наведені на рис.1 [1]:

Фінансова звітність є системою взаємопов'язаних форм, які подаються у визначеній послідовності та розкривають фінансовий стан (на певну дату), фінансові результати (за звітний період), рух грошових коштів, зміни у складі власного капіталу, деталі облікової політики та інші пояснення.

У разі використання МСФЗ, структура зберігається, але зміст деталізується відповідно до вимог IFRS (IAS 1, IAS 7, IAS 8 та ін.).

Ці форми подаються щоквартально (для публічних компаній – щомісячно) відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) або Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) [2, 5]. Вищезазначені форми відображають комплексну інформацію про активи, зобов'язання, доходи, витрати, зміни у власному капіталі та грошові потоки підприємства. Кожна форма містить ключові фінансові показники, що дозволяють оцінити: ліквідність (наприклад, через аналіз оборотних активів і короткострокових зобов'язань),

платоспроможність і фінансову стійкість, прибутковість і ефективність діяльності, динаміку грошових потоків, зміни у структурі капіталу.

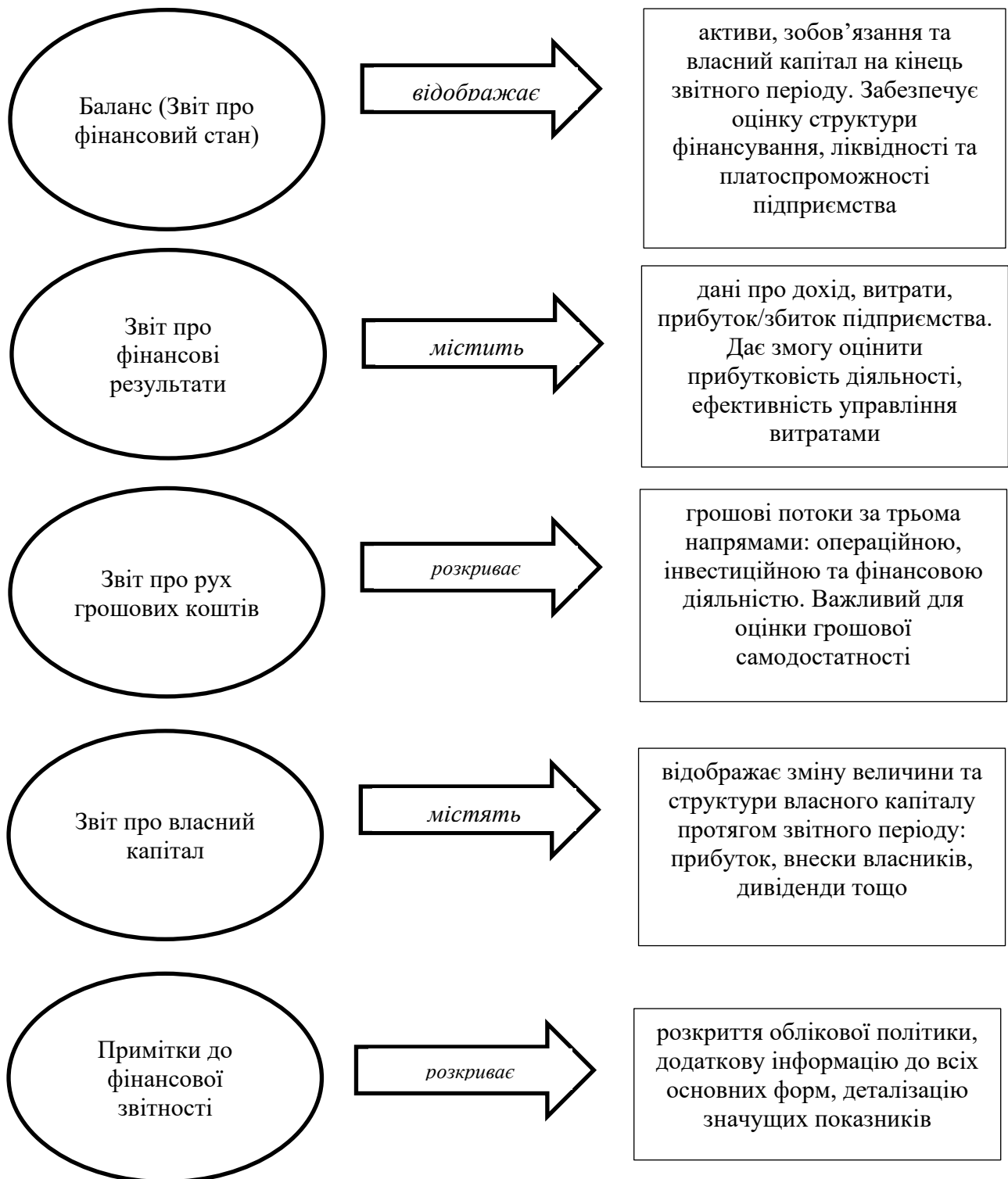


Рис. 1 - Основні форми фінансової звітності підприємств

Користувачами цієї інформації є: інвестори, банки, контрагенти, державні органи, керівництво підприємства. Формування фінансової звітності базується на таких принципах: повне висвітлення, послідовність, принцип нарахування та відповідності доходів і витрат, безперервність діяльності, обачність.

Основні етапи формування звітності наведені у табл.2:

Таблиця 2 - Етапи формування фінансової звітності підприємства

№ п/п	Найменування етапу, його особливості	Склад етапу
1	Підготовчий етап (на основі первинних документів та регістрів обліку)	Закриття бухгалтерських регістрів
		Проведення інвентаризації
		Коригування залишків за активами і зобов'язаннями
2	Заповнення звітних форм (з урахуванням вимог МСФЗ (у разі їх застосування))	Баланс (форма №1): на основі оборотно-сальдової відомості
		Звіт про фінансові результати (форма №2): на основі доходів та витрат
		Інші форми – згідно з відповідними розшифруваннями рахунків
3	Перевірка достовірності та подача звітності (як до внутрішнього користування (керівництво), так і зовнішнім користувачам (державні органи, інвестори, кредитори))	До ДПС, органів статистики, банків (у разі потреби)
		В електронній формі через «Єдине вікно подання електронної звітності»

Особливу увагу слід приділити коректності облікових оцінок, дотриманню принципів безперервності діяльності, обачності, нарахування та повного висвітлення інформації. У разі використання МСФЗ необхідне проведення трансформації даних з національного плану рахунків у відповідність до вимог міжнародних стандартів (зокрема, IAS 1, IAS 7, IFRS 15, IFRS 16 тощо).

Аналіз фінансової звітності – це процес інтерпретації її показників з метою оцінки фінансового стану, результатів діяльності та перспектив підприємства. Основні методи аналізу наведені у табл. 3:

Таблиця 3 - Основні методи аналізу фінансової звітності

№ п/п	Метод аналізу	Суть методу	Приклади показників / застосування
1	Горизонтальний аналіз	Порівняння показників за кілька періодів для виявлення динаміки	Приріст доходів, зміна активів тощо
2	Вертикальний аналіз	Визначення структури звітності (у %) на певну дату	Частка дебіторської заборгованості в активах
3	Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок фінансових коефіцієнтів для оцінки різних аспектів діяльності	ROE, ROA, ліквідність, фінансова незалежність
4	Факторний аналіз	Виявлення причин змін у результатах діяльності	Аналіз рентабельності, прибутковості по складниках
5	Аналіз трендів	Вивчення довгострокової динаміки показників	Графіки зміни обороту, капіталу, зобов'язань

Для візуалізації результатів широко використовуються таблиці, графіки, діаграми, які покращують сприйняття тенденцій і взаємозв'язків. Застосування методів аналізу фінансової звітності дає змогу своєчасно виявляти фінансові ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати інвестиційну привабливість, здійснювати контроль за витратами та результатами діяльності.

У таблиці 4 наведено приклади ключових фінансових коефіцієнтів, що застосовуються при аналізі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 4 - Ключові фінансові коефіцієнти для аналізу фінансової звітності

№	Назва коефіцієнта	Формула розрахунку	Економічна суть
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Показує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.
2	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Пасиви	Характеризує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування.
3	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи × 100%	Показує ефективність використання активів для отримання прибутку.
4	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	Оцінює прибутковість інвестованих власниками коштів.
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	Визначає швидкість погашення дебіторської заборгованості протягом періоду.

Аналіз фінансової звітності – це комплексна оцінка фінансового стану, що проводиться за допомогою аналітичних прийомів. Його результати використовуються:

- для виявлення проблемних зон у фінансовій діяльності;
- для контролю за платоспроможністю;
- для формування інвестиційної та кредитної політики.

У науковій літературі фінансова звітність розглядається не лише як форма бухгалтерського підсумку, але і як аналітична модель, яка дає змогу відображати та прогнозувати результати діяльності суб'єкта господарювання. Згідно з дослідженнями М.Т. Костишиної [9], аналіз фінансової звітності має вирішальне значення для формування фінансової стратегії підприємства, оскільки дає змогу виявляти резерви росту, зони ризику та рівень ефективності управлінських рішень.

Із розвитком цифрових технологій та глобалізацією ринків наукові підходи дедалі більше акцентуються на: трансформації звітності до вимог МСФЗ; інтеграції нефінансової інформації (наприклад, сталого розвитку, ESG); аналітиці великих обсягів даних (Big Data) на основі звітних показників.

Такі теоретичні зрушення формують нову методологічну базу, де фінансова звітність - це не лише облік, а інструмент аналітики, контролю й управління.

Комплексний підхід до аналізу дозволяє виявити слабкі місця, передбачити фінансові ризики та сформувані ефективну фінансову стратегію.

Результати аналізу фінансової звітності відіграють ключову роль у:

- прийнятті управлінських рішень (розподіл ресурсів, інвестування, оптимізація витрат);
- оцінці кредитоспроможності підприємства;
- плануванні та прогнозуванні майбутньої діяльності;
- комунікації з зовнішніми користувачами (інвесторами, аудиторями, банками).

Своєчасний і якісний аналіз звітності дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток [11].

Формування фінансової звітності в Україні здійснюється у межах багаторівневої системи нормативного регулювання, яка охоплює як національні законодавчі акти, так і міжнародні стандарти, що впроваджуються в облікову практику вітчизняних підприємств.

Одним з головних нормативно-правових актів, що регулюють та пояснюють принципи та методи формування фінансової звітності в Україні є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (№ 996-XIV від 16.07.1999). Цей закон є основним документом, який визначає правові засади ведення бухгалтерського обліку, встановлює обов'язковість складання фінансової звітності, регулює зміст, форму, періодичність та порядок подання звітності.

Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, затверджені Міністерством фінансів України, конкретизують вимоги до обліку та звітності. Основні серед них:

- НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» - визначає склад та зміст фінансової звітності.
- НП(С)БО 2 – 34 — встановлюють правила відображення окремих господарських операцій у звітності (основні засоби, доходи, витрати тощо).
- НП(С)БО орієнтовані на міжнародну практику обліку, але з урахуванням особливостей українського економіко-правового середовища.

Підприємства, що становлять суспільний інтерес (публічні акціонерні товариства, банки, страховики тощо), зобов'язані складати фінансову звітність за МСФЗ згідно з Законом № 996-XIV.

До МСФЗ належать:

- IAS (International Accounting Standards) – старі стандарти;
- IFRS (International Financial Reporting Standards) – новіші стандарти;
- Interpretations (роз'яснення).

В Україні переклад і затвердження офіційного тексту МСФЗ здійснюється Міністерством фінансів (на основі ліцензії від IFRS Foundation) [8].

До інших нормативно-правових документів, що контролюють подачу фінансової звітності, можна віднести:

- Податковий кодекс України — регламентує порядок подання податкової звітності, що базується на бухгалтерських даних.
- Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» - визначає обов'язковість аудиту для окремих категорій підприємств.
- Інструкції Державної служби статистики України - встановлюють правила подання статистичної звітності.
- Власна облікова політика підприємства - внутрішній регламент, що деталізує застосування норм НП(С)БО або МСФЗ на практиці.

Формування, затвердження та впровадження стандартів фінансової звітності в Україні перебуває під контролем низки державних органів та регуляторів. Кожен із них виконує певні функції у сфері нормативного забезпечення бухгалтерського обліку та звітності. Така багаторівнева система суб'єктів регулювання забезпечує інтеграцію української фінансової звітності у міжнародне інформаційне середовище, дотримання вимог прозорості, публічності та відповідальності перед користувачами фінансової інформації.

У таблиці 5 представлено основні суб'єкти регулювання фінансової звітності в Україні та їх ключові функції.

Загалом, нормативне регулювання фінансової звітності в Україні є багаторівневим, поєднуючи національні та міжнародні вимоги. Це забезпечує порівнянність, прозорість і довіру до фінансової інформації як всередині країни, так і на міжнародному рівні [10].

Таблиця 5 - Суб'єкти регулювання фінансової звітності в Україні та їх ключові функції

Суб'єкт	Повноваження
Верховна Рада України	Приймає закони, що визначають правові основи обліку
Кабінет Міністрів України	Видає постанови з питань фінансової звітності
Міністерство фінансів	Розробляє та затверджує НП(С)БО, уповноважене на впровадження МСФЗ
Національний банк України	Встановлює вимоги до звітності банків
Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	Регулює звітність емітентів та публічних компаній

Сучасний стан фінансової звітності в Україні демонструє значний поступ у напрямі гармонізації з міжнародними стандартами, однак існує ряд викликів і проблем, які потребують вдосконалення на концептуальному, нормативному та практичному рівнях. На основі аналізу чинної практики та сучасних досліджень можна сформулювати низку пропозицій щодо покращення якості формування, подання та аналітичного використання фінансової звітності:

1. Спрощення форм для малих підприємств

Незважаючи на наявність форм № 1-м, № 2-м, значна частина малих та середніх підприємств все ще стикається зі складністю у складанні звітності. Пропонується:

- розширити застосування одноформатної звітності для мікропідприємств (на основі МСФЗ для малих і середніх підприємств);
- надати доступ до безкоштовних онлайн-конструкторів звітів на базі державних ресурсів (Мінфін, ДПС).

2. Автоматизація формування та подання звітності

Попри розвиток ІТ-сервісів, інтеграція бухгалтерських програм з офіційними платформами подання звітності є частковою. Доцільно:

- запровадити єдиний API-інтерфейс між бухгалтерськими програмами (М.Е.Дос, 1С:Підприємство, BAS) та ДПС/Статистикою;
- стимулювати інтеграцію штучного інтелекту для перевірки достовірності звітних форм перед поданням.

3. Посилення аналітичного блоку в офіційній звітності

На сьогодні фінансова звітність здебільшого інформативна, але не аналітична. Доцільно:

- запровадити обов'язковий розрахунок базових фінансових коефіцієнтів (ліквідність, рентабельність, оборотність) у складі приміток до звітів;
- адаптувати форми для порівняльного аналізу з попередніми періодами (наприклад, дворічна або трирічна структура показників).

4. Уніфікація національних стандартів з МСФЗ

Попри формальну адаптацію, на практиці існують розбіжності між НП(С)БО та IFRS. Пропонується:

- переглянути НП(С)БО 1–34 з метою їх повного наближення до відповідних МСФЗ;
- скасувати дублюючі норми та розробити єдину методичну інструкцію щодо трансформації звітності у форматі «НП(С)БО - МСФЗ».

5. Підвищення прозорості через обов'язкові пояснення.

Фінансова звітність без пояснень втрачає глибину. Необхідно:

- законодавчо закріпити вимогу до розкриття основних облікових політик та причин істотних змін у звітах (наприклад, суттєвого зменшення активів чи доходів);
- запровадити типову форму аналізу управлінського характеру до звітів великих підприємств.

6. Освітні та методичні ініціативи

Недостатня кваліфікація бухгалтерів, особливо у малому бізнесі, знижує якість звітності. Пропонується:

- розширити державну програму перепідготовки та підвищення кваліфікації бухгалтерів з акцентом на МСФЗ, цифрові інструменти та аналітичну складову;
- створити відкритий національний методичний портал, який міститиме роз'яснення, шаблони, приклади та відеоінструкції.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Фінансова звітність є не просто формальністю, а важливим інструментом стратегічного та оперативного управління підприємством. Її формування потребує дотримання вимог законодавства, методологічної чіткості та достовірності. Аналіз звітності дозволяє оцінити фінансову стабільність, виявити внутрішні резерви, уникнути ризиків та обґрунтовано приймати рішення.

Сучасна наукова думка свідчить про зростання ролі аналітичної інтерпретації фінансової звітності. Дослідники наголошують, що традиційне подання форм (баланс, звіт про прибутки, грошові потоки тощо) має супроводжуватись поглибленим кількісним та якісним аналізом, адаптованим до розміру, сфери та специфіки підприємства. Актуальними залишаються дослідження у таких напрямках: вдосконалення коефіцієнтного аналізу та системи показників; інтеграція МСФЗ у внутрішню звітність українських компаній; підвищення аналітичної цінності нефінансових пояснень.

Дотримання встановлених стандартів обліку, правильне складання звітних форм і глибокий аналітичний підхід до їх оцінки забезпечують достовірність фінансової інформації, необхідної для ефективного прийняття рішень. У сучасних умовах цифровізації та інтеграції у міжнародне економічне середовище особливого значення набуває також застосування МСФЗ, автоматизованих облікових систем і аналітичних платформ для гнучкого та об'єктивного аналізу фінансової звітності. У сучасних умовах рекомендується використовувати автоматизовані аналітичні системи, порівняльний аналіз з конкурентами, а також інтегрувати внутрішню звітність із зовнішніми показниками ефективності для формування комплексної картини діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: основи та практика. Житомир: ПП «Рута», 2020. 688 с.
4. Давидов Г. М., Кужель В. О., Дорош Н. В. Фінансова звітність: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 328 с.
5. Conceptual Framework for Financial Reporting. IFRS Foundation, 2021.
6. Войнаренко М. П., Пономарьова Н. А., Замазій О. В. Міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
7. Голов С. Ф., Костюченко В. М. Бухгалтерський облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами. Харків: Фактор, 2013. 1072 с.
8. Хомуляк Т. І. Міжнародні стандарти фінансової звітності: проблеми і перспективи застосування. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2010. № 1. С. 212–216.
9. Приймак С. В., Костишина М. Т., Долбнева Д. В. Фінансова звітність підприємств: навчально-методичний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2016. 268 с.
10. Удосконалення методики складання та аналізу фінансової звітності підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/63.pdf (дата звернення: 20.07.2025).
11. Корнилюк Р. Фінансовий аналіз на основі відкритих даних. URL: <https://blog.youcontrol.market/finansovii-analiz> (дата звернення: 21.05.2025).

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1999). «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine», Law of Ukraine No : 996-XIV. dated 16.07.1999 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed: 20.05.2025).
2. Ministry of Finance of Ukraine (2013). «General requirements for financial reporting», Accounting regulations (standards) 1 No : 73 dated 07.02.2013 Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> (Accessed: 15.05.2025).
3. Butynets, F. F. (2020). Accounting in Ukraine: Fundamentals and Practice. Zhytomyr: PP "Ruta", 668. (in Ukr.).
4. Davydov, G. M., Kuzhel, V. O., Dorosh, N. V. (2022). Financial reporting: theory and practice: textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 328. (in Ukr.).
5. Conceptual Framework for Financial Reporting. IFRS Foundation, 2021. (in Engl).
6. Voinarenko, M. P., Ponomariova, N. A., Zamazyi, O. V. (2010). International standards of financial reporting and auditing: a teaching aid. Kyiv: Center for Educational Literature, 488. (in Ukr.).
7. Golov, S. F., Kostyuchenko, V. M. (2013). Accounting and financial reporting according to international standards. Kharkiv: Factor, 1072. (in Ukr.).
8. Khomulyak, T. I. (2010). International Financial Reporting Standards: Problems and Prospects for Application. *Visnyk of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 1, 212-216 p. (in Ukr.).
9. Pryimak, S. V., Kostyshyna, M. T., Dolbnyeva, D. V. (2016). Financial reporting of enterprises: a teaching and methodological manual. Lviv: Liga-Press, 268. (in Ukr.).
10. Improving the methodology for preparing and analyzing financial statements of enterprises (2016). *Economy and society*, 6, URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/63.pdf (Accessed: 20.07.2025).
11. Kornilyuk, R. Financial analysis based on open data. URL: <https://blog.youcontrol.market/finansovii-analiz> (Accessed: 21.05.2025).

UMANSKA Viktoriia

PhD (Economics), Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

BOROTA Anna

an applicant for higher education of the second (master's) level,
of the specialty «Accounting and taxation»
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

METHODOLOGY FOR PREPARATION AND ANALYSIS OF AN ENTERPRISE'S FINANCIAL STATEMENTS

Introduction. In modern conditions of market economy, with the active development of entrepreneurial activity and Ukraine's integration into the European economic space, the importance of financial reporting as a management tool is growing significantly. Requirements for the quality, transparency, and timeliness of financial information used by both external and internal users to make strategic and tactical decisions are increasing. The reform of the accounting system in Ukraine, in particular the introduction of International Financial Reporting Standards (IFRS), requires the improvement of reporting methods to ensure its reliability, comparability, and analytical usefulness. At the same time, the issue of high-quality financial analysis remains relevant, as it allows for the assessment of the effectiveness of an enterprise's activities and the identification of financial risks, internal reserves, and development prospects.

Thus, research into methodological approaches to the preparation and analysis of financial statements is relevant from both a theoretical and practical point of view, as it directly affects the quality of management decisions, investment attractiveness, and financial stability of an enterprise.

Purpose. Research methodological approaches to the compilation and analysis of a company's financial statements, taking into current requirements of accounting and the laws of Ukraine. Identify modern methods for compiling and analyzing companies' financial statements, and identify their practical significance for ensuring effective management.

Results. The article examines the composition and content of the main forms of financial reporting; clarifies the structure and information content of financial reporting; analyzes the methodology for preparing reports; studies methods for analyzing financial reporting; characterizes the regulatory framework for reporting in Ukraine; summarizes methods of financial analysis and determines the significance of reporting analysis for corporate management.

Originality. Based on an analysis of current practices and recent research, a number of proposals can be formulated to improve the quality of financial reporting, presentation, and analytical use:

- Expand the use of single-format reporting for small businesses (based on IFRS for small and midsize enterprises).
- Provide access to free online report builders based on government resources (Ministry of Finance, State Tax Service).
- Provide access to free online report builders based on state resources (Ministry of Finance, State Tax Service).
- Introduce a single API interface between accounting programs (M.E.Doc, 1C:Enterprise, BAS) and the State Tax Service/Statistics.
- Encourage the integration of artificial intelligence to verify the accuracy of reporting forms before submission.
- Introduce mandatory calculation of basic financial coefficients (liquidity, profitability, turnover) in the notes to the reports.
- Adapt forms for comparative analysis with previous periods (for example two-year or three-year structure of indicators).
- Revise NABU (National Accounting and Business Uniformity) standard 1-34 to bring them fully into line with the relevant IFRS.
- cancel duplicate regulations and develop a single methodological instruction for the transformation of reporting in the format "NABU - IFRS."
- enshrine in law the requirement to disclose key accounting policies and reasons for significant changes in reports (for example a significant decrease in assets or income);
- Introduce a standard form of management analysis for the reports of large enterprises.
- Expand the state program for retraining and upgrading accountants' skills, focusing on IFRS, digital tools, and analytics.
- Create an open national methodological portal that'll have explanations, templates, examples, and video tutorials.

Conclusion. Financial reporting is an important tool for strategic and operative management of an enterprise. Its formation requires compliance with legal requirements, methodological accuracy, and reliability. Analysis of reporting allows assessing financial stability, identifying internal reserves, avoiding risks, and making informed decisions.

Following established accounting standards, filling out reporting forms correctly, and taking a deep analytical view when evaluating them makes sure the financial information needed for effective decision-making is trustworthy. In the current environment of digitalization and integration into the international economic environment, the use of IFRS, automated accounting systems, and analytical platforms for flexible and objective analysis of financial statements is also of particular importance. In today's environment, it is recommended to use automated analytical systems, comparative analysis with competitors, and to integrate internal reporting with external performance indicators to form a comprehensive picture of the enterprise's activities.

Keywords: financial reporting, analysis methodology, enterprise, financial condition, management, accounting, balance sheet, analysis, profitability, ratios, methodology.

Одержано редакцією: 02.04.2025
Прийнято до публікації: 20.04.2025

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

УДК 658.589(100):621

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-151-161>

ВІШТАК Інна Вікторівна

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри безпеки життєдіяльності та
педагогіки безпеки,
Вінницький національний технічний
університет,
м. Вінниця, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5646-4996>
innavish322@gmail.com

МАЙДАНЕВИЧ Леонід Олександрович

кандидат філософських наук,
доцент кафедри захисту інформації,
Вінницький національний технічний
університет,
м. Вінниця, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-7364-8874>
lmaidanevych@gmail.com

СТРЕЛЬЧЕНКО Вікторія Сергіївна

студентка спеціальності 073 Менеджмент
Вінницький національний технічний
університет,
м. Вінниця, Україна
<https://orcid.org/0009-0009-1625-7154>
strelchenkovicka@gmail.com

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проведено комплексний аналіз світового досвіду управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації та цифровізації. Розглянуто особливості інноваційних систем розвинених країн та країн, що розвиваються, визначено ключові фактори успішної реалізації інноваційної політики на національному та корпоративному рівнях. Досліджено моделі оцінки інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств, включаючи підходи SPACE-аналізу, збалансованої системи показників (BSC) та методології кількісної оцінки рівня інноваційної активності на основі індексних методів і матричних моделей.

Запропоновано систему критеріїв для комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, яка базується на трьох основних показниках: освоєння нових машин, освоєння технологічних процесів та результативність впровадження конструкторсько-технологічних рішень.

Ключові слова: інноваційна діяльність, машинобудівні підприємства, ефективність інновацій, оцінка інноваційного потенціалу, світовий досвід, технологічні інновації, конкурентоспроможність, стратегія інноваційного розвитку.

Постановка проблеми. Машинобудівний комплекс виступає фундаментальною складовою промислового сектору будь-якої розвиненої країни, визначаючи рівень технологічного розвитку інших галузей та загальну конкурентоспроможність національної економіки. Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та діджиталізація виробничих процесів кардинально трансформують умови функціонування машинобудівних підприємств, породжуючи потребу в безперервному вдосконаленні методів

управління інноваційною діяльністю. Проблематика підвищення ефективності інноваційної діяльності набуває особливого значення в контексті формування Індустрії 4.0, що характеризується інтеграцією кіберфізичних систем у виробничі процеси та радикальною зміною бізнес-моделей машинобудівних підприємств [1, 2].

Машинобудівний сектор України, попри наявний потенціал та історично сформовані потужності, демонструє недостатню інноваційну активність порівняно з провідними країнами світу. За даними Державної служби статистики України, частка підприємств, що впроваджували інновації в машинобудуванні, становить лише 18,4%, тоді як у країнах Європейського Союзу цей показник сягає 50-70%. Рівень зносу основних фондів машинобудівних підприємств України перевищує 60%, а обсяг інвестицій у модернізацію виробництва залишається критично низьким [3]. Така ситуація обумовлює необхідність дослідження світового досвіду управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств з метою формування дієвих механізмів активізації інноваційних процесів у вітчизняному машинобудуванні.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю подолання технологічного розриву між українськими та зарубіжними машинобудівними підприємствами, особливо в умовах посилення конкуренції на глобальних ринках та інтеграції України до європейського економічного простору. Вивчення кращих світових практик управління інноваційною діяльністю створює підґрунтя для розробки ефективних стратегій інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України, адаптованих до сучасних викликів та специфіки національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад оцінки інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств здійснили О. Горик, А. Бучинський, Л. Романишин, М. Бембенек [4] та інші вчені, які запропонували методологію кількісної оцінки рівня інноваційної активності машинобудівного підприємства на основі трьох базових критеріїв: освоєння нових машин, освоєння технологічних процесів та результативність впровадження конструкторсько-технологічних рішень [5].

А. Каталін-Георге та А. Каталіна-Моніка досліджували значущість різних вимірів управління інноваціями при оцінці інноваційної спроможності підприємств машинобудівної галузі Румунії, акцентуючи увагу на необхідності інтегрального підходу до оцінки інноваційного потенціалу [6, 7]. М. Акбарі, М. Ходаярі, А. Халегі та інші науковці провели бібліометричний аналіз досліджень технологічних інновацій за останні шість десятиліть, виявивши еволюційні тенденції у розвитку концепцій впровадження технологічних інновацій [8, 9]. Ю. Великий та Т. Кравченко досліджували питання регулювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України, наголошуючи на необхідності вдосконалення державної інноваційної політики [10]. О. Сорочак, С. Квак та М. Гвозд запропонували модель вибору інноваційно-інвестиційної стратегії машинобудівних підприємств, яка враховує їх внутрішній потенціал та зовнішні умови функціонування [11].

М. Аммар та співавтори дослідили вплив технологій Індустрії 4.0 на вдосконалення управління якістю матеріалів та виробничих процесів у машинобудуванні, визначивши ключові напрями технологічної модернізації [12]. В. Біліченко, С. Романюк, С. Цимбал та С. Бабій розробили методологічні підходи до формування стратегій та проєктів інноваційного розвитку машинобудівних підприємств, акцентуючи увагу на необхідності врахування галузевої специфіки [13].

М. Вайбел, Г. Оостуїзен та Д. Тоїт досліджували вплив "розумних" виробничих інновацій у машинобудівній галузі на стійкість розвитку підприємств, наголошуючи на необхідності інтеграції екологічних та соціальних аспектів у процеси управління інноваційною діяльністю [14].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств, питання комплексної оцінки ефективності інноваційних процесів з урахуванням світового досвіду та розробки адаптивних стратегій

інноваційного розвитку для українських машинобудівних підприємств залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі світового досвіду управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств та розробці рекомендацій щодо його адаптації в умовах української економіки для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Аналіз світового досвіду демонструє, що ефективність інноваційної діяльності машинобудівних підприємств значною мірою визначається особливостями національних інноваційних систем, які формують інституційне середовище для розвитку інноваційних процесів. Дослідження особливостей інноваційних систем розвинених країн дозволило виділити чотири базові моделі організації інноваційної діяльності: американську, європейську, скандинавську та азійську, кожна з яких має свої особливості та переваги в контексті стимулювання інноваційної активності машинобудівних підприємств.

Американська модель характеризується високим рівнем децентралізації, розвинутою венчурною екосистемою та тісною співпрацею між університетами, бізнесом та державою. Машинобудівні підприємства США активно впроваджують технології Індустрії 4.0, зокрема, промисловий інтернет речей, штучний інтелект та адитивне виробництво. Особливостями американської моделі є значна роль приватного сектору у фінансуванні НДДКР (понад 70% від загального обсягу інвестицій), розвинена система захисту інтелектуальної власності та наявність потужних інноваційних кластерів у різних регіонах країни [1-3].

Європейська модель базується на принципах програмно-цільового управління інноваційною діяльністю, що передбачає реалізацію цільових програм на рівні Європейського Союзу та окремих країн-членів. У межах програми "Горизонт Європа" на період 2021-2027 рр. передбачено фінансування інноваційних проєктів у машинобудівному секторі в обсязі близько 95,5 млрд євро. Ключовими пріоритетами є розвиток «зелених» технологій, цифрова трансформація виробництва та підвищення ресурсоефективності. Машинобудівні підприємства Німеччини, Франції та Італії активно впроваджують концепцію «розумних фабрик», що базується на інтеграції кіберфізичних систем у виробничі процеси [15].

Скандинавська модель відзначається високим рівнем державних інвестицій у НДДКР (понад 3% ВВП), розвинутою інноваційною інфраструктурою та ефективною системою трансферу технологій. Особливістю цієї моделі є активна співпраця між різними учасниками інноваційного процесу в межах «потрійної спіралі» (університети, бізнес, держава). Машинобудівні підприємства Швеції, Фінляндії та Данії посідають лідерські позиції у впровадженні екологічно чистих технологій та розвитку циркулярної економіки [16].

Азійська модель (на прикладі Японії, Південної Кореї та Китаю) характеризується високим рівнем державної підтримки інноваційної діяльності, довгостроковим плануванням та фокусуванням на розвитку пріоритетних галузей. Машинобудівні підприємства Японії демонструють високу ефективність у впровадженні технологій «ощадливого виробництва» та робототехніки. Південна Корея успішно реалізує стратегію «творчої економіки», що передбачає стимулювання інноваційної активності малих і середніх машинобудівних підприємств. Китай активно впроваджує стратегію «Зроблено в Китаї 2025», спрямовану на технологічну модернізацію машинобудівного сектору та підвищення його глобальної конкурентоспроможності [17].

Аналіз світового досвіду управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств дозволив виявити різноманітні методологічні підходи до оцінки інноваційного потенціалу та результативності інноваційних процесів. Узагальнення цих підходів дозволило виділити кілька основних груп методів, що застосовуються у світовій практиці. Перша група методів базується на оцінці фінансово-економічних показників інноваційної діяльності, таких як рентабельність інвестицій в інновації, період окупності інноваційних проєктів, частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва тощо, методи широко застосовуються у США та країнах Європейського Союзу, де розроблено стандартизовані методики оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів [9]. Друга група методів орієнтована на оцінку

технологічного рівня інноваційної діяльності, що передбачає аналіз таких показників, як патентна активність, рівень новизни впроваджених технологій, технічний рівень продукції тощо, методи активно використовуються в Японії, Південній Кореї та Німеччині, де розроблено системи технологічного моніторингу та бенчмаркінгу для машинобудівних підприємств [10]. Третя група методів фокусується на оцінці ринкової результативності інноваційної діяльності, що включає аналіз частки ринку інноваційної продукції, швидкості виведення нових продуктів на ринок, рівня задоволеності споживачів тощо, методи набули поширення у Скандинавських країнах та Великобританії, де значна увага приділяється маркетинговим аспектам інноваційної діяльності [7].

Четверта група методів передбачає комплексну оцінку інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням людського капіталу, організаційної культури, інноваційної інфраструктури та інших якісних показників. Ці методи широко застосовуються в Сінгапурі, Тайвані та Ізраїлі, де розроблено інтегральні методики оцінки інноваційної спроможності машинобудівних підприємств [12].

Особливий інтерес представляє методологія кількісної оцінки рівня інноваційної активності машинобудівного підприємства, запропонована А. Бучинським, О. Гориком та іншими науковцями, яка базується на трьох базових критеріях: освоєння нових машин, освоєння технологічних процесів та результативність впровадження конструкторсько-технологічних рішень. Ця методологія дозволяє проводити порівняльну оцінку інноваційної діяльності різних машинобудівних підприємств та відстежувати динаміку змін інноваційного потенціалу в часі [5].

Аналіз світових тенденцій розвитку інноваційних процесів у машинобудівному секторі демонструє кардинальну трансформацію виробничих систем під впливом технологій Індустрії 4.0. Ключовими напрямками інноваційного розвитку машинобудівних підприємств у розвинених країнах є:

1. Впровадження кіберфізичних систем та "розумних фабрик", що передбачає інтеграцію фізичних виробничих процесів з цифровими технологіями та системами управління. Машинобудівні підприємства Німеччини, США та Японії активно впроваджують концепцію "розумного виробництва", що дозволяє підвищити гнучкість виробничих процесів, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість продукції [12, 19].

2. Розвиток адитивних технологій (3D-друк), що дозволяє значно скоротити час розробки нових продуктів, зменшити витрати матеріалів та створювати деталі складної геометричної форми. Машинобудівні підприємства Великобританії, США та Швеції активно використовують 3D-друк для виготовлення прототипів і дрібносерійного виробництва [13].

3. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації виробничих процесів, передбачення відмов обладнання та підвищення ефективності технічного обслуговування. Машинобудівні підприємства Японії, Південної Кореї та Сінгапуру впроваджують системи предиктивної аналітики, що дозволяють знизити витрати на технічне обслуговування на 10-40% [4].

4. Розвиток промислового інтернету речей (ІІоТ), що передбачає інтеграцію датчиків, сенсорів та засобів комунікації в промислове обладнання для збору та аналізу даних у режимі реального часу. Машинобудівні підприємства США, Німеччини та Швейцарії активно впроваджують ІІоТ для моніторингу стану обладнання, оптимізації виробничих процесів та підвищення якості продукції [13].

5. Впровадження колаборативної робототехніки, що передбачає використання роботів, здатних безпечно взаємодіяти з людьми в спільному робочому просторі. Машинобудівні підприємства Данії, Швеції та Японії активно використовують коботів для автоматизації складальних операцій та інших виробничих процесів [4].

Порівняльний аналіз рівня інноваційної активності машинобудівних підприємств України та зарубіжних країн демонструє значний розрив у ключових показниках інноваційної діяльності. За даними Державної служби статистики України, частка інноваційно активних підприємств у машинобудівному секторі України становить лише 18,4%, тоді як у Німеччині цей показник сягає 73%, у Великобританії - 68%, у Швеції - 76%, у Японії - 65% [18, 20].

Аналіз структури інноваційних витрат машинобудівних підприємств демонструє, що в Україні переважну частку складають витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (68,1%), тоді як витрати на проведення власних НДДКР становлять лише 22,3%. Водночас, у розвинених країнах спостерігається протилежна тенденція: у Німеччині витрати на проведення власних НДДКР становлять 64,8% від загального обсягу інноваційних витрат, у Швеції - 71,2%, у Японії - 68,7% [15, 21].

Порівняльний аналіз результативності інноваційної діяльності демонструє, що частка нової для ринку інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції машинобудівних підприємств України становить лише 3,2%, тоді як у Німеччині цей показник сягає 15,7%, у Фінляндії - 17,3%, у Японії - 18,2% [16, 22].

Для більш детального порівняльного аналізу рівня інноваційної активності машинобудівних підприємств України та зарубіжних країн була розроблена таблиця 1, яка містить ключові показники інноваційної діяльності.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ключових показників інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України та зарубіжних країн (2023 р.)

Показник	Україна	Німеччина	Великобританія	Швеція	Японія	Південна Корея
Частка інноваційно активних підприємств, %	18,4	73,0	68,0	76,0	65,0	58,0
Витрати на НДДКР, % від обсягу реалізованої продукції	0,7	3,8	2,9	4,2	3,7	3,5
Частка витрат на власні НДДКР у загальному обсязі інноваційних витрат, %	22,3	64,8	58,2	71,2	68,7	62,1
Частка нової для ринку інноваційної продукції, %	3,2	15,7	13,8	17,3	18,2	16,5
Кількість патентів на 1 млн євро витрат на НДДКР	0,9	3,2	2,8	3,5	4,1	3,8
Частка високотехнологічної продукції в експорті машинобудування, %	5,4	41,2	37,5	43,8	47,2	44,6

Джерело: складено автором на основі даних [15, 16, 18, 20-22]

Аналіз даних таблиці 1 демонструє значне відставання українських машинобудівних підприємств від зарубіжних аналогів за всіма ключовими показниками інноваційної діяльності. Особливо критичним є розрив у таких показниках, як витрати на НДДКР (у 5-6 разів нижче, ніж у розвинених країнах), частка нової для ринку інноваційної продукції (у 4-5 разів нижче) та частка високотехнологічної продукції в експорті машинобудування (у 7-9 разів нижче).

На основі аналізу світового досвіду управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств та з урахуванням методології, запропонованої А. Бучинським, О. Гориком та іншими науковцями [5], була розроблена система критеріїв для комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств.

Система критеріїв базується на трьох основних показниках:

Коефіцієнт стану виробництва нових технічних об'єктів (машин) на підприємстві (CSP), який визначається за формулою:

$$CSP = \frac{\sum_{i=1}^n c_{nov.i}(1-cr.i)ctl.i}{N_p} \quad (1)$$

де $c_{nov.i}$ – коефіцієнт новизни i -го нового технічного рішення (продукту),

$cr.i$ – коефіцієнт ризику впровадження i -го технічного рішення,

$ctl.i$ – коефіцієнт технічного рівня конструкції i -го нового продукту (машини),

N_p – загальна номенклатурна кількість (кількість типорозмірів або моделей) продукції, яка виробляється підприємством.

Коефіцієнт стану підприємства з освоєння нових технологічних процесів (CSE), який визначається за формулою:

$$CSE = \frac{\sum_{i=1}^n c_{nov.i}(1-cr.i)ctl.i}{N_{tp}} \quad (2)$$

де $c_{nov.i}$ – коефіцієнт новизни i -го технологічного процесу,

$cr.i$ – коефіцієнт ризику i -го технологічного процесу,

$ctl.i$ – коефіцієнт технічного рівня i -го технологічного процесу,

N_{tp} – номенклатурна кількість технологічних процесів, що використовуються у виробництві.

Коефіцієнт результативності впровадження технічних рішень ($C_{p.i}$), який визначається за формулою:

$$C_{p.i} > 1 = k_i > \frac{1}{k_i} - 1 \quad (3)$$

де $C_{p.i} > 1$ – коефіцієнт ефективності етапних корегувань під час конструкторсько-технологічного впровадження проєкту,

k_i – кількість корегувань, внесених на i -му етапі.

Запропонована система критеріїв дозволяє проводити комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств з урахуванням як кількісних, так і якісних показників, що відповідає сучасним тенденціям у світовій практиці оцінки інноваційного потенціалу.

Для апробації запропонованої системи критеріїв було проведено оцінку ефективності інноваційної діяльності трьох українських машинобудівних підприємств та трьох зарубіжних аналогів.

На основі аналізу світового досвіду управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств та виявлених проблем у функціонуванні українських підприємств, були розроблені рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю в машинобудівному секторі України.

На державному рівні

1. розробка та реалізація цільової програми підтримки інноваційної діяльності в машинобудівному секторі, яка передбачатиме податкові пільги для інноваційно активних підприємств, субсидіювання витрат на НДДКР та створення інноваційної інфраструктури.

2. вдосконалення системи захисту інтелектуальної власності та спрощення процедури патентування для стимулювання патентної активності машинобудівних підприємств.

3. створення галузевих інноваційних кластерів на основі моделі "потрійної спіралі", що передбачає активну співпрацю між університетами, бізнесом та державою.

4. розвиток венчурного фінансування інноваційних проєктів у машинобудуванні за аналогією з американською моделлю.

На рівні підприємств

1. впровадження ефективних систем управління інноваційною діяльністю, які передбачають стратегічне планування інноваційного розвитку, моніторинг технологічних трендів та оцінку ефективності інноваційних проєктів;

2. збільшення інвестицій у проведення власних ндкр та розвиток дослідницької

інфраструктури, що дозволить підвищити рівень технологічної незалежності українських машинобудівних підприємств;

3. активізація міжнародної науково-технічної співпраці з провідними машинобудівними підприємствами та дослідницькими центрами, що сприятиме трансферу передових технологій та інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні мережі;

4. впровадження технологій індустрії 4.0, зокрема, промислового інтернету речей, штучного інтелекту, адитивних технологій та робототехніки, що дозволить підвищити ефективність виробничих процесів та якість продукції;

5. розвиток корпоративної інноваційної культури, що передбачає стимулювання творчої активності працівників, впровадження систем управління знаннями та безперервного навчання персоналу.

На рівні галузевих об'єднань

1. створення галузевих технологічних платформ для координації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, визначення пріоритетних напрямів технологічного розвитку та формування спільних інноваційних проєктів;

2. розвиток системи галузевого бенчмаркінгу для оцінки рівня інноваційного розвитку машинобудівних підприємств та виявлення кращих практик управління інноваційною діяльністю;

3. активізація міжгалузевої співпраці для розвитку конвергентних технологій та створення інноваційних продуктів на стику різних галузей.

Висновки. Ефективність інноваційної діяльності машинобудівних підприємств значною мірою визначається особливостями національних інноваційних систем, які формують інституційне середовище для розвитку інноваційних процесів. Аналіз світового досвіду дозволив виділити чотири базові моделі організації інноваційної діяльності: американську, європейську, скандинавську та азійську, кожна з яких має свої особливості та переваги в контексті стимулювання інноваційної активності машинобудівних підприємств. Методологічні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, що застосовуються у світовій практиці, можуть бути умовно поділені на чотири групи: методи, що базуються на оцінці фінансово-економічних показників; методи, орієнтовані на оцінку технологічного рівня; методи, що фокусуються на оцінці ринкової результативності; методи, що передбачають комплексну оцінку інноваційного потенціалу. Ключовими тенденціями розвитку інноваційних процесів у машинобудівному секторі в контексті Індустрії 4.0 є впровадження кіберфізичних систем та "розумних фабрик", розвиток адитивних технологій, використання штучного інтелекту та машинного навчання, розвиток промислового інтернету речей та впровадження колаборативної робототехніки. Порівняльний аналіз рівня інноваційної активності машинобудівних підприємств України та зарубіжних країн демонструє значний розрив у ключових показниках інноваційної діяльності, що обумовлює необхідність активізації інноваційних процесів у вітчизняному машинобудуванні.

Перспективними напрямками подальших досліджень у сфері управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств є розробка методологічних підходів до оцінки впливу технологій Індустрії 4.0 на інноваційний потенціал машинобудівних підприємств, дослідження механізмів формування інноваційних екосистем у машинобудівному секторі, розробка моделей управління інноваційними ризиками в умовах технологічної трансформації галузі та формування адаптивних стратегій інноваційного розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням глобальних викликів та національних особливостей.

Список використаних джерел

1. Полторацька О. В. Інноваційна діяльність як фактор розвитку машинобудівних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 14. С. 57-69. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.14.2016.105619>.
2. B. Esmaeilian, S. Behdad, and B. Wang. The evolution and future of manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*. 2016; 39: 79-100. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2720.0402>.

3. Інформація Держстату України «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2024/2_07_02_01_2024.htm?utm_source
4. Goryk O., Buchynskiy A., Romanyshyn L., Nurkuseva S., Bembenek M. Evaluation of the State of Innovative Activity of Machine-Building Enterprise. *Management Systems in Production Engineering*. 2024; 32(1): 1-11. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0001>.
5. Buchynskiy A., Romanyshyn T., Buchynskiy M., Romanyshyn L., Bembenek M. Ensuring efficiency of technical operation of equipment for workover operation. *Production Engineering Archives*. 2023. 29(3): 337-347. DOI: <https://doi.org/10.30657/pea.2023.29.39>
6. Catalin George A., Importanța Dimensiunilor Managementului Inovării În Evaluarea Capabilității De Inovare a Firmelor Din Industria De it Și De Telecomunicații Din România (Importance of Innovation Management in the Assessment of Dimensions of Innovation Capability Companies in it and Telecommunications Industry in Romania) (October 7, 2015). *Impactul transformărilor socio-economice și tehnologice la nivel national, european si mondial*; Nr.6/2015, Vol.6, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2670449>.
7. Cătălin-George A., Cătălina-Monica A. The importance of the dimensions of the innovation management in evaluating the innovation capability of the firms in the machine building industry in Romania. *Procedia Technology*. 2016; 22: 999-1005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.01.127>.
8. Akbari M., Khodayari M., Khaleghi A., Danesh M. and Padash H.. Technological innovation research in the last six decades: a bibliometric analysis. *European Journal of Innovation Management*. 2021; 24(5): 1806-1831. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0166>
9. Everaldo D., , Diego S., Seibel M., Cortimiglia M. A new framework of firm-level innovation capability: A propensity–ability perspective. *European Management Journal*. 2023; 41(2): 236-250. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.002>.
10. Великий Ю. В., Кравченко Т. В. Регулювання як чинник інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. *Агросвіт*. 2015. №22. С. 26-31.
11. Sorochak O., Kvak S., Gvozd M. The model for selection of innovation and investment strategy of machine-building enterprises: practical aspect. *Marketing and Management of Innovations*. 2020; 2: 68-84. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-05>
12. Ammar M. et al. Improving material quality management and manufacturing organizations system through Industry 4.0 technologies. *Materials Today: Proceedings*. 2021; 45(6): 5089-5096. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.01.585>.
13. Біліченко В., Романюк С., Цимбал С., Бабій С. Розробка стратегій та проєктів інноваційного розвитку організацій автоперевізників. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2020. № 14. С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.36910/automash.v1i14.344>
14. Waibel M. W., Oosthuizen G. A., du Toit D. W. Investigating current smart production innovations in the machine building industry on sustainability aspects. 15th Global Conference on Sustainable Manufacturing. *Procedia Manufacturing*. 2018; 21: 774-781. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.183>.
15. Нечипорук К.О., Русин В.І. Сучасні моделі інноваційної політики країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №45. С. 53-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-9>.
16. Гривківська О.В., Горінний М.Л. Державна підтримка інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах військового стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 43-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-6>.
17. Eigner M., Dickopf T., Apostolov H., Schäfer P., Faißt K.-G., Keßler A. System Lifecycle Management: Initial Approach for a Sustainable Product Development Process Based on Methods of Model Based Systems Engineering. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. 2014; 442: 287-300. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-45937-9_29.
18. Мельник К. Зарубіжний досвід управління фінансами корпорацій та оцінка доцільності його використання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-52>.
19. Jamwal A., Agrawal R., Sharma M., Giallanza A. Industry 4.0 Technologies for Manufacturing Sustainability: A Systematic Review and Future Research Directions. *Applied Sciences*. 2021; 11(12): 5725. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11125725>.
20. Sh. Shuai, Ya. Pengcheng, S. Jiangsheng, and Zh. Lianwu. The Research of Current Situation of Mechanical Innovative Design and Development Trend. *Proceedings of the 2016 2nd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2016)*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2016; pp. 223-229. DOI: <https://doi.org/10.2991/icemeet-16.2017.45>

21. Makarenko T. A., Kazanskaya A. Yu. The problems of the machine-building enterprise economic development. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020; 862(4). IOP Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/862/4/042015>
22. Станіславик О., Коваленко О. Проблемні аспекти інноваційної діяльності виробничих підприємств. Наукові перспективи. 2024. DOI: [10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-927-940](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-927-940)

References

1. Poltoratska, O. V. (2016). Innovative activity as a factor in the development of machine-building enterprises. *Halytskyi Economic Bulletin*, (14), 57–69. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.14.2016.105619>
2. Esmaeilian, B., Behdad, S., & Wang, B. (2016). The evolution and future of manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 39, 79–100. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2720.0402>
3. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Scientific and innovative activity in Ukraine. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2024/2_07_02_01_2024.htm?utm_source=chatgpt.com
4. Goryk, O., Buchynskiy, A., Romanyshyn, L., Nurkusheva, S., & Bembenek, M. (2024). Evaluation of the state of innovative activity of machine-building enterprise. *Management Systems in Production Engineering*, 32(1), 1–11. <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0001>
5. Buchynskiy, A., Romanyshyn, T., Buchynskiy, M., Romanyshyn, L., & Bembenek, M. (2023). Ensuring efficiency of technical operation of equipment for workover operation. *Production Engineering Archives*, 29(3), 337–347. <https://doi.org/10.30657/pea.2023.29.39>
6. Alexe, C. G. (2015). Importance of innovation management in the assessment of dimensions of innovation capability companies in IT and telecommunications industry in Romania. *Impactul transformărilor socio-economice și tehnologice la nivel national, european si mondial*, 6(6). SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2670449>
7. Alexe, C.-G., & Alexe, C.-M. (2016). The importance of the dimensions of the innovation management in evaluating the innovation capability of the firms in the machine building industry in Romania. *Procedia Technology*, 22, 999–1005. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.01.127>
8. Akbari, M., Khodayari, M., Khaleghi, A., Danesh, M., & Padash, H. (2021). Technological innovation research in the last six decades: A bibliometric analysis. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1806–1831. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0166>
9. Dalmolin, E., Seibel, D., Seibel, M., & Cortimiglia, M. (2023). A new framework of firm-level innovation capability: A propensity–ability perspective. *European Management Journal*, 41(2), 236–250. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.002>
10. Velykyi, Y. V., & Kravchenko, T. V. (2015). Regulation as a factor of innovative development of machine-building enterprises in Ukraine. *Agrosvit*, (22), 26–31.
11. Sorochak, O., Kvak, S., & Gvoz, M. (2020). The model for selection of innovation and investment strategy of machine-building enterprises: practical aspect. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 68–84. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-05>
12. Ammar, M., et al. (2021). Improving material quality management and manufacturing organizations system through Industry 4.0 technologies. *Materials Today: Proceedings*, 45(6), 5089–5096. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.01.585>
13. Bilichenko, V., Romaniuk, S., Tsymbal, S., & Babii, S. (2020). Development of strategies and projects for innovative development of motor transport organizations. *Modern Technologies in Mechanical Engineering and Transport*, 14, 35–42. <https://doi.org/10.36910/automash.v1i14.344>
14. Waibel, M. W., Oosthuizen, G. A., & du Toit, D. W. (2018). Investigating current smart production innovations in the machine building industry on sustainability aspects. *Procedia Manufacturing*, 21, 774–781. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.183>
15. Nechyporuk, K. O., & Rusyn, V. I. (2022). Modern models of innovation policy in the world. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 45, 53–57. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-9>
16. Hryvkovska, O. V., & Horinnyi, M. L. (2024). State support of innovation activity of food industry enterprises under martial law. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 4, 43–53. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-6>
17. Eigner, M., Dickopf, T., Apostolov, H., Schäfer, P., Faißt, K.-G., & Keßler, A. (2014). System Lifecycle Management: Initial Approach for a Sustainable Product Development Process Based on Methods of Model Based Systems Engineering. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 442, 287–300. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45937-9_29

18. Melnyk, K. (2021). Foreign experience in corporate finance management and feasibility of its application in Ukraine. *Economy and Society*, 30, 52–58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-52>
19. Jamwal, A., Agrawal, R., Sharma, M., & Giallanza, A. (2021). Industry 4.0 Technologies for Manufacturing Sustainability: A Systematic Review and Future Research Directions. *Applied Sciences*, 11(12), 5725. <https://doi.org/10.3390/app11125725>
20. Shuai, S., Pengcheng, Y., Jiangsheng, S., & Lianwu, Z. (2016). The Research of Current Situation of Mechanical Innovative Design and Development Trend. In *Proceedings of the 2016 2nd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2016)*, 223–229. <https://doi.org/10.2991/icemeet-16.2017.45>
21. Makarenko, T. A., & Kazanskaya, A. Yu. (2020). The problems of the machine-building enterprise economic development. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 862(4). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/862/4/042015>
22. Stanislavsky, O., & Kovalenko, O. (2024). Problematic aspects of innovation activity of manufacturing enterprises. *Scientific Perspectives*. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-927-940](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-927-940)

VISHTAK Inna

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Life Safety and Safety Pedagogy,
Vinnytsia National Technical University,
Vinnytsia, Ukraine

MAIDANEVYCH Leonid

Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor of the Department of Information Security,
Vinnytsia National Technical University,
Vinnytsia, Ukraine

STRELCHENKO Viktoriia

Student of specialty «Management»,
Vinnytsia National Technical University,
Vinnytsia, Ukraine

WORLD EXPERIENCE IN MANAGING THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Introduction. The machine-building sector serves as a core component of the industrial framework in any developed country, as it determines the technological maturity of related industries and significantly influences the overall competitiveness of the national economy. Current challenges, such as globalization, rapid scientific and technological advancement, and the digitalization of production processes, are profoundly reshaping the operational environment of machine-building enterprises. In this context, there is an increasing need for the continuous improvement of innovation management practices. Enhancing the efficiency of innovation activities becomes especially critical in light of the transition to the Industry 4.0 paradigm.

Purpose. The study consists of a comprehensive analysis of the world experience in managing the efficiency of innovative activity of machine-building enterprises and developing recommendations for its adaptation in the conditions of the Ukrainian economy to increase the competitiveness of domestic machine-building enterprises.

Results. A comprehensive analysis of global best practices in enhancing the efficiency of innovation activities at machine-building enterprises was conducted. The study systematically examined innovation ecosystems in both developed countries (such as the USA, Germany, Japan, and South Korea) and emerging economies (China, India, Brazil). Distinctive features of national innovation models and institutional environments were identified, which determine the success of innovation policies at both the state and enterprise levels.

A number of established models for assessing innovative potential were analyzed, including SPACE-analysis, the Balanced Scorecard (BSC) framework, and quantitative approaches based on index calculations and matrix evaluation techniques. These models served as the methodological foundation for evaluating the innovation capabilities of machine-building enterprises in a comparative and adaptable format.

A multi-level system of criteria for comprehensive assessment of the efficiency of innovation activity was proposed. It is based on three core indicators: development of new machinery and equipment; advancement of technological processes; effectiveness of implementation of design and technological innovations.

This system incorporates 18 key performance indicators covering technological, economic, organizational, and social aspects of innovation, ensuring a holistic view of enterprise-level innovation dynamics.

Originality. The correlation-regression analysis revealed statistically significant relationships between the level of innovation activity and the financial and economic performance of machine-building enterprises. Key drivers of successful innovation were identified, including investment in R&D, digital transformation, human capital development, and collaboration with research institutions.

The analysis also underscored a gap between the innovation performance of Ukrainian machine-building enterprises and their international counterparts, largely due to limited integration into global value chains, outdated production capacities, and insufficient institutional support for innovation.

In light of these challenges, the study substantiates the necessity of developing adaptive innovation strategies for Ukrainian enterprises. These strategies should be responsive to both global technological trends and national economic constraints.

A conceptual model for innovation activity management was developed. It integrates: strategic innovation planning; operational management of R&D processes; performance monitoring and continuous improvement mechanisms.

Priority areas for improving the innovation performance of Ukrainian machine-building enterprises were formulated. These include: adoption and scaling of Industry 4.0 technologies (IoT, AI, additive manufacturing, cyber-physical systems); creation of technology transfer mechanisms; formation of innovation clusters and inter-firm networks; enhancement of state policy instruments for stimulating innovation (grants, tax incentives, public-private partnerships).

Conclusion. The conducted research highlights the crucial role of integrated and adaptive innovation management in strengthening the competitive positions of machine-building enterprises, particularly in the context of global technological shifts. Drawing on international experience and tailored to national realities, the proposed methodological tools and strategic recommendations provide a roadmap for enhancing the innovation capacity of Ukraine's machine-building sector.

Implementation of these approaches will foster technological modernization, increase value-added production, and promote sustainable industrial development. Active state support, business-academic collaboration, and a focus on digital innovation are key conditions for the successful transformation of the machine-building industry in Ukraine.

Keywords: innovative activities, machine-building enterprises, innovation efficiency, assessment of innovative potential, world experience, technological innovations, competitiveness, innovative development strategy.

*Одержано редакцією: 22.02.2025
Прийнято до публікації: 18.03.2025*

UDC 331.5:330.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-162-173>

ZHUCHENKO Oleksandr

PhD student of the Economics and International
Economic Relations Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-2987-0164>
zhuchenko.oleksandr423@vu.cdu.edu.ua

BOHUSLAVSKA Svitlana

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Management and
Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>
boguslavskaya1980@vu.cdu.edu.ua

THE CONTENT ESSENCE OF THE LABOUR MARKET: MULTIDIMENSIONALITY OF DEFINITIONS AND THE EVOLUTION OF ECONOMIC THOUGHT

The labour market is a complex multifunctional system governed by the general laws of a market economy, however, since the commodity here is a specific resource – human labour – which is difficult to measure and manage, and which, unlike other resources, has its own vision of its fate and possibilities for the application of consumer values, the functioning and evolution of this market have their own characteristics. Such features become a constant cause of transformations of market mechanisms and determine the type of behaviour of their participants. However, understanding the basic concepts and substantive essence of the labour market at the theoretical level can be a prerequisite for using its advantages and opportunities for promising economic reforms in a strategic perspective.

Purpose - concretization and clarification of the substantive essence of the concept of the labour market in the context of the multidimensionality of existing definitions and taking into account the evolution of economic thought under the influence of continuous scientific progress.

Fundamental and innovative theories of the existence and functioning of the labour market are analysed, such as classical theory, Keynesian theory, human capital theory, job search theory, neoclassical labour market theory, employment theory, institutional theory of the labour market, theory of effective wages, theory of behavioural economics in the labour market, theory of labour market segmentation, gender theory of the labour market, theory of the impact of technologies on the labour market. The areas of knowledge in which the scientific interests of modern scientists focusing on the problems of the labour market are located are tracked. The author's definition of the labour market, formalized using a systems approach, is proposed.

The terminological field of the concept of the labour market is outlined, which includes such categories as employment, wages, unemployment, labour resources, human resources, personnel, labour force, employees, human capital, intellectual capital, labour supply, labour demand, labour relations, labour productivity, education, experience, personnel shortage, demographic policy, and employment policy. Taking into account the consequences of technological progress and the transformation of market processes, the following terms were integrated into it: digital employment, digital recruiting, online employment, remote work, employer brand, gig economy, outsourcing, out staffing, platform employment, soft skills, upskilling, reskilling, competencies, knowledge economy, employee well-being, mentoring, coaching. It is proposed that the labour market be understood as a system of multilateral relationships between buyers of labour and human capital (employers) and sellers of labour (persons who are looking for an opportunity to satisfy their own needs by performing work or services for remuneration), as well as their own knowledge, skills and abilities that determine the quality of labour and its ultimate value for the buyer.

Tracing the evolution of understanding the substantive essence of the labour market demonstrates how this definition has transformed from the concept of matching supply and demand for human labour through a factor such as its price, i.e. wages, to a complex, multi-element and multifunctional dynamic system that adapts to external risks, forms synergistic effects and creates new properties for a more rational use of human capital with an orientation towards the interests of labour resources and business. The modern labour market is not only a set of market mechanisms governed by the laws of economic relations, it is a significant strategic social,

demographic, economic factor of sustainable development of the state, a factor of its competitiveness in global markets, an indicator of the level of qualitative evolution and human centrism on a national scale.

Keywords: labour market, employment, unemployment, labour resources, labour force, human capital, wages, qualifications, skills, education, personnel, employees, labour supply, labour demand.

Problem statement. The labour market is an important component of the socio-economic system of any independent state. Connected with all economic processes that require human resources for their implementation, this element of the national economy allows transforming people's labour, knowledge, skills, competencies and talents into material and intangible goods necessary for them to satisfy their physical and mental needs. However, such an understanding of the labour market is too simplified. Its priority task is to be a catalyst and, at the same time, an engine of economic progress, to create conditions for the formation of the country's human capital of such quality and in such quantity as to ensure sustainable economic development of the state, business, households, etc., to form competitive advantages for national producers of goods and services and to promote effective redistribution of labour on a global scale.

In the context of public management and administration, the labour market is an object of state policy. Numerous regulatory legal acts are developed and adopted to regulate the social and labour relations taking place in it; authorities and politicians create mechanisms to protect the interests and rights of its participants. Being a space for the formation of labour resources, the labour market, in turn, for its own existence and effective functioning also requires resources - demographic, financial, intellectual, informational, etc., and like most open systems, is subject to the influence of numerous risks and threats, the negative consequences of which unbalance its main parameters - demand and supply of labour, lead to uncertainty in the economic future of its subjects and objects, and form social challenges for the state of national security of the country.

The labour market is a complex multifunctional system governed by the general laws of a market economy, however, since the commodity here is a specific resource - human labour - which is difficult to measure and manage, and which, unlike other resources, has its own vision of its fate and the possibilities of applying consumer values, the functioning and evolution of this market have their own unique characteristics. Such features become a constant cause of transformations of market mechanisms and determine the type of behaviour of their participants. However, understanding the basic concepts and substantive essence of the labour market at a theoretical level can be a prerequisite for using its advantages and opportunities for economic reforms in a strategic perspective.

Analysis of recent research and publications and isolation of part of an unsolved problem. The study of the evolution of the labour market, the economic processes occurring within it, and the problems accompanying its functioning has been carried out in various theoretical frameworks for many years. Scholars demonstrate diverse interest in the models, forms, methods, and approaches to labour resource management that are implemented under the influence of labour supply and demand, human capital, and intellectual potential.

For example, Mazurok P. P. and Huzenko O. P. clarify the essence and role aspects of potential participants in the national labour market [1]; Minenko V. L. outlines methodological approaches to defining the essence of state regulation of the labour market and population employment [2]; Hlieieva O. M. specifies the essence and role of the youth labour market as a component of the national labour market [3]; Medvid M. M. determines the socio-economic essence, criteria, and principles for distinguishing methodological foundations for the formation of the military personnel labour market [4]; Illych L. M. raises topical issues of interaction between labour and education markets [5]; Teron I. V. systematizes the essential features and types of labour market transformation [6]; Hrynenko A. Yu. traces national and European trends in its formation [7]; Druzhynina V. V., Lutsenko H. P., and Starchyk N. V. define the essential and criterion characteristics of the local labour market [8]; Antokhova O. substantiates the necessity, essence, and significance of transformational changes in the regional labour market [9]; Antokhov A. focuses on the essence of state regulation of the labour market in the information economy [10]; Zub M. Ya. systematizes the stages of forming the paradigm of institutions of a socially oriented labour market [11], and so on.

A separate direction in the development of scientific thought has been research concerning the fundamental concepts upon which the paradigms of labour market functioning are built. For instance, Herchanivska S. V., Petrenko N. I., and Kachmar O. V. generally investigate the essence and characteristics of the main concepts of the labour market in the socio-economic system [12]; Verbytska V. I., Bredikhin V. M., and Horielov D. O. limit themselves to summarizing approaches to understanding the economic essence of wages as the price of a commodity in the labour market [13]; Moroz H. M. comprehensively examines the concept of "specialist's competitiveness" as a condition for their success as a human resource [14]; and Samoliuk N. M. characterizes the components of soft and hard skills in the modern labour market [15].

Within this study, it is expedient to thoroughly analyse publications by scholars such as Minina O. and Shadura-Nykyporets N., who trace the genesis of scientific thought regarding the essence of the labour market [16], and Aloshyna T. V., who comprehensively outlines methodological approaches to specifying this definition [17]. Based on these scientific works, using them as an informational foundation, a modern logical model for understanding the labour market can be constructed, formed within the theoretical and methodological framework under the influence of continuous transformations of labour relations in socio-economic systems.

The purpose of the article is the specification and clarification of the substantive essence of the concept of the labour market in the multidimensionality of existing definitions and taking into account the evolution of economic thought under the influence of continuous scientific and technological progress.

Basic material of research. An analysis of the publications of the founders of classical and modern theories of labour market development [18-24] allows us to conclude which theories, concepts, and approaches shape the current understanding and perception of this definition, and to trace their evolutionary path within the development of economic science. Thus, empirical research on labour economics brought David Card the Nobel Prize in Economics in 2021. The scientist tracked the impact of the minimum wage, immigration, and education on market trends in the demand and supply of labour [21, 22]. Since wages are the quantitative indicator that demonstrates the balance between willingness to sell and buy labour, they are often the main object of scientific research related to changes in the labour market. A generalized and substantiated theory of wage efficiency belongs to George A. Akerlof [19]. Twenty years before David Card, in 2001, the Nobel Prize in Economics was awarded to Joseph E. Stiglitz, who studied the impact of asymmetric information on the dynamics of labour relations indicators, in particular, in the context of the efficiency of the distribution of rewards in the form of wages and the spread of unemployment in the labour market [20], and in 2023, the winner of this prestigious award was Claudia Goldin for "research on the role of women in the labour market" [25-27]. Thus, we have confirmation of the importance of conducting research on the market in which labour is bought and sold for science and practice, primarily due to its ability to bring a large-scale social effect and serve as a catalyst for economic development.

Jacob Mincer, who is called the founder of modern empirical labour economics, demonstrates close links between the level of education of an employee, his professional experience and the amount of salary to which he can claim. In addition, the scientist tracks the gender factor in the functioning of the labour market. One of his most famous and most cited publications is devoted to identifying factors that stimulate married women to offer their labour force on the labour market, as well as calculating the time they are willing to devote to professional employment [18]. In the modern world and in the conditions of a shortage of male labour in Ukraine, the gender aspect of the functioning of the labour market is again gaining relevance, and such parameters as the promised salary, the income of other family members, the level of education and experience, the presence of children and their age, the need to spend a certain amount of time on household maintenance, again become significant stimulants or demotivators for women in the labour market, and the realities of wartime encourage them to actively offer their own labour resources to employers, especially on the terms of flexible employment and part-time work.

To understand the characteristics of the impact that trade union activities, as well as phenomena such as informal or unofficial employment, have on labour market trends, it is advisable to study the

publications of Alan B. Krueger [23], which are devoted to these issues. Their relevance and relevance are emphasized by the fact that the problem of shadow employment has still not been solved, despite innovations in the systems of control, regulation and supervision of the organization and implementation of labour relations. Given the tangible impact of technological progress and Industry 4.0 on market transformations and labour market development trends, the studies of Lawrence F. Katz deserve attention, which focus on the issue of the impact of technologies on the labour market and examine the polarization of jobs using the example of the US labour market [24]. In general, scholars often focus on the specifics of the labour market functioning of the country where they live or come from, as this approach gives them the opportunity to collect empirical data and the ability to express expert opinion based on an understanding of the external and internal factors influencing the state of the local labour market.

Interest in finding opportunities to influence trends in the distribution and redistribution of labour is constant in scientific circles. Fig. 1 demonstrates the segmentation of research by modern scientists related to the labour market in various scientific areas. Their subject study allows us to outline the terminology of the object of research – to identify the main concepts used to define the labour market and its components. In particular, these are such categories as employment, wages, unemployment, labour resources, human resources, personnel, labour force, employees, human capital, intellectual capital, labour supply, labour demand, labour relations, labour productivity, education, experience, personnel shortage, demographic policy and employment policy. Given the consequences of technological progress and the transformation of market processes, such concepts as: digital employment, digital recruiting, online employment, remote work, employer brand, gig economy, outsourcing, outstaffing, platform employment, soft skills, upskilling, reskilling, competencies, knowledge economy, employee welfare, mentoring, coaching, etc. are becoming quite common. Each segment of the labour market has its own terms – for example, the IT sphere is the richest in borrowing foreign words and their use in the professional vocabulary of specialists in this industry. Possession of the thesaurus of the chosen profession is now one of the important qualitative characteristics of the human resource, which is a commodity on the labour market.

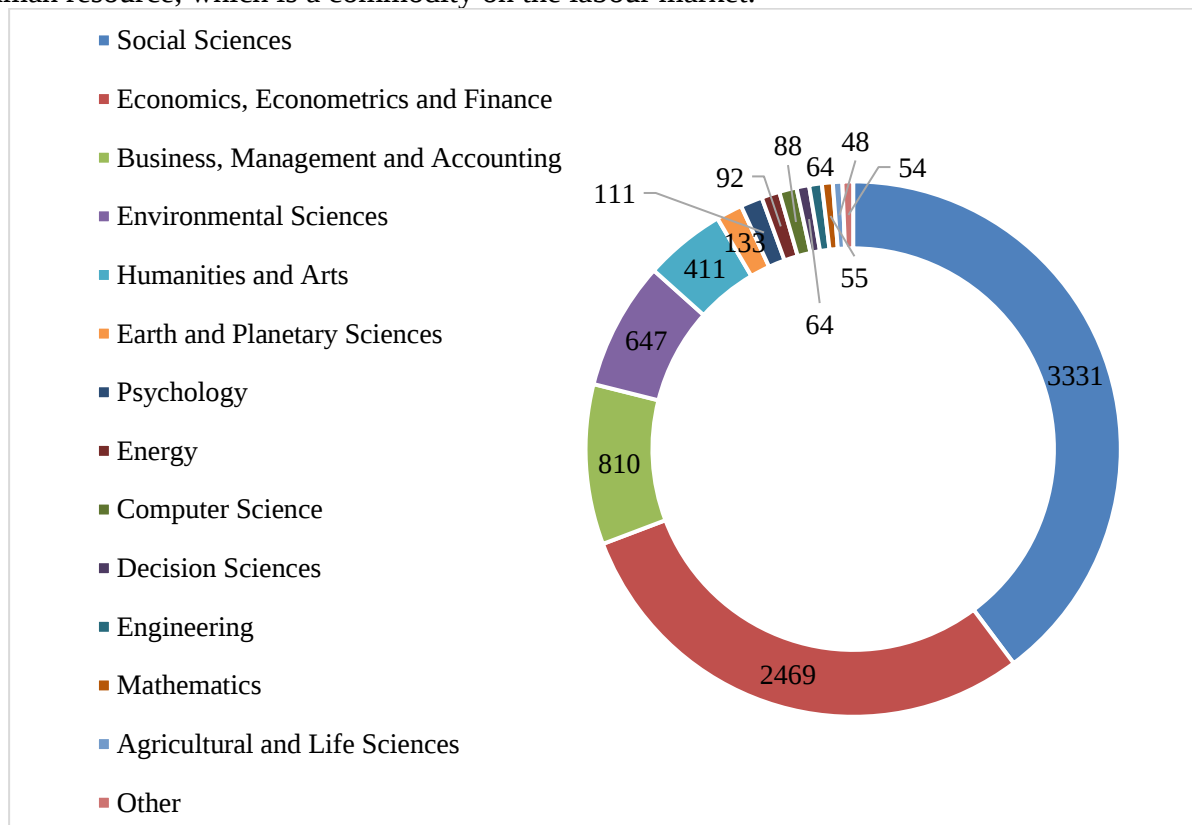


Figure 1. - Research by modern scholars focusing on labour market issues

Source: developed by the author according to the Scopus database, 1979-2025.

Studying Fig. 1, we come to the conclusion about the constant interest of economists in the issue of the functioning and development of the labour market. Modern researchers, using the fundamental foundations of existing classical theories that define the labour market as a symbiosis of two well-known concepts of "market" and "labour", focus on aspects of the spread of digitalization in market mechanisms, on the disappearance of classical professions and the emergence of new, innovative positions, emphasize the attention of employers on the importance of fair wages and paying attention to motivational policies and employee development strategies, as well as on the need to develop their own employer brand, which will make them recognizable and competitive in the labour market.

Numerous definitions of the labour market focus on such features inherent to this concept as the formation of demand for labour, labour force, personnel resources, human capital, etc. – depending on the level of social orientation of the ideologists of each subsequent approach; factors influencing the price of labour – wages or other forms of remuneration, which are also constantly changing, supplemented and transformed in accordance with the realities of the functioning of the national economy; volumes of labour supply, the insufficiency of which can cause a shortage of labour. The shortage of labour resources is especially noticeable in those market segments that are designed to provide narrow-profile and intellectually saturated sectors of the economy with human capital. At the same time, in conditions of economic recession and degradation of business processes, the demand for intellectual labour can rapidly decline.

Note that the first part of the studied concept of "labour market" characterizes the place where the exchange of a resource - labour - takes place for financial or material benefits, and the second - names the object of exchange, which combines physical and psychological characteristics, knowledge, skills, abilities and talents that the employee is ready to use when performing the tasks assigned to him for the benefit of the employer. Therefore, the substantive essence of the labour market has a dual context, and in the scientific plane, the complexity of solving economic and social problems that accompany the functioning of modern labour markets lies in the fact that the labour market is subject to both traditional laws and concepts of the development of any market (for example, the Law of Demand, the Law of Supply, the Law of Market Equilibrium, the Law of Diminishing Marginal Utility/Productivity, the Concept of Elasticity, the Concept of Opportunity Costs, the Concept of Competition, the Concept of Information Asymmetry, the Concept of Externalities), and, meanwhile, feels the influence of paradigms related to labour as a purposeful activity of a person who seeks to create or obtain material goods capable of satisfying his physical and emotional needs. Classical and innovative theories of the labour market are complementary and do not exclude each other from economic science, but on the contrary, clarify and update the fundamental knowledge that scientists have regarding its existence and development in the scientific plane (Table 1).

Table 1 - Fundamental and innovative theories of the existence and functioning of the labour market

Theory name	The essence of the theory	Paradigmatic principles	Authors and supporters
Classical theory	The labour market is designed to ensure full employment - a balance of demand and supply of labour, which will be supported by the average wage	The size of the working class affects the supply of labour; wages should be minimal, job losses should be avoided	A. Smith, D. Ricardo, J. Mill, J. McCulloch, T. Malthus, J.-B. Say, N. Senior, W. Petty, A. Turgot, F. Quesnay
Keynesian theory	The state should actively regulate the labour market to achieve a balance between demand and supply of labour and to maintain a minimum level of unemployment, which can be cyclical due to economic fluctuations	A decrease in wages does not lead to an increase in employment; unemployment can be forced, the labour market is in a state of constant disequilibrium	J. M. Keynes, A. Phillips, R. Skidelsky

Continuation of the table 1

Theory name	The essence of the theory	Paradigmatic principles	Authors and supporters
Human capital theory	An efficient labour market involves investments in the development of human capital, which receives additional value and better meets the needs of employers and the economy as a whole; over time, investments in safety, health, and education of human resources began to be encouraged; for employees, investments in professional development mean higher wages	Investment in education, continuous training and advanced training, the dependence of labour remuneration on skills, abilities, competencies; the qualification of the labour force determines its competitiveness in the labour market	G. Becker, J. Mincer, T. Schultz, E. Denison
Job search theory	The main purpose of the labour market is to become a place where the job seeker finds a job, and the company - a human resource. When the best employees do not find vacancies that satisfy them, and the best employers do not receive the highest quality resource, unemployment occurs.	Search costs (of a job, an employee); information asymmetry when searching for a job or an employee; the importance of broadcasting information about vacancies and working conditions	J. Stigler, D. Mortensen, C. Pissarides
Neoclassical labour market theory	The optimal redistribution of labour resources in the labour market occurs on the basis of supply and demand for it, under the influence of the mobility of the human resource.	The price of labour is the main element of the market; the importance of marginal labour productivity; in the labour market, a person's choice between work and leisure is noticeable	A. Marshall, A. Pigou, J. Perry, J.B. Clark, R. Hall, L. Walras, W. Pareto, N. Feldstein
Employment theory	The object of sale in the labour market is labour with all its qualitative characteristics, and the employer buys not the labour itself, but the ability and desire of a person to work.	Labour is measured in the amount of time spent, and labour is measured by the amount of labour that has formed the value of the produced good or service provided	K. Marx, F. Engels, J. Schumpeter
Institutional labour market theory	All processes and elements of the labour market are regulated and organized by formal and informal institutions - state authorities, trade unions, public organizations, as well as norms of behaviour, rules, traditions.	Labour market trends are determined by social institutions, labour relations, institutional flexibility, corporate culture, legislation, labour agreements and contracts	T. Veblen, J. Galbraith, J. Commons, W. Mitchell
Effective wage theory	Using the motivating role of wages, employers can increase labour productivity, stimulate employees to professional improvement, and maintain their loyalty.	The importance of motivation and selection of motivational factors; the ability of employees to work inefficiently and "evade" work	J. Akerlof, D. Yellen, K. Shapiro, J. Stiglitz
Behavioural economics theory of the labour market	The labour market functions under the influence of the economic behaviour of both potential employees who, using wages and motivational factors, try to satisfy their economic needs, and employers who seek to obtain an economic effect. from the use of the obtained labour force	Rational economic behaviour should contribute to reducing unemployment, emotions can be the reason for making unsuccessful decisions regarding employment or dismissal, the psychological impact on the behaviour of labour market participants is significant.	G. Simon, R. Thaler, D. Kahneman

Ending of the table 1

Theory name	The essence of the theory	Paradigmatic principles	Authors and supporters
Labour market segmentation theory	The labour market is divided into different segments (depending on the type of economic activity, its geographical location, the parameter of primary or secondary labour force), which are characterized by their own peculiarities of determining wages, dynamics of demand and supply.	The primary labour market is characterized by stable employment, high wages; the secondary market is characterized by unstable employment, discrimination, low wages	P. Doeringer, M. J. Piori, J. R. E. Parkinson, D. Gordon, E. S. Sullivan, J. S. Duncan
Gender theory of the labour market	Labour market trends and employers' decisions on hiring employees are influenced by gender stereotypes. There is a division (usually informal) into female and male professions, gender segregation is observed in certain sectors of the economy and gaps in wages are recorded	The market is characterized by wage inequality, gender factor of employment, discrimination; "motherhood penalty", "greedy jobs" and employers who prioritize the potential economic benefit from the employee's actions	K. Goldin, E. Jarvis, E. M. Libanova
Theory of the impact of technology on the labour market	The labour market is affected by technological progress, Industry 4.0 trends, digitalization and digital transformations, which make certain professions irrelevant, and form the demand for new "soft" and "hard" skills	Job automation, digital employment, remote work, manual labour replacement, gig economy, platform employment are spreading	D. Otor, L. Katz, M. Kearney

Source: developed by the author using [16-33]

Minina O. claims that her review of the genesis of the essence of the category of "labour market" within the framework of the main economic schools established that it is a dynamic socio-economic system, which in historical development undergoes significant quantitative and qualitative transformations, evolves, and therefore its development is reflected in the variability of approaches to the definition [16, p.81]. There is still no single universal definition of this concept in modern scientific economic thought. Alyoshina T.V. notes that most often the labour market is interpreted as: a system of socio-economic relations; a mechanism or system of mechanisms, norms and institutions; the sphere of formation of demand and supply; the sphere of use of human resources; a form of organization of the labour movement. In addition, the researcher notes that at the current stage of scientific research, systemic, functional, dialectical, institutional, synergistic and complex approaches are distinguished [17, p.507] to specify the substantive essence of the labour market. The system approach is quite widespread, and according to its postulates, the labour market is a system of multilateral relationships between buyers of labour and human capital (employers) and sellers of labour (persons who are looking for an opportunity to satisfy their own needs by performing work or services for a fee), as well as their own knowledge, skills and abilities, which determine the quality of labour and its final value for the buyer (employer).

Alyoshina T.V., using a system approach, defines the labour market as a system of interacting economic processes, the functioning of which is aimed at satisfying internal and external market counterparties - suppliers and consumers of labour and creating a balance in the labour market, as the needs of the final consumer – the state [17, p.508]. According to the functional approach, the labour market is a set of functions related to the realization of labour as a commodity, the use of which is aimed at satisfying the needs of both the buyer (employer) and the seller (potential employee) of this resource. Adherents of the dialectical approach argue that the labour market is not a fixed phenomenon, but an evolving organism; it is a dynamic process of labour exchange as a commodity, which is realized in conditions of constant changes, transformations and conflicts. The institutional approach comes from the institutional theory of the labour market, and is based on the recognition of the influence of various kinds of institutions on the demand and supply of labour, and on their full satisfaction or the emerging imbalance. The synergistic approach defines the labour market as a complex open system, the elements

of which, during their interaction, create new forms and properties of satisfying the needs of the economy in human resources. An example of such an innovation is online employment. A comprehensive or mixed approach combines conceptual principles, individual assumptions and arguments from all or several of the above approaches, theories, concepts, formalizing definitions of the labour market relevant for performing tasks at the applied level (for example, for developing employment policy or a country's social development strategy).

In modern conditions, Ukraine is forming its own unique model of the labour market, which is under the influence of military operations. Libanova E.M. summarizes the factors that influence the development of labour relations, including: the duration of hostilities; the economic situation in Ukraine and in its individual regions after the end of the war; the material, social, and psychological situation of military migrants in the host countries; people's (labour resource) expectations regarding their own future fate and the fate of their children [34, p.42]. At the same time, traditional problematic aspects generated by the very essence of the labour market, such as the shortage of labour with certain qualifications, the unwillingness of employers to offer fair wages and provide additional social guarantees, the aging population and the lack of young specialists, the constant increase in requirements for education, experience, and competencies of employees, gender bias, difficult and dangerous working conditions, etc., remain relevant and are intensified under the influence of the risks of wartime, migration, and digitalization. A deep understanding of how the labour market functions, how to increase the efficiency of market processes, and how to use self-regulation mechanisms and moderate institutional intervention to balance the interests of all its participants will help economists, public administrators, and managers begin the movement towards sustainable business development and the widespread introduction of human-centered principles on a national scale.

Conclusions and prospects for further research. Tracing the evolution of understanding the substantive essence of the labour market demonstrates how this definition has transformed from the concept of matching supply and demand for human labour through a factor such as its price, i.e. wages, to a complex, multi-element and multifunctional dynamic system that adapts to external risks, forms synergistic effects and creates new properties for a more rational use of human capital with an orientation towards the interests of the human resource and business. The modern labour market is not only a set of market mechanisms governed by the laws of economic relations, it is a significant strategic social, demographic, economic factor of sustainable development of the state, a factor of its competitiveness in global markets, an indicator of the level of its qualitative evolution and human centricism on a national scale. The task of the current labour market in Ukraine is to preserve human capital and personnel potential to create the possibility of post-war economic recovery in the future. For the effective functioning of the domestic labour market, constant adaptive changes in the behaviour of all its participants are necessary. In particular, employers should understand the psychological state of potential employees and try to satisfy their primary needs, while job seekers should initiate themselves with the goals of the company, share its values and interests, and be ready to develop and constantly grow professionally in order to effectively respond to new challenges and opportunities of technological progress. Prospects for further research consist in providing proposals for promising vectors of state employment policy and finding relevant strategic guidelines for the development of the labour market under the influence of digital transformations of the national economy.

References (in language original)

1. Мазурок П. П., Гузенко О. П. Потенційний учасник національного ринку праці: сутність та рольовий аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9. С. 182–185.
2. Мінченко В. Л. Методологічні підходи до визначення сутності державного регулювання ринку праці і зайнятості населення. *Економіка та держава*. 2010. № 1. С. 75–78.
3. Глєєва О. М. Сутність та роль ринку праці молоді як складової національного ринку праці. *Агросвіт*. 2014. № 21. С. 49–53.
4. Медвідь М. М. Методологічні засади формування ринку праці військовослужбовців: соціально-економічна сутність, критерії та принципи виокремлення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2010. № 884. С. 31–38.

5. Ільїч Л. М. Взаємодія ринків праці та освіти: сутність, характерні риси та модель функціонування. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 69–74.
6. Терон І. В. Сутнісні ознаки та типи трансформації як форми нестабільності ринку праці. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 6(2). С. 62–68.
7. Гріненко А. Ю. Сутність та тенденції формування ринку праці: національні та загальноєвропейські тенденції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 9–14.
8. Дружиніна В. В., Луценко Г. П., Старчик Н. В. Сутнісно-критеріальні характеристики місцевого ринку праці. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 141–148.
9. Антохова О. Необхідність, сутність та значення трансформаційних змін на регіональному ринку праці. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2014. № 3. С. 28–33.
10. Антохов А. Сутність державного регулювання ринку праці в інформаційній економіці. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2014. № 5. С. 5–13.
11. Зуб М. Я. Сутність та етапи формування парадигми інституцій соціально орієнтованого ринку праці. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 4–13.
12. Герчанівська С. В., Петренко Н. І., Качмар О. В. Сутність і характеристика основних понять ринку праці в соціально-економічній системі. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 53–59.
13. Вербицька В. І., Бредіхін В. М., Горелов Д. О. Економічна сутність заробітної плати як ціни товару на ринку праці. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2009. № 3. С. 5–11.
14. Мороз Г. М. Сутність поняття "конкурентоспроможність фахівця" як умови його успіху на ринку праці. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2018. Вип. 58-59.
15. Самолюк Н. М. Soft та hard skills на ринку праці: сутність та складові. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 275–294.
16. Мініна О., Шадура-Никипорець Н. Генезис наукової думки щодо сутності ринку праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 72–83.
17. Альошина Т. В. Методологічні підходи до визначення сутності поняття "ринок праці". *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 506–511.
18. Mincer J. Labor Force Participation of Married Women: A Study of Labor Supply. *Aspects of Labor Economics*. Princeton University Press. 1962. P. 63–105.
19. Akerlof G. A., Yellen J. L. *Efficiency Wage Models of the Labor Market*. Cambridge University Press. 1986. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511559594> (дата звернення 12.05.2025).
20. Shapiro C., Stiglitz J. E. Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *The American Economic Review*. 1984. Vol. 74, № 3. P. 433–444.
21. Card D., Krueger A. B. Minimum Wages and Employment: A Case Study of the Fast-Food Industry in New Jersey and Pennsylvania. *The American Economic Review*. 1994. Vol. 84, № 4. P. 772–793.
22. Card D. The Impact of the Mariel Boatlift on the Miami Labor Market. *Industrial and Labor Relations Review*. 1990. Vol. 43, № 2. P. 245–257.
23. Krueger A. B., Summers L. H. Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure. *Econometrica*. 1988. Vol. 56, № 2. P. 259–293.
24. Autor D. H., Katz L. F., Kearney M. S. The Polarization of the U.S. Labor Market. *The American Economic Review*. 2006. Vol. 96, № 2. P. 189–194.
25. Goldin C. A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *The American Economic Review*. 2014. Vol. 104, № 4. P. 1091–1119.
26. Goldin C., Rouse C. Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*. 2000. Vol. 90, № 4. P. 715–741.
27. Goldin, C., Katz, L. F. The Power of the Pill: Oral Contraceptives and Women's Career and Marriage Decisions. *Journal of Political Economy*. 2002. Vol. 110, № 4. P. 730–770.
28. Becker, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press. 1964. URL: <http://www.nber.org/books/beck75-1> (дата звернення 12.05.2025).
29. Keynes, J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. *New Series* 1936. Vol. 3, No. 10. P. 115-132.

30. Stigler, G. J. Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70, № 5, Part 2. P. 94–105.
31. Mortensen, D. T., Pissarides, C. A. Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment. *The Review of Economic Studies*. 1994. Vol. 61, № 3. P. 397–415.
32. Doeringer, P. B., Piore, M. J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington Books. 1971. 335 p.
33. Goldin, C. *Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity*. Princeton University Press. 2021. 344 p.
34. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2025. № 4. С. 39–46.

References

1. Mazurok, P. P., & Huzenko, O. P. (2012). Potentsiinyi uchasnyk natsionalnoho rynku pratsi: sutnist ta rolovyi aspekt [Potential participant of the national labor market: essence and role aspect]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, (9), 182–185 (in Ukr.).
2. Minenko, V. L. (2010). Metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti derzhavnoho rehuliuвання rynku pratsi i zainiatosti naselennia [Methodological approaches to defining the essence of state regulation of the labor market and population employment]. *Ekonomika ta derzhava*, (1), 75–78 (in Ukr.).
3. Hlieieva, O. M. (2014). Sutnist ta rol rynku pratsi molodi yak skladovoi natsionalnoho rynku pratsi [The essence and role of the youth labor market as a component of the national labor market]. *Ahrosvit*, (21), 49–53 (in Ukr.).
4. Medvid, M. M. (2010). Metodolohichni zasady formuvannia rynku pratsi viiskovosluzhbovtiv: sotsialno-ekonomichna sutnist, kryterii ta pryntsyipy vyokremlennia [Methodological principles of forming the labor market for military personnel: socio-economic essence, criteria, and principles of separation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii : Ekonomichna*, (884), 31–38 (in Ukr.).
5. Illych, L. M. (2017). Vzaiemodiiia rynkiv pratsi ta osvity: sutnist, kharakterni rysy ta model funktsionuvannia [Interaction of labor and education markets: essence, characteristics, and model of functioning]. *Ekonomika ta derzhava*, (4), 69–74 (in Ukr.).
6. Teron, I. V. (2016). Sutnisni oznaky ta typy transformatsii yak formy nestabilnosti rynku pratsi [Essential features and types of transformation as forms of labor market instability]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, (6(2)), 62–68 (in Ukr.).
7. Hrynenko, A. Yu. (2018). Sutnist ta tendentsii formuvannia rynku pratsi: natsionalni ta zahalnoievropeiski tendentsii [Essence and trends of labor market formation: national and pan-European trends]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, (29(1)), 9–14 (in Ukr.).
8. Druzhynina, V. V., Lutsenko, H. P., & Starchyk, N. V. (2018). Sutnisno-kryterialni kharakterystyky mistsevoho rynku pratsi [Essential and criteria characteristics of the local labor market]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii : Ekonomika i upravlinnia*, 29(3(68)), 141–148 (in Ukr.).
9. Antokhova, O. (2014). Neobkhdnist, sutnist ta znachennia transformatsiinykh zmin na rehionalnomu rynku pratsi [Necessity, essence and significance of transformational changes in the regional labor market]. *Naukovyi visnyk [Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu]*, (3), 28–33 (in Ukr.).
10. Antokhov, A. (2014). Sutnist derzhavnoho rehuliuвання rynku pratsi v informatsiinii ekonomitsi [The essence of state regulation of the labor market in the information economy]. *Naukovyi visnyk [Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu]*, (5), 5–13 (in Ukr.).
11. Zub, M. Ya. (2019). Sutnist ta etapy formuvannia paradyhmy instytutsii sotsialno oriientovanoho rynku pratsi [Essence and stages of forming the paradigm of institutions of a socially oriented labor market]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii : Ekonomichni nauky*, (2), 4–13 (in Ukr.).
12. Herchanivska, S. V., Petrenko, N. I., & Kachmar, O. V. (2021). Sutnist i kharakterystyka osnovnykh poniat rynku pratsi v sotsialno-ekonomichnii systemi [Essence and characteristics of the basic concepts of the labor market in the socio-economic system]. *Ahrosvit*, (7-8), 53–59 (in Ukr.).
13. Verbytska, V. I., Bredikhin, V. M., & Horielov, D. O. (2009). Ekonomichna sutnist zarobitnoi platy yak tsiny tovaru na rynku pratsi [Economic essence of wages as the price of goods in the labor market]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, (3), 5–11 (in Ukr.).
14. Moroz, H. M. (2018). Sutnist poniattia "konkurentospromozhnist fakhivtsia" yak umovy ioho uspekhu na rynku pratsi [The essence of the concept of "specialist's competitiveness" as a condition for his success

in the labor market]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, (58-59) (in Ukr.).

15. Samoliuk, N. M. (2021). Soft ta hard skills na rynku pratsi: sutnist ta skladovi [Soft and hard skills in the labor market: essence and components]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, (4), 275–294 (in Ukr.).

16. Minina, O., & Shadula-Nykyporets, N. (2021). Henezys naukovoï dumky shchodo sutnosti rynku pratsi [Genesis of scientific thought on the essence of the labor market]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (3), 72–83 (in Ukr.).

17. Aloshyna, T. V. (2024). Metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia "rynok pratsi" [Methodological approaches to defining the essence of the concept of "labor market"]. *Ekonomichni prostir*, (191), 506–511 (in Ukr.).

18. Mincer, J. (1962). Labor Force Participation of Married Women: A Study of Labor Supply. *Aspects of Labor Economics*, Princeton University Press. 63–105.

19. Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1986). Efficiency Wage Models of the Labor Market. *Cambridge University Press*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511559594> (accessed May 12, 2025).

20. Shapiro, C., & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *The American Economic Review*, 74(3), 433–444.

21. Card, D., & Krueger, A. B. (1994). Minimum Wages and Employment: A Case Study of the Fast-Food Industry in New Jersey and Pennsylvania. *The American Economic Review*, 84(4), 772–793.

22. Card, D. (1990). The Impact of the Mariel Boatlift on the Miami Labor Market. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(2), 245–257.

23. Krueger, A. B. & Summers, L.H. (1988). Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure. *Econometrica*, 56(2), 259-293.

24. Autor, D. H., Katz, L. F., & Kearney, M. S. (2006). The Polarization of the U.S. Labor Market. *The American Economic Review*, 96(2), 189–194.

25. Goldin, C. (2014). A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *The American Economic Review*, 104(4), 1091–1119.

26. Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*, 90(4), 715–741.

27. Goldin, C., & Katz, L. F. (2002). The Power of the Pill: Oral Contraceptives and Women's Career and Marriage Decisions. *Journal of Political Economy*, 110(4), 730–770.

28. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press. Retrieved from: <http://www.nber.org/books/beck75-1> (accessed May 12, 2025).

29. Keynes, J. M. (1936). The General Theory of Employment, Interest and Money. *New Series*, 3 (10), 115-132.

30. Stigler, G. J. (1962). Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 94–105.

31. Mortensen, D. T., & Pissarides, C. A. (1994). Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment. *The Review of Economic Studies*, 61(3), 397–415.

32. Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington Books. 335.

33. Goldin, C. (2021). *Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity*. Princeton University Press. 344.

34. Libanova, E. M. (2025). Liudskyi kapital Ukrainy: vtraty vnaslidok viiny i perspektyvy povoiennoho vidrozhennia (stenohrama dopovidi na zasidanni Prezydii NAN Ukrainy 5 liutoho 2025 r.) [Human capital of Ukraine: losses due to war and prospects for post-war revival (transcript of the report at the meeting of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine on February 5, 2025)]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, (4), 39–46 (in Ukr.).

ЖУЧЕНКО Олександр Володимирович,

здобувач освіти ступеня доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

БОГУСЛАВСЬКА Світлана Іванівна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

ЗМІСТОВА СУТНІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ: БАГАТОВИМІРНІСТЬ ДЕФІНІЦІЙ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Вступ. Ринок праці – складна багатфункціональна система, яка керується загальними законами ринкової економіки, однак, оскільки товаром тут є специфічний ресурс – людська праця – який важко виміряти та яким складно керувати, і який, на відміну від інших ресурсів, має власне бачення своєї долі та можливостей застосування споживчих цінностей, то функціонування та еволюція цього ринку мають власні риси. Такі особливості стають постійною причиною трансформацій ринкових механізмів і визначають тип поведінки їх учасників. Однак, розуміння основних концепцій та змістової сутності ринку праці на теоретичному рівні може стати передумовою для використання його переваг і можливостей для перспективних економічних реформ у стратегічній перспективі.

Мета. Конкретизація та уточнення змістової сутності поняття ринку праці у площині багатовимірності існуючих дефініцій та із врахуванням еволюції економічної думки під впливом НТП.

Результати. Проаналізовано фундаментальні та інноваційні теорії існування та функціонування ринку праці, такі як класична теорія, кейнсіанська теорія, теорія людського капіталу, теорія пошуку роботи, неокласична теорія ринку праці, теорія зайнятості, інституційна теорія ринку праці, теорія ефективної заробітної плати, теорія поведінкової економіки на ринку праці, теорія сегментації ринку праці, гендерна теорія ринку праці, теорія впливу технологій на ринок праці. Відстежено галузі знань, у яких знаходяться наукові інтереси сучасних вчених, що фокусуються на проблематиці ринку праці. Запропоновано авторську дефініцію ринку праці, формалізовану із використанням системного підходу.

Оригінальність. Окреслено термінополе поняття ринку праці, до якого увійшли такі категорії, як зайнятість, заробітна плата, безробіття, трудові ресурси, кадровий ресурс, персонал, робоча сила, працівники, людський капітал, інтелектуальний капітал, пропозиція праці, попит на працю, трудові відносини, продуктивність праці, освіта, досвід, дефіцит кадрів, демографічна політика та політика зайнятості. Зважаючи на наслідки технологічного прогресу та трансформації ринкових процесів, до нього було інтегровано такі терміни, як: цифрова зайнятість, цифровий рекрутинг, онлайн зайнятість, дистанційна робота, бренд роботодавця, гіг-економіка, аутсорсинг, аутстафінг, платформенна зайнятість, м'які навички, апскілінг, рескілінг, компетентності, економіка знань, добробут працівників, менторство, коучинг. Запропоновано під ринком праці розуміти систему багатосторонніх взаємовідносин між покупцями робочої сили та людського капіталу (роботодавцями) та продавцями праці (особами, що перебувають у пошуку можливості задовольнити власні потреби шляхом виконання робіт або послуг за винагороду), а також власних, знань, вмінь і навичок, які визначають якість праці і остаточну її цінність для покупця.

Висновок. Простеження еволюції розуміння змістової сутності ринку праці демонструє те, як ця дефініція трансформувалась від поняття узгодження попиту та пропозиції на людську працю за допомогою такого фактора, як її ціна, тобто заробітна плата, до складної, багатоелементної та багатфункціональної динамічної системи, що адаптується до зовнішніх ризиків, формує синергетичні ефекти та створює нові властивості для більш раціонального використання людського капіталу з орієнтацією на інтереси трудового ресурсу та бізнесу. Сучасний ринок праці – це не лише набір ринкових механізмів, які керуються законами економічних відносин, це значний стратегічний соціальний, демографічний, економічний чинник сталого розвитку держави, фактор її конкурентоспроможності на глобальних ринках, індикатор рівня якісної еволюції та людино центризму у національному масштабі.

Ключові слова: ринок праці, зайнятість, безробіття, трудові ресурси, робоча сила, людський капітал, заробітна плата, кваліфікація, навички, освіта, персонал, працівники, пропозиція праці, попит на працю.

Одержано редакцією: 28.04.2025

Прийнято до публікації: 22.05.2025

УДК 338.48:335.01

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-174-184>

ПАСЕКА Станіслава Раймондівна,
доктор економічних наук, професор
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-3017-0700>
apaseka@ukr.net

ПІСЕЦЬКИЙ Микола Миколайович
здобувач освіти ступеня доктора філософії
кафедри туризму та готельно-ресторанної
справи
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-8461-7600>
pisetskyi@gmail.com

ГЕОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Досліджено вплив геоekonomічних детермінант на розвиток туристичної галузі України в умовах безпекових викликів, спричинених російсько-українською війною. Проаналізовано трансформацію просторової структури туристичних потоків протягом 2022-2025 років, визначено особливості перерозподілу туристичної активності на користь західних та центральних регіонів України. Досліджено зміни у видовій структурі внутрішнього туризму. Охарактеризовано вплив безпекових факторів на мотивацію та поведінкові моделі туристів. Запропоновано стратегічні напрями державної політики щодо підтримки туристичної галузі в умовах війни та післявоєнного відновлення з урахуванням геоekonomічних трансформацій та міжнародного досвіду.

Ключові слова: геоekonomічні детермінанти, туристична галузь, безпекові виклики, просторова структура туризму, туристичні потоки, війна, відновлення туризму.

Постановка проблеми. Туристична галузь України протягом останніх років зазнала значних трансформацій внаслідок впливу геополітичних та геоekonomічних чинників. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації спричинило кардинальну зміну умов функціонування туристичного сектору, загостривши вже наявні проблеми та створивши нові безпекові виклики. Геоekonomічний вимір цих змін має особливе значення, оскільки він визначає не лише поточний стан галузі, але й окреслює перспективи її відновлення та подальшого розвитку в контексті загальної післявоєнної відбудови економіки країни.

Трансформація міжнародних економічних відносин, зміна логістичних маршрутів, переорієнтація торговельних потоків та інвестиційних напрямків безпосередньо впливають на функціонування туристичної індустрії. Геоekonomічні детермінанти визначають характер взаємодії національної туристичної системи з глобальним ринком послуг, формують нові можливості та обмеження для реалізації туристичного потенціалу України. Військові дії на території держави змінили традиційну географію туристичних потоків, зумовили появу нових форм туризму та спричинили переоцінку туристичних ресурсів відповідно до актуальних безпекових умов. Водночас безпекові виклики суттєво трансформували структуру туристичного попиту та пропозиції на внутрішньому ринку. Значна частина туристичної інфраструктури зазнала пошкоджень або повного знищення, деякі традиційно привабливі туристичні дестинації стали тимчасово недоступними або втратили свій потенціал. Натомість відбувається переорієнтація туристичних потоків до відносно безпечних регіонів західної України, які стають центрами тяжіння як внутрішніх туристів, так і обмеженої кількості іноземних відвідувачів. Подібні зміни потребують комплексного аналізу для формування адекватної стратегії розвитку галузі з урахуванням нових геоekonomічних реалій. Актуальність дослідження посилюється необхідністю пошуку інноваційних підходів до відновлення туристичного потенціалу країни. Розуміння взаємозв'язку між геоekonomічними процесами та функціонуванням туристичної системи дозволяє визначити пріоритетні напрями державної політики, спрямованої на підтримку галузі та її інтеграцію до європейського туристичного простору.

Аналіз останніх публікацій. Проблематика розвитку туристичної галузі України в умовах безпекових викликів активно досліджується вітчизняними науковцями. Н. В. Барвінок аналізує вплив російсько-української війни на туризм в Україні, акцентуючи увагу на можливостях формування нових напрямів туристичної діяльності, зокрема воєнного туризму, який може стати перспективним після завершення бойових дій [1]. І. Г. Смирнов, О. О. Любіцева та Д. Ю. Гринюк досліджують геополітичні та єврологістичні аспекти розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в контексті співпраці України з ЄС та НАТО, що має безпосередній вплив на формування туристичних потоків у нових геоekonomічних умовах [10].

Питання післявоєнного відновлення туристичної індустрії розглядаються у працях А. Моци, С. Шевчука, Н. Середи, [6]. Ю. Б. Миронов пропонує комплексний підхід до післявоєнного відновлення туризму з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки українських реалій [5]. С. М. Цвілій пропонує стратегію відновлення потенціалу міжнародного співробітництва української індустрії туризму в кризових умовах геоekonomічного простору, визначаючи ключові фактори успішної інтеграції національного туристичного продукту до глобального ринку [11]. Концептуальні засади геоekonomіки туризму розкриваються в дослідженнях В. Кіптенко [15]. Зарубіжні дослідники А. Джукіч та С. Єркович розглядають геоekonomічні орієнтири розвитку туризму на прикладі Дубровника, пропонуючи модель, яка може бути адаптована до українських умов [13]. Огляд праць на обрану тему підтверджує необхідність наукових досліджень геоekonomічних детермінант розвитку туристичної галузі з виявленням прикладних проблем та перспектив для України.

Мета статті – визначення геоekonomічних детермінант розвитку туристичної галузі України в умовах безпекових викликів та розробка концептуальних засад її відновлення з урахуванням трансформації глобального економічного простору.

Виклад основного матеріалу. Геоekonomічна парадигма розвитку туристичної галузі України зазнала докорінної трансформації під впливом війни, розпочатої російською федерацією у лютому 2022 року. Безпрецедентна зміна безпекової ситуації вплинула на всі структурні елементи національної туристичної системи, спричинивши просторову реконфігурацію туристичних потоків та переоцінку потенціалу туристичних дестинацій [3]. Масштабний перерозподіл туристичної активності протягом 2022-2025 років демонструє фундаментальні зрушення у геопросторовій організації галузі, коли традиційні туристичні центри східних та південних регіонів втратили свої позиції на користь західних та частково центральних областей України.

Аналіз динаміки туристичних потоків України за типами протягом 2022-2025 років засвідчує критичне падіння обсягів туризму у 2022 році з поступовим відновленням у наступні періоди, особливо у сегменті виїзного туризму [4]. Статистичні дані демонструють, що кількість іноземних туристів, які відвідали Україну у 2022 році, скоротилася на 96,8% порівняно з 2021 роком, становлячи лише близько 120 тисяч осіб, переважно представників гуманітарних місій, журналістів, дипломатів та бізнесменів. Незначне відновлення в'їзного туризму спостерігалось у 2023 році до рівня 372 тисяч осіб, що становить лише 11,2% від довоєнного рівня, а прогнозоване зростання до 2025 року передбачає досягнення показника у 1,2 млн осіб, або близько 36% від рівня 2021 року.

Західні та центральні регіони України, які характеризуються відносною безпековою стабільністю, перетворилися на основні туристичні дестинації, приймаючи понад 85% внутрішніх туристів у 2023 році [6]. Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька області та м. Київ стали локомотивами відновлення туристичної активності, тоді як туризм у Харківській, Запорізькій, Херсонській, Миколаївській, Донецькій, Луганській областях практично зупинився. Одеська область, яка традиційно була одним із провідних туристичних регіонів України, зазнала критичного падіння туристичних прибуттів на 83,4% у 2022 році та продемонструвала лише часткове відновлення у 2023 році, досягнувши рівня 27,6% від довоєнних показників. Прогнози до 2025 року передбачають подальшу консолідацію туристичних потоків у західних регіонах України з поступовим відновленням туристичної активності у центральних областях за умови збереження поточної безпекової ситуації.

Регіональна трансформація туристичних потоків України під впливом війни, 2022-2025 рр. проілюстрована на таблиці 1.

Таблиця 1 – Регіональна трансформація туристичних потоків України під впливом війни, 2022-2025 рр.

Макрорегіон	Частка у туристичних потоках, %				Прогнозована динаміка туристичних прибуттів, %
	2022	2023	2024	2025 (прогноз)	2025/2022
Західний	48,6	59,3	57,4	54,7	+184,5
Центральний	22,3	28,5	30,2	31,8	+161,2
Південний	19,8	8,7	9,6	10,5	+32,4
Східний	9,3	3,5	2,8	3,0	-19,8

Джерело: складено автором на основі [2, 11]

Трансформація внутрішніх туристичних потоків характеризується суттєвими змінами в мотивації та поведінкових моделях туристів. Безпековий фактор став визначальним чинником прийняття рішень щодо подорожей - понад 57% внутрішніх туристів у 2023 році відзначили безпеку як ключовий фактор при виборі туристичної дестинації, що суттєво змінило географію туристичних поїздок [7]. Зростання попиту на короткотривалі подорожі (1-3 дні) до відносно безпечних дестинацій, переважно у вихідні дні, відображає нову реальність туристичної активності в умовах війни.

Тривалість перебування туристів у дестинаціях скоротилася з 5,7 днів у 2021 році до 3,4 днів у 2023 році, що пояснюється економічними факторами, нестабільністю безпекової ситуації та психологічним станом туристів, які прагнуть мати можливість швидкого повернення додому у разі загострення ситуації. Прогнозується, що до 2025 року середня тривалість перебування дещо зросте до 4,2 днів, однак не досягне довоєнних показників через збереження фактору невизначеності та безпекових ризиків.

Мотиваційна структура внутрішнього туризму зазнала істотних змін - значна частина внутрішніх туристичних поїздок у 2022-2023 роках мала на меті відвідування родичів та друзів, які переїхали до безпечніших регіонів України [1]. Спостерігається зростання популярності сільського зеленого туризму, екотуризму, активного відпочинку на природі, що пояснюється прагненням туристів уникати місць масового скупчення людей та обирати локації з можливістю швидкої евакуації у разі надзвичайної ситуації. Втрата доступу до традиційних туристичних дестинацій на сході та півдні країни, зокрема до морських курортів, стимулювала розвиток альтернативних видів туризму – культурно-пізнавального, гастрономічного, подієвого, сільського зеленого, активного, лікувально-оздоровчого. Згідно з прогнозними оцінками, до 2025 року частка сільського зеленого туризму у структурі внутрішніх туристичних потоків зросте до 21,5% порівняно з 4,0% у 2021 році, що відображає фундаментальні зміни у туристичних preferenціях населення [2].

Таблиця 2 – Прогнозована трансформація видової структури внутрішнього туризму в Україні, 2022-2025 рр.

Вид туризму	Частка у внутрішньому туризмі, %				Прогнозована динаміка, %
	2022	2023	2024	2025 (прогноз)	2025/2022
Культурно-пізнавальний	18,2	26,7	27,8	28,5	+342,8
Рекреаційний	14,0	24,8	23,6	22,3	+250,6
Сільський зелений	7,9	16,0	19,2	21,5	+500,3
Лікувально-оздоровчий	6,6	9,0	10,8	12,4	+413,4
Фестивальний	4,7	7,5	8,6	9,3	+434,5
Діловий	3,0	6,0	7,4	8,6	+531,7
Шопінг-туризм	38,6	36,9	32,5	28,2	+60,8
Інші види	7,0	13,1	11,9	10,8	+235,9

Джерело: складено автором на основі [2, 11]

Перерозподіл туристичних потоків супроводжується зміною структури туристичного продукту та каналів його реалізації. Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області активно розвивають нові туристичні продукти, орієнтовані на внутрішній попит, включаючи тематичні екскурсії, фестивалі, гастрономічні тури, велосипедні маршрути, бальнеологічні програми [9]. Прогнозована трансформація видової структури внутрішнього туризму в Україні, 2022-2025 рр. представлена на таблиці 2.

Спостерігається зростання популярності самостійно організованих подорожей, що становлять понад 75% внутрішніх туристичних поїздок у 2023 році, тоді як частка організованого туризму через туроператорів та турагентів скоротилася до 25%. До 2025 року очікується стабілізація співвідношення самостійно організованих та організованих туристичних подорожей на рівні 70% до 30% відповідно, що відображає поступову адаптацію туристичного бізнесу до нових реалій функціонування галузі.

Сезонність туристичних потоків також зазнала суттєвих змін під впливом безпекової ситуації. Традиційна висока туристична активність у літній період частково нівелювалася через відсутність доступу до морських курортів та високі безпекові ризики [8]. Натомість спостерігається більш рівномірний розподіл туристичних поїздок протягом року з акцентом на міжсезоння та зимовий період, особливо у Карпатському регіоні. Святкові та вихідні дні залишаються періодами підвищеної туристичної активності, проте загальна тривалість перебування туристів у DESTINATIONACH значно скоротилася. Прогнозується, що до 2025 року відбудеться подальше вирівнювання сезонності туристичних потоків з формуванням нового балансу між зимовим та літнім сезонами, що матиме позитивний вплив на сталість туристичного бізнесу та оптимізацію використання туристичної інфраструктури [5].

Наслідки війни спричинили безпрецедентні руйнування туристичної інфраструктури та об'єктів історико-культурної спадщини, що потребує формування комплексного механізму відновлення галузі з урахуванням геоелектронічних, інституційних, фінансових та технологічних аспектів [11]. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, станом на березень 2024 року документально підтверджено пошкодження або повне руйнування 1583 об'єктів культурної спадщини, серед яких 213 пам'яток національного значення, 25 музеїв, 31 об'єкт культурно-мистецької інфраструктури, 18 туристично-рекреаційних комплексів. Фінансові збитки, завдані туристичній галузі внаслідок російської агресії, за оцінками Міністерства економіки України, перевищили 20 млрд доларів США, включаючи пряму шкоду інфраструктурі, втрачені доходи від туристичної діяльності, витрати на евакуацію персоналу та адаптацію бізнесу до нових умов. Прогнозується, що до 2025 року буде відновлено близько 35% пошкоджених об'єктів туристичної інфраструктури та культурної спадщини, переважно у західних та центральних регіонах країни [6]. Це створить передумови для подальшої активізації туристичних потоків

Виїзний туристичний потік у 2022 році зменшився на 57,2% порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році продемонстрував значне відновлення, досягнувши рівня 15,4 млн перетинів кордону, що становить 68,3% від довоєнного рівня [10]. Географічна структура виїзного туризму демонструє переорієнтацію на сусідні країни ЄС (Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина) та на країни, доступні через наземні та морські маршрути з пересадками (Туреччина, Єгипет, Греція, Болгарія, Хорватія).

Мотиваційна структура виїзного туризму також зазнала змін: зросла частка ділових поїздок, навчання, лікування, відвідування родичів та друзів, тоді як частка рекреаційного туризму скоротилася. Прогнозується, що до 2025 року виїзний туристичний потік досягне 19,8 млн перетинів кордону, що становитиме близько 87,7% від довоєнного рівня, при цьому географічна диверсифікація напрямків зростає, включаючи поступове відновлення авіаційного сполучення з ключовими туристичними DESTINATIONAMI Європи та Близького Сходу [9]. Міжрегіональна диференціація туристичних потоків в Україні набула безпрецедентних масштабів під впливом війни. Коефіцієнт варіації туристичних прибуттів за регіонами зріс з 0,67 % у 2021 році до 1,12 % у 2023 році, що свідчить про критичне поглиблення просторової нерівномірності туристичної активності [7]. Львівська область у 2023 році прийняла в 41 раз більше туристів, ніж Луганська

область, тоді як у 2021 році це співвідношення становило 22,9 %/ Високий рівень просторової концентрації туристичних потоків у західних та частково центральних регіонах створює надмірне навантаження на туристичну інфраструктуру цих територій, особливо у періоди пікового попиту. Прогнозується, що до 2025 року міжрегіональна диференціація дещо знизиться за рахунок часткового відновлення туристичної активності у центральних та окремих південних регіонах, проте залишатиметься значно вищою, ніж у довоєнний період [8]. Наразі важко прогнозувати щодо туристичної активності у східних та південних регіонах України, адже це безпосередньо пов'язано із військовими діями та закінченням війни.

Трансформація транспортної логістики туристичних потоків стала одним із найбільш відчутних наслідків зміни безпекової карти України. Закриття повітряного простору для цивільної авіації, блокування морських портів, пошкодження залізничної та автомобільної інфраструктури спричинили кардинальні зміни в транспортному забезпеченні туристичних подорожей [3]. Частка залізничного транспорту у внутрішніх туристичних поїздках зросла з 28,7% у 2021 році до 47,3% у 2023 році, тоді як частка автомобільного транспорту зменшилася з 63,5% до 52,1%.

В умовах війни формуються нові туристичні дестинації, що виникли як адаптивна реакція на зміну безпекової карти України. Малі історичні міста західних та центральних регіонів України демонструють найбільш динамічний розвиток як нові туристичні центри [19]. Кам'янець-Подільський, Чернівці, Ужгород, Мукачеве, Дрогобич, Луцьк, Острог, Кременець, Бучач, Жовква, які раніше перебували в тіні таких туристичних центрів як Львів, Київ, Одеса, активно розвивають власну туристичну ідентичність, інфраструктуру, унікальні пропозиції.

Туристичний потік до Чернівців зріс з 295 тис. осіб у 2021 році до 423 тис. осіб у 2023 році, що становить приріст на 43,4%. Особливістю туристичного розвитку Чернівців є значна частка іноземних туристів (27,8% у 2023 році), переважно з Румунії, Молдови, Польщі, Німеччини. Прогнозується, що до 2025 року туристичний потік до малих історичних міст західної України зросте ще на 35-40% [18]. Ми вважаємо, що це в свою чергу сприятиме диверсифікації туристичної пропозиції та зниженню надмірного навантаження на традиційні туристичні центри

Геоелекономічний вимір безпекових викликів для туристичної галузі України полягає також у необхідності диверсифікації ринків та зменшення залежності від традиційних туристичних потоків [15]. Переорієнтація на ринки країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону дозволить забезпечити стабільний розвиток галузі в довгостроковій перспективі та зменшити вразливість до геополітичних ризиків. До 2025 року очікується зростання частки туристів з країн ЄС до 65% у структурі в'їзного туризму порівняно з 43% у 2021 році [16]. З огляду на це зростання частки туристів з країн ЄС відображає кардинальну зміну географічної структури міжнародних туристичних потоків

Інноваційні форми туризму розвиваються як адаптивна реакція на зміну безпекової карти України [4]. Віртуальний туризм, який дозволяє «відвідувати» недоступні туристичні дестинації за допомогою технологій віртуальної та доповненої реальності, набуває популярності серед внутрішніх та іноземних споживачів. Національні музеї, заповідники, туристичні атракції активно розвивають віртуальні тури, онлайн-екскурсії, цифрові експозиції, що дозволяє підтримувати туристичний інтерес до України навіть в умовах обмеженої фізичної доступності.

Волонтерський туризм, спрямований на допомогу постраждалим регіонам, розвиток громад, збереження культурної спадщини, стає важливим сегментом внутрішніх та в'їзних туристичних потоків. Прогнозується, що до 2025 року частка інноваційних форм туризму у загальній структурі туристичної активності досягне 15%, що свідчить про формування нової моделі туристичного споживання в умовах безпекових викликів [5]. Особливого значення набуває геоелекономічний проєкт «Ініціатива Тримор'я», спрямований на посилення регіональної співпраці країн Центральної та Східної Європи у сфері транспортної та енергетичної інфраструктури [10]. Участь України у цьому проєкті відкриває можливості для формування нових туристичних маршрутів, інтегрованих до загальноєвропейської туристичної мережі, та залучення інвестицій у розвиток супутньої інфраструктури. Транспортно-логістичний вимір «Ініціативи Тримор'я» передбачає створення ефективних сполучень між Балтійським,

Адріатичним та Чорним морями, що має стратегічне значення для розвитку туристичних потоків у повоєнний період. До 2025 року прогнозується реалізація щонайменше 5 транскордонних туристичних проєктів у рамках «Ініціативи Тримор'я» за участю України [9]. Вважаємо, що це сприятиме посиленню геоекономічної інтеграції національної туристичної системи до європейського простору.

Міжнародний досвід функціонування туристичної індустрії в умовах геополітичної нестабільності демонструє різноманітні моделі адаптації та відновлення [13]. Досвід країн Балканського регіону, які пережили збройні конфлікти у 1990-х роках, свідчить про можливість успішного відродження туристичного сектору за умови цілеспрямованої державної підтримки, міжнародної допомоги та формування нового позитивного іміджу DESTINACIЙ. Зокрема, Хорватія змогла відновити та значно розвинути свій туристичний потенціал після завершення бойових дій, перетворившись на одного з лідерів туристичного ринку Адріатичного регіону.

Адаптація цього досвіду до українських реалій, з урахуванням специфіки безпекових викликів та геоекономічного контексту, дозволить оптимізувати процес відновлення національної туристичної системи у 2022-2025 роках [14]. Технологічні механізми відновлення туристичних об'єктів та інфраструктури базуються на впровадженні інноваційних підходів до реконструкції, консервації, цифрової документації та презентації культурної спадщини [17]. Використання технологій 3D-сканування та моделювання дозволяє створювати детальні цифрові копії пошкоджених об'єктів, що слугують основою для подальшої реставрації. Безпілотні літальні апарати застосовуються для моніторингу стану пам'яток на окупованих та деокупованих територіях, оцінки масштабу руйнувань, планування відновлювальних робіт. Технології доповненої та віртуальної реальності забезпечують віртуальний доступ до недоступних туристичних об'єктів, створення цифрових експозицій, розробку віртуальних турів. Прогнозується, що до 2025 року понад 75% значущих туристичних об'єктів України матимуть цифрові копії, доступні через онлайн-платформи, що суттєво розширить можливості віртуального туризму та сприятиме збереженню цифрової пам'яті про культурну спадщину, яка зазнала руйнувань внаслідок війни [12].

Психологічні аспекти трансформації туристичних потоків проявляються у зміні поведінкових моделей, мотивації, очікувань туристів [7]. Військовий стан, постійна загроза ракетних ударів, психологічна напруга, інформаційний тиск впливають на рішення щодо здійснення туристичних подорожей та вибору DESTINACIЙ. Спостерігається феномен «туристичної втоми» від війни, коли частина населення використовує короткотермінові туристичні поїздки як механізм психологічного розвантаження та відновлення. До 2025 року прогнозується формування стійких психологічних патернів туристичної поведінки, адаптованих до безпекових викликів, що характеризуватимуться підвищеною увагою до питань безпеки, гнучкістю планування, готовністю до швидкої зміни маршрутів та DESTINACIЙ, преференцією щодо місць з розвинутою системою безпеки та антикризового управління [2]. Ефективна державна політика підтримки туристичного сектору в контексті загальної стратегії післявоєнного відновлення економіки має включати комплекс фіскальних, інвестиційних та інституційних інструментів [5].

Запровадження спеціальних податкових режимів для суб'єктів туристичної діяльності, створення державних гарантій для інвестицій у відбудову туристичної інфраструктури, формування ефективної системи страхування туристичних ризиків та розвиток державно-приватного партнерства сприятимуть швидкому відновленню галузі після завершення активної фази бойових дій. Прогнозується, що до 2025 року обсяг інвестицій у відновлення туристичної інфраструктури України досягне 3,5 млрд доларів США, з яких близько 45% становитимуть приватні інвестиції, 30% - кошти державного та місцевих бюджетів, 25% - міжнародна технічна допомога та кредити міжнародних фінансових організацій [11].

Геоекономічний потенціал розвитку туристичної галузі України посилюється завдяки активній участі країни у міжнародних організаціях та ініціативах, спрямованих на підтримку сталого туризму [15]. Співпраця з Всесвітньою туристичною організацією ООН, Європейською туристичною комісією та іншими міжнародними інституціями дозволяє залучати технічну

допомогу, обмінюватися досвідом та використовувати кращі світові практики для відновлення національної туристичної системи. До 2025 року прогнозується реалізація щонайменше 15 міжнародних проєктів технічної допомоги у сфері туризму загальною вартістю понад 200 млн євро, спрямованих на відновлення туристичної інфраструктури, розвиток потенціалу туристичних дестинацій, цифровізацію галузі та підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту [8].

Формування позитивного туристичного іміджу України на міжнародній арені виступає важливою складовою геоекономічної стратегії розвитку галузі [6]. Інформаційні кампанії, спрямовані на висвітлення туристичного потенціалу країни, участь у міжнародних туристичних виставках та форумах, розвиток цифрового маркетингу дестинацій сприятимуть подоланню негативних стереотипів та залученню іноземних відвідувачів до відносно безпечних регіонів України. Прогнозується, що до 2025 року буде реалізовано комплексну маркетингову стратегію позиціонування України як безпечної та привабливої туристичної дестинації з фокусом на унікальній культурній спадщині, автентичних традиціях, гастрономічних особливостях та природних ресурсах західних та центральних регіонів країни.

Висновки. Дослідження, яке провели автори вказує на те, що туристична галузь України в умовах війни опинилася під потужним впливом геоекономічних детермінант, які визначають просторову, видову та мотиваційну трансформацію туристичних потоків. Безпекова ситуація зумовила радикальну зміну географії туризму, посилила регіональну диференціацію туристичної активності та актуалізувала проблему концентрації туристичних потоків у відносно безпечних західних і центральних регіонах. Це в свою чергу призвело до виникнення нових туристичних дестинацій, переосмислення туристичних ресурсів та активізації розвитку інноваційних форм туризму.

Доведено, що безпековий фактор стає визначальною умовою поведінкових моделей туристів, формує нові пріоритети у виборі дестинацій, видів відпочинку та тривалості подорожей. Значне зростання частки сільського зеленого, культурно-пізнавального, лікувально-оздоровчого та фестивального туризму свідчить про глибокі структурні зміни внутрішнього туристичного ринку. Автори підкреслюють, що фіксується тенденція до скорочення частки рекреаційного та шопінг-туризму, що традиційно були важливими сегментами туристичного попиту.

Встановлено, що геоекономічні трансформації міжнародного простору визначають нові умови інтеграції національної туристичної системи до глобального ринку послуг. Регіональна переорієнтація на країни Європейського Союзу, Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону відкриває перспективи для диверсифікації туристичних потоків, зменшення залежності від традиційних ринків та формування стійкої моделі відновлення галузі. У цьому контексті стратегічного значення набуває участь України у міжнародних інфраструктурних і туристичних проєктах, зокрема в «Ініціативі Тримор'я», що створює передумови для геоекономічної інтеграції та залучення інвестицій.

З'ясовано, що масштабні руйнування туристичної інфраструктури та об'єктів культурної спадщини потребують формування комплексної політики відновлення з урахуванням фінансових, технологічних та інституційних аспектів. Використання цифрових технологій (3D-сканування, VR/AR, віртуальні тури) має стати не лише засобом збереження національної пам'яті, а й інструментом підтримки туристичного інтересу до України в умовах обмеженої фізичної доступності.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні системного впливу геоекономічних детермінант на просторову, видову та поведінкову структуру туризму України в умовах війни; у визначенні пріоритетних напрямів розвитку туристичної галузі з урахуванням міжнародного досвіду адаптації; у пропозиції концептуальних засад відновлення галузі, які інтегрують безпекові, економічні та технологічні чинники.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей поствоєнного відновлення туристичної індустрії України на основі сценарного прогнозування, аналізі

міжнародних партнерств у сфері туризму, а також у вивченні психологічних аспектів трансформації туристичної поведінки в умовах тривалих безпекових викликів.

Формування ефективної державної політики підтримки туристичного сектору в умовах війни та післявоєнного відновлення має базуватися на комплексному розумінні гео економічних детермінант розвитку галузі, врахуванні просторової диференціації безпекових викликів, міжнародного досвіду відновлення туризму в постконфліктних регіонах, стратегічному баченні місця України на глобальному туристичному ринку. Синергія державних, приватних та міжнародних зусиль, спрямованих на відбудову туристичного потенціалу країни, дозволить не лише відновити втрачені позиції, але й створити нову, більш конкурентоспроможну та стійку модель розвитку туристичної галузі, адаптовану до викликів сучасного гео економічного та безпекового середовища.

Список використаних джерел

1. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. 2022. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1> (дата звернення: 15.08.2025).
2. Барвінок Н. В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. The actual problems of regional economy development. 2022. № 2(18). С. 206–217. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15272> (дата звернення: 15.08.2025).
3. Винниченко І., Любіцева О., Смирнов І. Співпраця України з ЄС та НАТО у транспортно-логістичній сфері: геополітичні та єврологістичні проекти. Війна та туризм. Київ : ТОВ «Геопринт», 2022. С. 256–262.
4. Костинець Ю. В., Костинець В. В., Шевченко О. О. Розвиток туризму України в умовах війни. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 3(261). URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/03/3.23._topic_-Iuliia-V.-Kostynets-Valeriia-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-51-57.pdf (дата звернення: 15.08.2025).
5. Миронов Ю. Б. Шляхи післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2023. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09> (дата звернення: 15.08.2025).
6. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (дата звернення: 15.08.2025).
7. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 5. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02> (дата звернення: 15.08.2025).
8. Розвиток туристичного бізнесу прифронтових громад в умовах війни: зарубіжний та український досвід / М. Рейманн та ін. Регіональна економіка. 2023. № 1. С. 105–113. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/7566> (дата звернення: 15.08.2025).
9. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. Від геополітичної концепції Міжмор'я до єврологістичного проекту ЄС «Ініціатива Тримор'я»: український вимір. Географія та туризм. 2021. Вип. 66. С. 54–62.
10. Смирнов І. Г., Любіцева О. О., Гринюк Д. Ю. Від геополітики до єврологістики: концепція Міжмор'я та сучасні транспортно-логістичні проекти ЄС «Ініціатива Тримор'я» та «Теп-Т» (український контекст в умовах російської агресії). Всеукраїнська наукова конференція «Сьомі Сумські наукові географічні читання», Суми, 14–16 жовтня 2022 р. СумДПУ імені А. С. Макаренка, Сумський відділ Українського географічного товариства. С. 19–28. URL: https://pgf.sspu.edu.ua/images/2022/10/14/Conference_book_602df.pdf (дата звернення: 15.08.2025).
11. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Журавльова С. М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. Підприємництво та інновації. Київ : ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів» ; Одеса : ВД «Гельветика», 2022. Вип. 23. С. 12–15.
12. Blackwill R. D., Harris J. M. War by other means: Geoeconomics and statecraft. Harvard University Press, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/320591181_War_by_Other_Means_Geoeconomics_and_Statecraft_by_Robert_D_Blackwill_and_Jennifer_M_Harris (дата звернення: 15.08.2025).

13. Đukić A., Jerković S. Geoeconomic guidelines of development of tourism: Model of Dubrovnik. Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic. 2007. SASA. P. 193–201. URL: https://www.researchgate.net/publication/275632079_Geoeconomic_guidelines_of_development_of_tourism_Model_of_Dubrovnik (дата звернення: 15.08.2025).
14. Jaeger B. C., Brites P. V. P. Geoeconomics in the light of International Political Economy: a theoretical discussion. Brazilian Journal of Political Economy. 2020. Vol. 40. P. 22–36. URL: <https://www.scielo.br/j/rep/a/9RYzLfzyNVjYbWcgJWHVPfd/?format=html&lang=en> (дата звернення: 15.08.2025).
15. Kiptenko V. Globalization: the geographical nexus. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2017. № 1–2(66–67). P. 37–41. URL: https://www.academia.edu/143418764/Globalization_The_Geographical_Nexus (дата звернення: 15.08.2025).
16. Kiptenko V., Malynovska O. Didactic challenges of teaching for war-emergency mobility students. Multidisciplinary academic notes. Theory, methodology and practice. Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference. Prague, Czech Republic. 2022. Pp. 228–230. URL: <https://isgkonf.com/multidisciplinary-academic-notestheory-methodology-and-practice-2/> (дата звернення: 15.08.2025).
17. Mercille J. The radical geopolitics of US foreign policy: Geopolitical and geoeconomic logics of power. Political Geography. 2008. Vol. 27. P. 570–586. URL: https://www.researchgate.net/publication/248442005_The_radical_geopolitics_of_US_foreign_policy_Geopolitical_and_geoeconomic_logics_of_power (дата звернення: 15.08.2025).
18. The Geography of Tourism of Central and Eastern European Countries : монографія. Second Edition. Wrocław, Poland : Springer. P. 509–551. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi62/0046289.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).
19. The Geopolitical Trial of Tourism in Modern Ukraine. In: Tourism and Geopolitics: Issues and Concepts from Central and Eastern Europe : монографія / edited by Derek Hall. Oxfordshire, UK; Boston, USA : CABI International, 2017. P. 51–86. URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/10.1079/9781780647616.0071> (дата звернення: 15.08.2025).

References

1. Barvinok, N. V., & Barvinok, M. V. (2022). *Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turyzm v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku v maibutnomu* [The impact of the Russian–Ukrainian war on tourism in Ukraine and prospects for its future development]. Baltija Publishing. <https://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1> (in Ukr)
2. Barvinok, N. V. (2022). *Perspektyvy rozvytku voiennoho turyzmu na terytorii Ukrainy pislia zakinchennia rosiisko-ukrainskoi viiny* [Prospects for the development of military tourism in Ukraine after the end of the Russian–Ukrainian war]. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(18), 206–217. <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15272> (in Ukr)
3. Vynnychenko, I., Liubitseva, O., & Smyrnov, I. (2022). *Spivpratsia Ukrainy z YeS ta NATO u transportno-lohistychnii sferi: heopolitychni ta yevrolohisty chni proiekty* [Ukraine's cooperation with the EU and NATO in the transport and logistics sphere: Geopolitical and Euro-logistical projects]. In *Viina ta turyzm* (pp. 256–262). Heoprint. (in Ukr)
4. Kostynets, Y. V., Kostynets, V. V., & Shevchenko, O. O. (2023). *Rozvytok turyzmu Ukrainy v umovakh viiny* [Development of tourism in Ukraine under wartime conditions]. *Actual Problems of Economics*, 3(261). https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/03/3.23._topic_-Iuliia-V.-Kostynets-Valeriia-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-51-57.pdf (in Ukr)
5. Myronov, Y. B. (2023). *Shliakhy pisliavoiennoho vidnovlennia industrii turyzmu v Ukraini* [Paths of post-war recovery of the tourism industry in Ukraine]. *Visnyk of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 71. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09> (in Ukr)
6. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). *Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini* [Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine]. *Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (in Ukr)
7. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2022). *Rozvytok turyzmu v Ukraini u voiennyi ta pisliavoiennyi periody* [Tourism development in Ukraine during the wartime and post-war periods]. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Public Administration*, 33(72), 5. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02> (in Ukr)
8. Reimann, M., et al. (2023). *Rozvytok turystychnoho biznesu pryfrontovykh hromad v umovakh viiny: zarubizhnyi ta ukraïnskyi dosvid* [Development of tourism business in frontline communities during war:

- Foreign and Ukrainian experience]. *Regional Economy*, 1, 105–113. <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/7566> (in Ukr)
9. Smyrnov, I. H., & Liubitseva, O. O. (2021). *Vid heopolitychnoi kontseptsii Mizhmoria do yevrolohisty chnoho proiektu YeS "Initsiatyva Trymoria": ukrainskyi vymir* [From the geopolitical concept of Intermarium to the EU Euro-logistics project "Three Seas Initiative": The Ukrainian dimension]. *Geography and Tourism*, 66, 54–62. (in Ukr)
 10. Smyrnov, I. H., Liubitseva, O. O., & Hryniuk, D. Y. (2022). *Vid heopolityky do yevrolohistyky: kontseptsii Mizhmoria ta suchasni transportno-lohistychni proiekty YeS "Three Seas Initiative" ta "TEN-T"* (ukrainskyi kontekst v umovakh rosiiskoi ahresii) [From geopolitics to Euro-logistics: The Intermarium concept and modern EU transport and logistics projects]. In *Proceedings of the Seventh Sumy Scientific Geographical Readings* (pp. 19–28). https://pgf.sspu.edu.ua/images/2022/10/14/Conference_book_602df.pdf (in Ukr)
 11. Tsvilyi, S. M., Kuklina, T. S., & Zhuravlova, S. M. (2022). *Zahalni tendentsii rozvytku svitovoho turyzmu: vid koronavirusu do viiskovoi ahresii* [General trends in global tourism development: From coronavirus to military aggression]. *Entrepreneurship and Innovation*, 23, 12–15. (in Ukr)
 12. Blackwill, R. D., & Harris, J. M. (2016). *War by other means: Geoeconomics and statecraft*. Harvard University Press. <https://www.researchgate.net/publication/320591181>
 13. Đukić, A., & Jerković, S. (2007). Geoeconomic guidelines of development of tourism: Model of Dubrovnik. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic*, 193–201. <https://www.researchgate.net/publication/275632079>
 14. Jaeger, B. C., & Brites, P. V. P. (2020). Geoeconomics in the light of international political economy: A theoretical discussion. *Brazilian Journal of Political Economy*, 40, 22–36. <https://www.scielo.br/j/rep/a/9RYzLfzyNVjYbWcgJWHVPfd/>
 15. Kiptenko, V. (2017). Globalization: The geographical nexus. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography*, 1–2(66–67), 37–41. <https://www.academia.edu/143418764>
 16. Kiptenko, V., & Malynovska, O. (2022). Didactic challenges of teaching for war-emergency mobility students. In *Multidisciplinary academic notes: Theory, methodology and practice* (pp. 228–230). Prague. <https://isgkonf.com/multidisciplinary-academic-notestheory-methodology-and-practice-2/>
 17. Mercille, J. (2008). The radical geopolitics of U.S. foreign policy: Geopolitical and geoeconomic logics of power. *Political Geography*, 27, 570–586. <https://www.researchgate.net/publication/248442005>
 18. *The geography of tourism of Central and Eastern European countries* (2nd ed.). (n.d.). Springer. pp. 509–551. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi62/0046289.pdf>
 19. Hall, D. (Ed.). (2017). *Tourism and geopolitics: Issues and concepts from Central and Eastern Europe*. CABI International. <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/10.1079/9781780647616.0071>

Pasieka Stanislava

Doctor of Economic Sciences, Professor
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy
Cherkasy, Ukraine

Pisetskyi Mykola

Ph.D. Candidate, Economics (Specialty Code: 051)
Bohdan Khmelnytsky
National University of Cherkasy

GEOECONOMIC DETERMINANTS OF UKRAINIAN TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT UNDER SECURITY CHALLENGES

The article examines the influence of geoeconomic determinants on the development of Ukraine's tourism industry under security challenges caused by the Russian-Ukrainian war. The transformation of the spatial structure of tourist flows during 2022–2025 is analyzed, identifying features of tourism activity redistribution in favor of western and central regions of Ukraine. Changes in the typological structure of domestic tourism are investigated, particularly the growing share of rural green, cultural-cognitive, and festival tourism. The impact of security factors on tourists' motivation and behavioral models, length of stay in destinations, and seasonality of tourist flows is characterized. Prospects for tourism infrastructure restoration and Ukraine's integration into the European tourism space are considered. Strategic directions of state policy for supporting the tourism industry during wartime and post-war recovery are proposed, taking into account geoeconomic transformations and international experience.

Problem statement. In recent years, Ukraine's tourism industry has undergone significant transformations under the influence of geopolitical and geoeconomic factors. The full-scale invasion of the Russian Federation has fundamentally changed the conditions of the tourism sector's functioning, aggravating existing problems and creating new security challenges. The geoeconomic dimension of these changes is of particular importance, as it

determines not only the current state of the industry but also outlines the prospects for its recovery and further development in the context of the country's overall post-war economic reconstruction.

The transformation of international economic relations, changes in logistics routes, and the reorientation of trade flows and investment directions directly affect the functioning of the tourism industry. Geoeconomic determinants define the nature of interaction between the national tourism system and the global services market, shaping new opportunities and constraints for realizing Ukraine's tourism potential. Military actions on the country's territory have altered the traditional geography of tourist flows, generated new forms of tourism, and triggered a reassessment of tourism resources in line with current security conditions. At the same time, security challenges have significantly transformed the structure of demand and supply in the domestic tourism market. A considerable part of tourism infrastructure has been damaged or completely destroyed, and some traditionally attractive tourist destinations have become temporarily inaccessible or lost their potential. Instead, tourist flows have been redirected toward the relatively safe western regions of Ukraine, which have become centers of attraction for domestic tourists as well as a limited number of foreign visitors. Such changes require a comprehensive analysis to develop an adequate strategy for the industry's development under new geoeconomic realities. The relevance of the study is reinforced by the need to identify innovative approaches to restoring the country's tourism potential. Understanding the interconnection between geoeconomic processes and the functioning of the tourism system makes it possible to determine priority directions of state policy aimed at supporting the industry and integrating it into the European tourism space.

The purpose - of the article is to identify the geoeconomic determinants of the development of Ukraine's tourism industry under security challenges and to elaborate conceptual foundations for its recovery, taking into account the transformation of the global economic space.

Originality. The scientific novelty of the study lies in identifying the systemic impact of geoeconomic determinants on the spatial, typological, and behavioral structure of tourism in Ukraine under wartime conditions; in determining the priority directions for the development of the tourism industry, taking into account international adaptation experience; and in proposing conceptual foundations for the recovery of the sector that integrate security, economic, and technological factors.

Conclusion. The study demonstrates that Ukraine's tourism industry has undergone profound spatial, structural, and behavioral transformations under the impact of geoeconomic determinants during the war. Security factors have reshaped the geography of tourist flows, redirected activity toward western and central regions, and stimulated the rise of new destinations and innovative forms of tourism. Structural shifts in domestic demand are marked by the growing importance of rural green, cultural, health, and festival tourism, alongside the decline of recreational and shopping segments. Geoeconomic reorientation toward the EU, North America, and the Asia-Pacific region provides opportunities for diversification and resilience of the industry. Large-scale destruction of infrastructure underscores the urgency of comprehensive recovery policies, where digital technologies play a dual role in preserving cultural heritage and sustaining international tourist interest in Ukraine.

Keywords: geoeconomic determinants, tourism industry, security challenges, spatial structure of tourism, tourist flows, war, tourism recovery.

Одержано редакцією: 16.04.2025

Прийнято до публікації: 22.05.2025

УДК: 338.48:316.77:339.9

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-185-194>

КОЧУМА Інна Юріївна

кандидат економічних наук, доцент.

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

М. Черкаси, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-4416-3333>

innkoc@gmail.com

СИНЕРГІЯ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ГЛОБАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОСТОРУ

Обґрунтовано механізми формування синергії міжкультурних комунікацій та міжнародного співробітництва у сфері туризму. Виявлено їх взаємозалежність і вплив на розвиток глобального туристичного простору. Запропоновано концептуальну модель синергії, визначено позитивні наслідки та ризики міжкультурної взаємодії, а також шляхи їх мінімізації. Підкреслено роль економічних чинників у формуванні сучасного туристичного простору.

Ключові слова: глобалізація; глобальний туристичний простір; міжкультурні комунікації; міжнародний туризм; міжнародне співробітництво; синергія; туристична галузь.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації все більше перетворюють туризм на провідний канал міжкультурної взаємодії та міжнародного співробітництва. Зростання мобільності населення, поширення цифрових технологій і розвиток багатосторонніх туристичних ініціатив не лише сприяє формуванню простору для культурного діалогу, взаєморозуміння та обміну цінностями, але й актуалізує потребу у вдосконаленні інституційних механізмів співпраці на його основі. У цьому контексті туризм дедалі частіше розглядається як важливий елемент економіки, що поєднує культурні, інформаційні та економічні потоки, формуючи нову конфігурацію взаємозв'язків між країнами.

Водночас, в сфері міжнародного туризму можна спостерігати дисбаланс між активним розвитком міжнародних форм співробітництва та їх недостатньою спрямованістю на поглиблення міжкультурної взаємодії. Багатосторонні угоди й програми здебільшого зосереджуються на економічних і політичних проблемах, тоді як питання підвищення міжкультурної компетентності, що є умовою ефективних міжкультурних комунікацій, часто залишаються поза увагою. Це може призвести до зростання ризику негативної стереотипізації, міжкультурних конфліктів між туристами й приймаючими спільнотами, а відтак, - до зниження якості туристичного досвіду.

Брак системного підходу, що поєднував би міжнародні інституційні механізми з розвитком міжкультурних компетенцій, стримує формування цілісного глобального туристичного простору та знижує його потенціал як майданчика міжкультурного діалогу. Саме тому дослідження синергії міжкультурних комунікацій та міжнародного співробітництва є важливим як для формування сталого глобального туристичного простору, так і для розробки ефективних економічних стратегій розвитку туризму на національному та міжнародному рівнях.

Аналіз нещодавніх досліджень та публікацій. У вітчизняній і зарубіжній науковій традиції міжкультурним комунікаціям присвячено численні дослідження, що походять із різних дисциплін - філософії, соціології, психології, культурології й лінгвістики. Серед представників, на яких спираються теоретичні доробки з цієї тематики, — Ф. Бацевич [1], В. Бойчук [2], О. Гутиряк [3], Б. Слющинський, О. Стаднік, С. Щербина [4], В. Аксьонова [5] та ін. Ці дослідження заклали методологічну базу для розуміння механізмів комунікації в багатокультурних контекстах, виокремивши такі ключові компоненти, як мовні фактори, невербальна взаємодія, стереотипи, культурна емпатія та компетентність.

Дослідження міжнародного співробітництва в туризмі вітчизняних авторів (зокрема таких науковців як: О. Долинська, І. Шоробура, О. Біницька, О. Чирва, О. Литвин та ін.) [6; 7] охоплюють теми інституційних механізмів, політик сталого туризму, транснаціональної інфраструктури, культурних маршрутів та програм культурної дипломатії. Увага приділяється ролі міжнародних організацій (UNWTO, UNESCO), регіональним ініціативам, міжурядовим угодам, транскордонним проєктам і міжнародним програмам фінансування.

Дослідження висвітлюють окремі перетини між цими двома сферами: як політики співробітництва впливають на створення умов для міжкультурних контактів та як підвищення міжкультурної компетентності посилює результативність міжнародних ініціатив у туризмі. Проте бракує теоретичних моделей, які б одночасно враховували і міжкультурні процеси (міжособистісні та групові), і інституційні механізми міжнародного співробітництва у туризмі (угоди, програми, інфраструктура). Переважно дослідження зосереджуються на одному з вимірів.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів формування синергії між міжкультурними комунікаціями та міжнародним співробітництвом у сфері туризму як чинника становлення інтегрованого глобального туристичного простору.

Викладення основного матеріалу дослідження. Слід зазначити, що в науковій літературі відсутній усталений підхід до визначення сутності глобального туристичного простору. Узагальнюючи погляди таких дослідників, як Й. Варшинська, А. Яцковська, С. Лішевський, О. Харченко [8], а також враховуючи зміст категорії «глобальний» (загальнопланетарний), глобальний туристичний простір доцільно розуміти як комплекс взаємопов'язаних туристичних об'єктів, інфраструктури, послуг та інституцій світового рівня, що забезпечують здійснення подорожей між країнами та континентами з метою відпочинку, бізнесу, освіти й культурного обміну.

Ключовими передумовами його формування є:

- інтеграційні процеси у світовій економіці, освіті, культурі та спорті, результатом яких стають міжнародні виставки, конференції, фестивалі, змагання, гастролі, турне тощо;
- розвиток глобальних транспортних мереж — авіаційних, автомобільних і залізничних сполучень, що забезпечують інтенсифікацію трансконтинентальних переміщень;
- поширення світових інформаційно-комунікаційних систем, зокрема Інтернету, супутникового телебачення, міжнародних систем онлайн-бронювання, соціальних мереж та цифрових технологій, які спрощують доступ до туристичних ресурсів і дестинацій для міжнародної аудиторії.

Таким чином, глобальний туристичний простір є всеохоплюючою системою, що відображає структуру світового ринку туризму з усіма його компонентами та можливостями для подорожей будь-якого масштабу. Його формування відбувається під впливом процесів глобалізації, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та міжнародного співробітництва у туристичній сфері, яке здійснюється на рівні урядів, міжнародних організацій, бізнесу й індивідів. Об'єктом такого співробітництва виступають регулювання туристичних потоків, розвиток інфраструктури, розширення міжкультурного діалогу та активізація міжнародної партнерської взаємодії, що загалом сприяє зміцненню інтегрованого глобального туристичного простору.

Слід зазначити, що в науковій літературі існують різні підходи до трактування змісту категорії «міжкультурні комунікації».

Так, Б. Слющинський визначає міжкультурну комунікацію як «здатність здійснювати ефективну комунікативну дію в міжкультурних контекстах». На його думку, це є взаємодія культур двох суб'єктів (акторів) або індивіда з групою (чи групи з групою), у процесі якої відбувається пристосування одних ціннісних орієнтацій і норм поведінки до інших, їх взаємовплив, поглинання або витіснення й заміна одних культурних елементів іншими [4].

В. Аксьонова розглядає міжкультурну комунікацію як спілкування між представниками різних культур і народів, яке стає можливим лише за умови розвитку міжкультурної компетентності — здатності ефективно взаємодіяти в багатокультурному середовищі [5].

Водночас, як зазначає О. Гутиряк, міжкультурна комунікація може мати міжрасовий, міжнаціональний, міжцивілізаційний, міжконфесійний та інші виміри, що зумовлює її складність і багатовимірність [3]. На думку Ф. Бацевича, міжкультурна комунікація — це «процес спілкування (вербального і невербального) між людьми або групами людей, які належать до різних національних лінгвокультурних спільнот, користуються різними ідіоетнічними мовами, відчувають лінгвокультурну «чужість» свого партнера по спілкуванню і мають різний рівень комунікативної компетентності, що може зумовити комунікативні невдачі або культурний шок» [1].

Окрему позицію висловлюють Дж. А. Барнетт і М. Лі, які пропонують розмежовувати поняття міжкультурної (international) та крос-культурної (cross-cultural) комунікації. Вони вважають, що міжкультурна комунікація передбачає обмін культурною інформацією між групами або інституціями (зокрема на рівні держав), які належать до різних культур, тоді як крос-культурна комунікація — це безпосередня взаємодія між індивідами, що репрезентують різні культурні спільноти [9].

Проте такий поділ видається методологічно суперечливим, оскільки в будь-якому акті комунікації між представниками різних культур відбувається передача культурної інформації, що включає цінності, норми, переконання та способи інтерпретації соціальної реальності. Таким чином, сам процес взаємодії — незалежно від того, визначається він як «міжкультурний» чи «крос-культурний» — передбачає обмін культурним змістом, що унеможливорює чітке розмежування цих двох понять.

З огляду на це, більш доцільним видається трактування міжкультурної комунікації як інтегративного процесу, який охоплює як міжособистісну, так і міжгрупову взаємодію представників різних культур, в ході якої здійснюється передача культурної інформації. У контексті міжнародного співробітництва та глобалізації туристичного простору такий підхід забезпечує цілісне розуміння механізмів передачі культурної інформації, сприяє гармонізації комунікаційних процесів і формуванню взаємоповаги та довіри між партнерами з різних культурних середовищ. Так, В. Гудиканст та Й. Кім, ототожнюють поняття «кроскультурна» та «міжкультурна» комунікація, зазначаючи, що це - транзакційний, символічний процес, який протікає в міжнародному середовищі, у межах якого відбувається тлумачення людьми, що належать до різних культур, повідомлень одне одного [10]. В. Бойчук міжкультурну комунікацію характеризує як соціально зумовлений комунікативний процес інформаційної взаємодії в контексті культурного обміну, що здійснюється з метою досягнення взаєморозуміння між носіями різних культур [2].

У міжнародному туризмі застосовуються різні теоретичні моделі міжкультурної комунікації. Серед них важливе місце посідає соціально-психологічна модель контактів, що досліджує вплив міжкультурних взаємодій на формування взаємного ставлення учасників комунікації — туристів і місцевих жителів.

Дослідження прибічників цієї теорії, зокрема Г. Джака, Е. Фіпса та інших, дають змогу зробити висновок, що позитивні міжкультурні контакти сприяють підвищенню рівня взаєморозуміння, толерантності й формуванню доброзичливого ставлення до представників інших культур [10]. Відповідно, як зазначають А. Пізам, Н. Уріелі та А. Рейчал, чим тіснішими й регулярнішими є соціальні контакти між туристами та місцевими мешканцями, тим вищою є оцінка туристами власного туристичного досвіду [12]. Водночас низка дослідників, зокрема Д. МакНайтон, звертають увагу на те, що контакт між представниками різних рас, етносів чи релігій може мати не лише позитивні, а й негативні наслідки — породжувати упередження, культурні бар'єри, недовіру тощо [13]. Таким чином, ефективність міжкультурної взаємодії у сфері туризму залежить не лише від самого факту контакту, а передусім від його якості, інтенсивності, рівноправності сторін і соціокультурного контексту, у якому відбувається комунікація.

Умовно рівні, на яких здійснюється міжкультурна комунікація, можна поділити на особистісний, організаційно-корпоративний та міждержавний (міжнародний).

На особистісному рівні вона реалізується під час безпосередніх контактів між туристами, гідями, місцевими мешканцями, а також у процесі взаємодії членів міжнародних команд чи

мультикультурних колективів. Організаційно-корпоративний рівень охоплює комунікацію між підрозділами та філіями транснаціональних готельних, ресторанних, транспортних і туристичних мереж, розташованих у різних країнах. Сюди також належать партнерські програми зі створення спільних туристичних продуктів, участь у міжнародних форумах, виставках, культурних заходах, а також освітні та професійні обміни.

Міждержавний (міжнародний) рівень міжкультурних комунікацій охоплює взаємодію між державами через дипломатичні, культурні, туристичні, інформаційні та освітні канали. Її мета — формування позитивного іміджу країни, розвиток культурного обміну та зміцнення міжнародної довіри. У цьому контексті туризм виступає важливим інструментом «м'якої сили» (soft power), який поєднує культурну дипломатію з економічною співпрацею, сприяючи підвищенню авторитету держави на світовій арені.

Основними перешкодами для міжкультурного діалогу є мовний бар'єр, культурні відмінності у сприйнятті невербальних сигналів, а також стереотипи та інформаційні викривлення.

Мовний бар'єр залишається однією з найпоширеніших проблем міжнародної комунікації. Навіть за умови використання спільної мови, у представників різних країн можуть відрізнятися інтонаційні нюанси, акценти, словниковий запас, а також вживання ідіоматичних виразів чи професійного жаргону. Унаслідок цього виникають труднощі з адекватною передачею культурних смислів. Згідно з опитуваннями, до 60% міжнародних команд стикаються з труднощами, пов'язаними з мовними бар'єрами [14]. Відмінності між офіційними та робочими мовами нерідко призводять до неточностей у перекладах і, як наслідок, до помилкових тлумачень положень міжнародних угод чи контрактів. Вагомим чинником ризику є також стереотипи, маніпуляції та дезінформація у медіапросторі, які можуть формувати викривлений образ країни як туристичної дестинації, знижуючи рівень довіри та інтересу до неї.

На міжособистісному рівні проблеми часто виникають через відмінності у трактуванні невербальних сигналів — мови тіла, міміки, жестів, або у різних стилях спілкування (наприклад, прямому чи непрямому). Крім того, розбіжності у світоглядних системах, традиціях, релігійних нормах та національній символіці можуть спричиняти помилки у використанні культурних символів у туристичному маркетингу, що не лише знижує його ефективність, а іноді й провокує непорозуміння чи культурні конфлікти.

Подолання міжкультурних бар'єрів, активізації комунікативних процесів, підвищенню рівня міжкультурної компетентності учасників туристичного ринку, а також взаємопроникненню культур, що посилює взаєморозуміння, повагу та культурну адаптацію, сприяє міжнародне співробітництво. Його розвиток супроводжується розширенням і поглибленням міжнародних контактів на всіх рівнях та у різних сферах — нормативно-інституційній, освітньо-науковій, культурно-гуманітарній, економіко-інфраструктурній.

Інституційний рівень міжнародного співробітництва формує своєрідну «архітектуру» взаємодії, у межах якої створюється політичний та нормативний простір для міжкультурних контактів. У сфері туризму така співпраця реалізується через міжурядові угоди, програми, рекомендації та політики, що визначають правові й організаційні рамки міжнародної взаємодії. Її метою є не лише вирішення питань безпеки туристів, спрощення візових процедур чи розвиток інфраструктури, а й активізація міжкультурного обміну. Результатом таких процесів є підвищення рівня міжкультурної компетентності як туристів, так і приймаючих спільнот, подолання стереотипів та упереджень, запобігання непорозумінням і конфліктам. У свою чергу, це створює сприятливе підґрунтя для ефективної реалізації міжнародних проєктів у туристичній сфері.

Важливу роль у розвитку міжнародного туристичного співробітництва відіграють організації, що діють під егідою ООН — зокрема, Всесвітня туристична організація (UNWTO), Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (UNESCO), Світова рада з подорожей та туризму (WTTC). Вони формують глобальну політику у сфері туризму, розробляють стандарти та рекомендації, сприяють розвитку культурного обміну й міжкультурного діалогу.

Міжнародне співробітництво у туризмі реалізується також через діяльність професійних асоціацій і галузевих об'єднань. Так, Всесвітня туристична асоціація (WTA) об'єднує представників туристичної індустрії з різних країн, сприяючи обміну досвідом, просуванню інтересів галузі на міжнародному рівні, реалізації програм технічної допомоги та підтримці ініціатив, спрямованих на сталий розвиток туризму.

Окрему групу утворюють спеціалізовані міжнародні структури, що опікуються питаннями соціального та молодіжного туризму, займаються розширенням доступу до туристичних ресурсів і культурної спадщини для різних соціальних груп [15]. Серед них — Міжнародна організація соціального туризму (ISTO) [16], Міжнародна конфедерація студентського туризму (ISTC) [17], Федерація міжнародних молодіжних туристичних організацій (FIYTO) [18] та інші. Їхня діяльність сприяє підвищенню інклюзивності туристичного простору, розширенню можливостей участі в міжнародних поїздках та освітніх програмах.

Європейський Союз активно сприяє розвитку туризму через реалізацію спільних програм, зокрема Європейської стратегії для туризму, яка охоплює ініціативи, спрямовані на забезпечення сталого розвитку, поглиблення культурного обміну та інтеграцію туристичних послуг. Країни ЄС співпрацюють також у межах програми «Horizon 2020», що підтримує інноваційні проекти у сфері туризму. Такі ініціативи виступають ефективним механізмом поєднання міжкультурних комунікацій і міжнародного партнерства у формуванні глобального туристичного простору.

Міжнародне співробітництво у культурно-гуманітарній сфері безпосередньо активізує міжкультурні комунікації через обміни та спільну творчу діяльність. Воно реалізується у формах спільних культурних проєктів, фестивалів, мистецьких резиденцій, ініціатив культурних маршрутів, креативного туризму тощо. Показовим прикладом такого співробітництва є започаткована Радою Європи у 1987 році Програма «Культурні маршрути», у межах якої було створено понад 45 тематичних маршрутів, що охоплюють більш ніж 50 країн Європи та інших регіонів світу [19].

Подібна ініціатива реалізується з 2023 року в Еквадорі в межах програми Європейського Союзу ADELANTE. У рамках цього проєкту розроблено низку культурних маршрутів, серед яких Ruta del Origen del Cacao (Шлях какао), Ruta La Florida Tulipe (Маршрут Ла Флоріда Туліпе), Ruta de Acciones Culturales (Маршрут культурних заходів). Загальна вартість проєкту становила 218294 євро, з яких 162179 євро (74,3 % від загального бюджету) було профінансовано ЄС [20].

Важливо підкреслити, що до розроблення та реалізації культурних маршрутів на всіх етапах активно залучаються місцеві громади. Це не лише стимулює економічний розвиток територій, а й сприяє усвідомленню та презентації власної культурної спадщини, формуванню поваги до культурного розмаїття інших народів. Така взаємодія підсилює міжкультурне порозуміння, зміцнює соціальні зв'язки та підвищує привабливість туристичних DESTINACIÓNS.

Міжнародне співробітництво в економіко-інфраструктурній сфері є фундаментом для розвитку глобального туристичного простору. Воно забезпечує матеріальну, логістичну й технологічну основу міжнародної мобільності та культурного обміну. Цей напрям охоплює інвестиційну діяльність, транспортну інтеграцію, розвиток спільних туристичних брендів і цифрову трансформацію туризму, а також формує простір для міжкультурних комунікацій у бізнесі, менеджменті та маркетингу. Серед прикладів реалізації міжнародних інвестиційних проєктів, що стимулюють культурну інтеграцію через економічну співпрацю, є ініціатива «One Belt, One Road» (з англ. «Один пояс, один шлях»), започаткована у 2013 році Китаєм, і до якої вже долучились близько 150-ти країн. Зокрема, проєктом передбачається створення трьох трансєвразійських економічних коридорів, які об'єднують територію, на якій проживає 63% населення планети, створивши сприятливі умови для міжкордонних переміщень, співробітництва та міжкультурних комунікацій.

Окремої уваги заслуговує культурно-гуманітарна складова цього проєкту. Станом на липень 2022 року Китай підписав угоди або меморандуми про взаєморозуміння у сфері культури та туризму із 142 країнами-учасниками ініціативи «Один пояс — один шлях». У цих країнах функціонує 31 Китайський культурний центр та 8 туристичних офісів Китаю [21].

Таким чином, ініціатива Silk Road Tourism Belt сприяє міжкультурному діалогу через інтеграцію культурної спадщини, розвиток транспортних коридорів та інвестицій в готельну й рекреаційну інфраструктуру. Показовим прикладом міжнародного співробітництва у створенні глобальної транспортної системи, що забезпечує розвиток туризму, торгівлі та культурного обміну, є проєкт Trans-European Transport Network (TEN-T) — ініціатива Європейського Союзу, яка об'єднує 27 країн. У цьому контексті також варто згадати Open Skies Agreements, спрямовані на усунення бар'єрів у міжнародних авіаперевезеннях між країнами ЄС, США, Канадою, Катаром і Сінгапуром. Ще одним прикладом міжнародної співпраці у сфері сталого туризму є Danube Transnational Programme, що фінансується Європейським фондом регіонального розвитку (ERDF). Програма, розрахована на період 2021–2027 років, об'єднує 14 європейських країн та має на меті створення сталих туристичних продуктів уздовж Дунаю [22].

Конференції, переговори, спільне стратегічне планування, участь у міжнародних робочих групах і взаємна адаптація управлінських культур у процесі реалізації подібних проєктів сприяють поглибленню міжкультурної комунікації між партнерами з різних країн. Міжкультурні комунікації та міжнародне співробітництво є ключовими детермінантами розвитку туризму. Вони функціонують як взаємозумовлені входні компоненти процесу формування інтегрованого глобального туристичного простору

Міжнародне співробітництво забезпечує структурно-функціональне підґрунтя для розвитку туристичної взаємодії — через нормативно-інституційні, освітньо-наукові, культурно-гуманітарні та економіко-інфраструктурні сфери. У межах цих сфер розгортаються процеси міжкультурної комунікації на особистісному, корпоративному та міждержавному рівнях, що сприяють обміну цінностями, знаннями, культурними практиками та управлінськими підходами. Взаємодія цих двох компонентів формує цілісну систему, у якій співпраця між країнами стає джерелом культурного діалогу, а міжкультурна комунікація — каталізатором сталого міжнародного партнерства у сфері туризму. У результаті їхньої взаємодії відбувається інтеграція комунікаційних і коопераційних механізмів, що створює синергійний ефект - підсилення загального впливу завдяки поєднанню культурних, освітніх, економічних та технологічних ресурсів різних країн (див рис. 1).



Рисунок 1. Синергія міжкультурних комунікацій і міжнародного співробітництва у формуванні глобального туристичного простору

Складено: авторська розробка

Результатом формування глобального туристичного простору є: зростання обсягів міжнародних туристичних потоків, підвищення рівня міжкультурної толерантності та довіри; утвердження принципів сталого туризму, зміцнення міжнародного іміджу та конкурентоспроможності держав.

Однак, поряд із позитивними наслідками, слід урахувати ризики, що виникають за відсутності належного стратегічного планування, координації та регулювання процесів міжнародної співпраці в туристичній сфері. Серед них: культурні конфлікти, спричинені нерозумінням ціннісних відмінностей; інформаційні бар'єри, пов'язані з низькою комунікаційною компетентністю учасників міжнародних проєктів; асиметрія вигод від співробітництва між країнами різного рівня розвитку; загроза комерціалізації культурної спадщини без урахування принципів автентичності.

Заходи з мінімізації цих ризиків мають включати:

- розробку міжкультурної стратегії комунікації в межах міжнародних туристичних проєктів, яка б враховувала культурні особливості партнерів;
- постійне підвищення рівня міжкультурної компетентності фахівців туризму через освітні програми, тренінги та міжнародні обміни;
- удосконалення міжнародно-правових механізмів співпраці в напрямку забезпечення справедливого розподілу вигод і відповідальності між партнерами;
- використання різноманітних платформ комунікації (у тому числі, цифрових), що сприятиме більшій відкритості, прозорості та ефективному обміну інформацією.

Висновки та перспективи подальших досліджень Таким чином, міжкультурні комунікації та міжнародне співробітництво виступають взаємозалежними складовими глобального процесу розвитку туризму, що у своїй взаємодії формують синергійний ефект. Цей ефект проявляється у взаємному підсиленні впливу кожного з елементів через інтеграцію культурних, освітніх, управлінських і технологічних ресурсів різних країн. У сучасних умовах глобалізації туризм виступає не лише соціокультурним, а й економічним феноменом, що формує нову архітектуру міжнародних взаємин. Міжкультурні комунікації та міжнародне співробітництво у сфері туризму стають інструментами реалізації економічних стратегій держав, спрямованих на посилення їхньої участі у світових потоках капіталу, інформації та людських ресурсів. Формування синергії між культурною дипломатією, освітнім обміном і туристичними ініціативами сприяє інтеграції національних економік у глобальний туристичний простір, що, своєю чергою, відображає економічну логіку співіснування і конкуренції регіонів. Таким чином, розвиток туризму в контексті міжкультурної взаємодії може розглядатися як чинник м'якої економічної сили, який зміцнює позиції держав у економічному просторі та сприяє формуванню сталих моделей міжнародного партнерства.

Узгоджене функціонування міжкультурних та коопераційних механізмів створює передумови для формування інтегрованого глобального туристичного простору, заснованого на цінностях культурного взаєморозуміння, партнерства та сталого розвитку. Результатом цієї синергії є не лише зростання обсягів міжнародних туристичних потоків, а й підвищення рівня міжкультурної толерантності, активізація освітньо-культурного обміну, розвиток креативних форм туризму (зокрема культурного, екологічного та освітнього), а також зміцнення міжнародного іміджу країн-учасниць.

Водночас існує низку потенційних ризиків, пов'язаних із нерівномірним розподілом вигод, культурними конфліктами, інформаційними бар'єрами та загрозою втрати автентичності локальних культур. Подолання цих викликів можливе шляхом інституційного зміцнення системи міжкультурних комунікацій, підвищення рівня професійної компетентності фахівців міжнародного туризму, а також гармонізації стратегій міжнародного співробітництва у сфері туризму.

У цьому контексті кількісна оцінка взаємозв'язку між інтенсивністю міжкультурних комунікацій і результативністю міжнародного співробітництва в туризмі, а також дослідження механізмів мінімізації ризиків міжкультурної взаємодії в процесі формування глобального туристичного простору становлять перспективний напрям подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Бацевич Ф. С. Словник термінів міжкультурної комунікації. Київ : Довіра, 2007. 205 с. URL: <https://surl.li/mqwzie> (дата звернення: 01.09.2025).
2. Бойчук В. С. Дефініційний аналіз феномену міжкультурної комунікації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2022, Вип. 2 (51). С. 28–31. URL: [\[file:///C:/Users/newas/Downloads/267562.pdf\]](file:///C:/Users/newas/Downloads/267562.pdf) (дата звернення: 01.04.2025).
3. Гутиряк О. Міжкультурна комунікація: до визначення поняття. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022, вип. 47, т. 2, С. 205–208. URL: <https://surl.li/gwzhvf> (дата звернення: 01.04.2025).
4. Слющинський Б. В., Стаднік О. Ф., Щербина С. С. Міжкультурна комунікація як віддзеркалення культури суспільства сучасної України. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2021. вип. 90. С. 55–65. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/90/7.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).
5. Аксьонова В. Міжкультурна комунікація як атрибут соціокультурної життєдіяльності суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 45. С. 128–140. URL: <https://surl.li/qqclov> (дата звернення: 01.04.2025).
6. Міжнародні договори та взаємовідносини у розвитку туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-30> (дата звернення: 01.04.2025).
7. Чирва О. Г., Литвин О. В. Вплив міжнародного співробітництва та розвиток туризму в Україні. *Сталий економічний розвиток: актуальні проблеми та механізми забезпечення : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 9 квіт. 2020 р.)*. Умань : ВПЦ «Візаві», 2020. С. 273–276. URL: <http://surl.li/tnsax> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Харченко О. В. Туристичний простір як складова організації економіки регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 253–260. URL: <https://surl.li/yrvucv> (дата звернення: 01.04.2025).
9. Toprak E., Genc-Kumtepe E. Cross-cultural communication and collaboration: Case of an international e-learning project. *European Journal of Open, Distance and e-Learning*. 2014. vol. 17, №. 1. DOI: <https://doi.org/10.2478/eurodl-2014-0009> (дата звернення: 01.04.2025).
10. Rozkwitalska M., Szeluga-Romańska P., Ziemiański P., Dąbrowska M., Danciewicz B. Intercultural Management Issues. *Warsaw : Difin SA*. 2012. 178 p. URL: <https://surl.li/zkvgze> (дата звернення: 01.09.2025).
11. Yu J., Lee T. J. Impact of tourists' intercultural interactions. *Journal of Travel Research*. 2014. vol. 53, iss. 2, p. 223–238. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287513496467> (дата звернення: 01.04.2025).
12. Pizam A., Uriely N., Reichel A. The intensity of tourist–host social relationship and its effects on satisfaction and change of attitudes: The case of working tourists in Israel. *Tourism Management*. 2000. vol. 21, P. 395–406. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00085-0) (дата звернення: 01.04.2025).
13. McNaughton D. The «host» as uninvited «guest»: Hospitality, violence and tourism. *Annals of Tourism Research*. 2006. vol. 33, №. 3, P. 645–665. URL: <https://surl.li/uyeqtq> (дата звернення: 01.04.2025).
14. Hwang J. Y. Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies collaboration in multinational corporations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025, vol. 26. № 1, P. 3146–3157. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1428> (дата звернення: 01.04.2025).
15. Руденко М., Устік Т., Кочума І., Дроботова М. Інноваційні іміджеві стратегії розвитку молодіжного сегменту міжнародного туризму та реалізації його туристичного потенціалу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 1 (41), С. 196–206. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-196-206> (дата звернення: 01.04.2025).
16. ISTO. International Social Tourism Organisation. URL: <https://isto.international> (дата звернення: 01.04.2025).
17. ISTC. International Student Travel Confederation. URL: <https://istc.org> (дата звернення: 01.04.2025).
18. FIYTO. Federation of International Youth Travel Organisations. URL: <https://fiyto.org> (дата звернення: 01.04.2025).
19. Cultural Routes of the Council of Europe Programme. Council of Europe, 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes> (дата звернення: 01.04.2025).
20. European Commission. Aid, Development Cooperation, Fundamental Rights. Project «Cultural Routes and Itineraries for Territorial Development». URL: <https://surl.li/raubvi> (дата звернення: 01.04.2025).
21. Чу Чу. Культурна м'яка сила: культурний обмін у рамках стратегії «Один пояс, один шлях». *Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку*. 2024. вип. 6, С. 184–188. URL: http://politicus.od.ua/6_2024/29.pdf (дата звернення: 01.04.2025).

22. Danube Region Programme 2021–2027. Mission Ocean and Waters Service Portal. European Commission. URL: <https://surl.li/xdufaa> (дата звернення: 01.04.2025).

References

1. Batsevyeh, F. S. (2007). *Slovník terminiv mizhkul'turnoi komunikatsii* [Dictionary of intercultural communication terms]. Kyiv: Dovira. URL: <https://surl.li/mqwzie> (in Ukr.) (accessed 01.04. 2025).
2. Boichuk, V. S. (2022). *Definitsiinyi analiz fenomenu mizhkul'turnoi komunikatsii* [Definitional analysis of the phenomenon of intercultural communication]. *Naukovyi visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Pedagogika. Sotsial'na robota* (Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social Work), 2(51), 28–31. URL: <file:///C:/Users/newas/Downloads/267562.pdf> (in Ukr.) (accessed 01.04. 2025).
3. Hutyriak, O. (2022). *Mizhkul'turna komunikatsiia: do vyznachennia poniattia* [Intercultural communication: Toward defining the concept]. *Aktual'ni pytannia humanitarnykh nauk* (Current Issues of the Humanities), 47(2), 205–208. (in Ukr.) URL: <https://surl.li/gwzhvf> (accessed 01.04. 2025).
4. Sliushchynskyi, B. V., Stadnik, O. F., & Shcherbyna, S. S. (2021). *Mizhkul'turna komunikatsiia yak viddzerkalennia kul'tury suspil'stva suchasnoi Ukrainy* [Intercultural communication as a reflection of the culture of contemporary Ukrainian society]. *Sotsial'ni tekhnolohii: aktual'ni problemy teorii ta praktyky* (Social Technologies: Topical Issues of Theory and Practice), 90, 55–65. (in Ukr.). URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/90/7.pdf> (accessed 01.04. 2025).
5. Aksyonova, V. (2011). *Mizhkul'turna komunikatsiia yak atrybut sotsiokul'turnoi zhyttiedial'nosti suspil'stva* [Intercultural communication as an attribute of sociocultural activity of society]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA* (Humanitarian Bulletin of ZDIA), 45, 128–140. (in Ukr.). URL: <https://surl.li/qqclcv> (accessed 01.04. 2025).
6. Dolynska, O., Shorobura, I., & Binytska, O. (2024). *Mizhnarodni dohovory ta vzaiemovidnosyny u rozvytku turyzmu* [International treaties and relations in the development of tourism]. *Ekonomika ta suspil'stvo* (Economy and Society), 62. (in Ukr.). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-30> (accessed 01.04. 2025).
7. Chyryva, O. H., & Lytvyn, O. V. (2020). *Vplyv mizhnarodnoho spivrobitnytstva ta rozvytok turyzmu v Ukraini* [The impact of international cooperation and tourism development in Ukraine]. In *Stalyi ekonomichnyi rozvytok: aktual'ni problemy ta mekhanizmy zabezpechennia* (Sustainable Economic Development: Current Problems and Mechanisms of Support): Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Uman, April 9, 2020) (pp. 273–276). Uman: VPTs «Vizavi». (in Ukr.) .URL: <http://surl.li/tnsax> (accessed 01.04. 2025).
8. Kharchenko, O. V. (2020). *Turystychnyi prostir yak skladova orhanizatsii ekonomiky rehionu* [Tourism space as a component of regional economic organization]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* (Herald of Khmelnytskyi National University), 5, 253–260. (in Ukr.). URL: <https://surl.li/yrvycv> (accessed 01.04. 2025).
9. Toprak, E., & Genc-Kumtepe, E. (2014). Cross-cultural communication and collaboration: Case of an international e-learning project. *European Journal of Open, Distance and e-Learning*, 17(1). <https://doi.org/10.2478/eurodl-2014-0009> (accessed 01.04. 2025).
10. Rozkwitalska, M., Szeluga-Romańska, P., Ziemiański, P., Dąbrowska, M., & Dancewicz, B. (2012). *Intercultural management issues*. Warsaw: Difin SA. URL: <https://surl.li/zkvgze> (accessed September 1, 2025).
11. Yu, J., & Lee, T. J. (2014). Impact of tourists' intercultural interactions. *Journal of Travel Research*, 53(2), 223–238. <https://doi.org/10.1177/0047287513496467> (accessed 01.04. 2025).
12. Pizam, A., Uriely, N., & Reichel, A. (2000). The intensity of tourist–host social relationships and its effects on satisfaction and change of attitudes: The case of working tourists in Israel. *Tourism Management*, 21, 395–406. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00085-0) (accessed 01.04. 2025).
13. McNaughton, D. (2006). The «host» as uninvited «guest»: Hospitality, violence and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 645–665. URL: <https://surl.li/uyeqtq> (accessed 01.04. 2025).
14. Hwang, J. Y. (2025). Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies for collaboration in multinational corporations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 3146–3157. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1428> (accessed 01.04. 2025).
15. Rudenko, M., Ustik, T., Kochuma, I., & Drobotova, M. (2025). *Innovatsiini imidzhevi stratehii rozvytku molodizhnoho sehmentu mizhnarodnoho turyzmu ta realizatsii yoho turystychnoho potentsialu* [Innovative image strategies for developing the youth segment of international tourism and realizing its tourism potential]. *Ekonomichnyi chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky* (Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University), 1(41), 196–206. (in Ukr.). <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-196-206> (accessed 01.04. 2025).

16. ISTO. (n.d.). International Social Tourism Organisation. URL: <https://isto.international> (accessed 01.04. 2025).
17. ISTC. (n.d.). International Student Travel Confederation. URL: <https://istc.org> (accessed 01.04. 2025).
18. FIYTO. (n.d.). Federation of International Youth Travel Organisations. URL: <https://fiyto.org> (accessed 01.04. 2025).
19. Council of Europe. (2024). Cultural Routes of the Council of Europe Programme. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes> (accessed 01.04. 2025).
20. European Commission. (n.d.). Aid, Development Cooperation, Fundamental Rights: Project “Cultural Routes and Itineraries for Territorial Development”. URL: <https://surl.li/raubvi> (accessed 01.04. 2025).
21. Chu, C. (2024). Kul'turna miaka syla: kul'turnyi obmin u ramkakh stratehii «Odin poias, odyin shliakh» [Cultural soft power: Cultural exchange within the «One Belt, One Road» strategy]. Politychni problemy mizhnarodnykh system ta hlobal'noho rozvytku (Political Problems of International Systems and Global Development), 6, 184–188. (in Ukr.). URL: http://politicus.od.ua/6_2024/29.pdf (accessed 01.04. 2025).
22. European Commission. (2021–2027). Danube Region Programme 2021–2027. Mission Ocean and Waters Service Portal. URL: <https://surl.li/xdufaa> (accessed 01.04. 2025).

Kochuma Inna

Bohdan Khmelnytsky National
University of Cherkasy
Cherkasy, Ukraine

THE SYNERGY OF INTERNATIONAL COOPERATION AND INTERCULTURAL COMMUNICATION IN SHAPING THE GLOBAL TOURISM SPACE

Introduction. *In the field of international tourism, one can observe an imbalance between the active development of international forms of cooperation and their insufficient focus on deepening intercultural interaction.*

This can lead to an increase in the risk of negative stereotyping, intercultural conflicts between tourists and host communities, and thus - to a decrease in the quality of the tourist experience.

Purpose. *The purpose of this article is to provide a theoretical justification for the mechanisms of synergy between intercultural communication and international cooperation in the field of tourism, viewed as key factors in shaping an integrated global tourism space. The study seeks to identify the interconnections and mutual influences of these components in promoting sustainable, culturally sensitive, and innovation-oriented tourism development.*

Results. *The study demonstrates that intercultural communication and international cooperation are interdependent and mutually reinforcing dimensions of global tourism development. Their interaction generates a synergistic effect that enhances the efficiency of cultural exchange, tourism innovation, and international partnership. The article presents examples of EU and Belt and Road initiatives that illustrate the practical realization of this synergy through joint cultural projects, transport connectivity, and sustainable tourism programs. The findings also highlight potential risks related to cultural conflicts, asymmetry of benefits, and the threat of losing local authenticity.*

Originality. *The novelty of this research lies in the conceptualization of a synergy model for global tourism development, which integrates intercultural and cooperative mechanisms into a unified theoretical framework. This model provides a new perspective on how intercultural dialogue and international partnership can function as co-determinants of global tourism sustainability.*

Conclusion. *The study concludes that coordinated interaction between intercultural and cooperative mechanisms forms the foundation of a sustainable global tourism space based on values of cultural understanding, mutual respect, and partnership. To strengthen these mechanisms, the article proposes institutional support for intercultural communication, competence development among tourism professionals, and harmonization of international cooperation strategies. Further research should focus on quantitative assessment of the correlation between intercultural communication intensity and the effectiveness of international cooperation in tourism, as well as on strategies for minimizing intercultural interaction risks.*

Key words: *globalization; global tourist space; intercultural communications; international tourism; international cooperation; synergy; tourism industry.*

Одержано редакцією: 29.04.2025
Прийнято до публікації: 27.05.2025

УДК 336.748:330.43

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-195-204>**ХОМЕНКО Максим Олегович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри моделювання економіки і бізнесу Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна
khomenko.maksym423@vu.cdu.edu.ua
 Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-4239-1448>

ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна
abdanylchuk@vu.cdu.edu.ua
 Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-2165>

АНАЛІЗ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ТА АВТОКОРЕЛЯЦІЙНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ КРИПТОВАЛЮТНОЇ ПАРИ BTC-USD В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ

У статті представлено аналіз нелінійної динаміки та статистичних властивостей криптовалютної пари BTC-USD за період з 1 вересня 2015 року по 1 серпня 2025 року. Актуальність роботи зумовлена унікальною природою криптовалют як нового класу активів та високою турбулентністю глобального соціально-економічного середовища в досліджуваний період. Теоретичною основою роботи є концепції еконофізики та теорії складних систем, зокрема аналіз стилізованих фактів фінансових ринків.

Наведено визначення ключових понять, таких як логарифмічна прибутковість, волатильність та автокореляція. Методологія дослідження включає розрахунок та аналіз автокореляційних функцій для вихідного ряду ціни, ряду прибутковостей та модулів прибутковостей, а також застосування методу рухомого вікна для оцінки динаміки волатильності та автокореляції в часі.

Результати аналізу підтверджують наявність для криптовалютної пари BTC-USD ключових стилізованих фактів, таких як відсутність лінійної автокореляції в прибутковостях та наявність довгострокової пам'яті у волатильності (ефект кластеризації волатильності), що свідчить про прогностичні якості цих показників. Проведено детальний аналіз динаміки ринку в контексті глобальних шоків: пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення Росії в Україну, зміни монетарної політики США та запровадження масштабних економічних санкцій. Встановлено, що зазначені події виступають тригерами значних структурних змін у поведінці ринку, що проявляється у різких сплесках волатильності та зміні кореляційної структури.

Підтверджено неспроможність застосування класичних лінійних моделей, що базуються на гаусовому розподілі, для опису та прогнозування динаміки криптовалют. Підкреслено необхідність використання інструментарію нелінійної динаміки та еконофізики для моделювання поведінки фінансових активів в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: нелінійна динаміка, волатильність, автокореляція, криптовалютна пара, геополітичні шоки, COVID-19.

Постановка проблеми. Сучасні фінансові ринки, і зокрема ринок криптовалют, є яскравими прикладами складних адаптивних систем, поведінка яких визначається взаємодією великої кількості агентів в умовах перманентної невизначеності. Криптовалюта Bitcoin (BTC) за останнє десятиліття перетворилася з нішевого активу на повноцінний елемент глобальної фінансової архітектури, що привертає увагу як індивідуальних, так і інституційних інвесторів. Водночас її динаміка характеризується надзвичайно високою волатильністю та нелінійними патернами, що кидає виклик класичним економічним моделям, заснованим на гіпотезі ефективного ринку та нормальному розподілі прибутковостей.

Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що період з 2015 по 2025 рік був насичений безпрецедентними глобальними шоками, які суттєво вплинули на світову економіку. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна Росії проти України, глобальна енергетична криза,

жорстка монетарна політика центральних банків розвинених країн і масштабні санкції США та Європи проти Російської федерації створили унікальне середовище для аналізу поведінки новітніх фінансових активів.

Сучасна економіка давно вичерпала застосованість класичних лінійних моделей для прогнозування, аналізу та предикативності шоків та кризових явищ. Такі моделі демонструють обмеженість у представленні результатів та їх обґрунтувань. Поряд з тим, і у нелінійних моделях, ефективність індикаторів та параметрів, розрахованих для стабільних ринкових періодів, суттєво знижується під час кризи, що ускладнюється відсутністю універсальних кризових бенчмарків для адекватної оцінки ситуації. Тому критично важливим завданням є переосмислення існуючих нелінійних методів та моделей за допомогою зміни вхідних параметрів розрахунку при у комплексному аналізі нелінійних властивостей криптовалютної пари BTC-USD протягом тривалого періоду, що включає кілька ринкових циклів та глобальних криз, та у встановленні якісного зв'язку між зміною статистичних характеристик ринку та конкретними соціально-економічними подіями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Дослідження динаміки криптовалют є однією з найактуальніших тем. Закордонні науковці активно вивчають вплив глобальних подій на цей ринок. Праці Ламірі та Бекірос [1], Годелл та Гоутте [2] одними з перших продемонстрували, як пандемія COVID-19 змінила стилізовані факти ринку, посиливши волатильність та кореляційні зв'язки з традиційними активами. Айсан та ін. [3] за допомогою мережевого аналізу показали зростання взаємопов'язаності ринків у цей період. Вплив геополітичних ризиків, зокрема війни в Україні, досліджується у роботах Умара та ін. [4], Фенг та ін. [5], які відзначають, що криптовалюти не стали «тихою гаванню», а реагували на конфлікт сплесками волатильності. Аль-Яхаї та ін. [6] аналізують вплив монетарної політики ФРС, доводячи її ключову роль у формуванні довгострокових трендів на ринку BTC.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу цій проблематиці. У працях Д. Дуброва та С. Козьменко [7] аналізуються перспективи інтеграції криптовалют у національну фінансову систему України в умовах воєнного стану. І. Д'яконова та О. Кравчук [8] досліджують ризики та можливості інвестування в цифрові активи для українських інвесторів.

Методологічну основу для даного дослідження значною мірою формують праці українського науковця В. Соловйова [9-11], який зробив вагомий внесок у розвиток вітчизняної школи еконофізики. Його дослідження системно присвячені застосуванню та адаптації апарату нелінійної динаміки для аналізу фінансових часових рядів. У своїх монографіях та статтях автор розглядає динаміку фондових та криптовалютних ринків через призму синергетичних та еконофізичних методів, включаючи фрактальний та мультифрактальний аналіз, інформаційно-теоретичні міри складності та рекурентний аналіз. Особливу актуальність для даного дослідження мають його роботи, присвячені ідентифікації передвісників криз на ринку криптовалют за допомогою інструментарію нелінійної динаміки, які безпосередньо стосуються питань нестабільності та непередбачуваності.

Кібальник Л. та ін. [12] досліджують вплив російсько-української війни на динаміку валютного ринку, застосовуючи методи фрактального аналізу та рекурентного аналізу для вивчення характеристик часових рядів низки валютних пар. До об'єкта дослідження увійшли як традиційні (EUR/USD, GBP/USD, CNY/USD, USD/RUB, USD/UAH), так і криптовалютні пари (BTC/USD, ETH/USD), що дозволило порівняти їхню поведінку в умовах воєнного конфлікту.

Таким чином, у науковій літературі існує консенсус щодо високої чутливості ринку криптовалют до зовнішніх шоків та підтверджено наявність нелінійних патернів у його динаміці. Проте, нерозв'язаною частиною загальної проблеми залишається комплексний аналіз еволюції ключових нелінійних індикаторів, таких як волатильність та автокореляція, протягом тривалого періоду, що охоплює послідовність різнорідних за своєю природою криз (пандемічної, геополітичної, монетарної). Більшість досліджень фокусується на реакції ринку на окрему подію, тоді як кумулятивний ефект та взаємодія цих шоків, що відображаються у динаміці статистичних властивостей ринку, залишаються недостатньо вивченими.

Метою статті є ідентифікація та аналіз нелінійних патернів у динаміці BTC-USD за період 2015-2025 рр. та їх наукова інтерпретація в контексті ключових глобальних соціально-економічних та геополітичних подій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Класичний економетричний підхід до моделювання фінансових часових рядів значною мірою спирається на лінійні моделі, такі як ARIMA (авторегресійне інтегроване ковзне середнє), та на фундаментальне припущення про гаусовий (нормальний) розподіл прибутковостей активів. Цей підхід лежить в основі гіпотези ефективного ринку, згідно з якою ціни активів слідує процесу випадкових блукань, а їх прибутковості є незалежними та однаково розподіленими випадковими величинами [13].

Однак, численні емпіричні дослідження, починаючи з піонерських робіт Бенуа Мандельброта, продемонстрували неспроможність цього підходу адекватно описувати реальну динаміку фінансових ринків [14]. Основні недоліки лінійних моделей полягають у наступному:

1. Не-гаусовість розподілу прибутковостей. Емпіричні розподіли прибутковостей фінансових активів, і особливо криптовалют, характеризуються так званими «важкими хвостами» (fat tails) та високим ексцесом (leptokurtosis) [14, 15]. Це означає, що екстремальні події (крахи та злети) відбуваються значно частіше, ніж це передбачає нормальний розподіл.

2. Нестационарність волатильності. Лінійні моделі припускають сталість дисперсії (гомоскедастичність) прибутковостей. Натомість, реальні ринки демонструють кластеризацію волатильності — періоди високої мінливості змінюються періодами відносного спокою, що є проявом гетероскедастичності [16, 17].

3. Наявність нелінійних залежностей. Хоча прибутковості фінансових активів зазвичай не мають значущої лінійної автокореляції, вони не є повністю незалежними. Залежності проявляються у вищих моментах розподілу, зокрема, у волатильності, що свідчить про складну нелінійну структуру ринкової динаміки [1].

Ці емпіричні закономірності, відомі як «стилізовані факти», вказують на те, що фінансові ринки є складними адаптивними системами, для аналізу яких більш адекватним є інструментарій екофізики та нелінійної динаміки [18].

Для дослідження були використані щоденні дані про ціну закриття криптовалютної пари BTC-USD за період з 1 вересня 2015 року по 1 червня 2025 року [19]. Було вирішено розглянути саме цю валютну пару, оскільки вона відображає не просто фінансові потоки, а й глибинні зміни в сучасних соціально-економічних системах. Ця пара поєднує Bitcoin, як символ децентралізованих, некерованих активів, що виникли як реакція на недовіру до традиційних фінансових інститутів, з долларом США, основною світовою резервною валютою та центральним елементом класичної, централізованої системи. Ця комбінація робить її свого роду еталоном для аналізу динаміки цифрових активів. Дослідження цієї пари дозволяє не лише оцінити поведінку ключового криптоактиву, але й зрозуміти, як його вартість взаємодіє з традиційною фінансовою системою, що відображає основні тренди в еволюції світових фінансів.

Розрахунки проводилися в середовищі Python з використанням бібліотек pandas, numpy та matplotlib. Удослідженні використовуються показники: прибутковості, автокореляція, волатильність.

Розрахунок прибутковостей. Для переходу від нестационарного ряду цін $P(t)$ до стаціонарного ряду прибутковостей $g(t)$ було використано логарифмічну різницю:

$$g(t) = \ln(P(t)) - \ln(P(t-1)) \quad (1)$$

Цей підхід є стандартним в економетриці, оскільки логарифмічні прибутковості мають зручну властивість адаптивності в часі симетричності відносно зростання та падіння, а також кращому наближенні до нормального розподілу, що спрощує їх подальший статистичний аналіз [11].

Прибутковості дозволяють кількісно оцінити, наскільки прибутковою була інвестиція в BTC за певний період. Наприклад, денна логарифмічна прибутковість 0.02 означає приблизно 2% зростання ціни BTC за день. Це дозволяє порівнювати ефективність BTC з іншими

криптовалютами або традиційними активами. Також розподіл прибутковостей є ключовим для оцінки ризику. Аналізуючи гістограми та моменти розподілу (середнє, дисперсія, асиметрія, ексцес) прибутковостей BTC-USD, можна зрозуміти характер цінових рухів, виявити «товсті хвости» (fat tails), що вказують на частіші екстремальні коливання, ніж передбачається нормальним розподілом. Це важливо для моделей Value at Risk (VaR) та Conditional Value at Risk (CVaR).

Автокореляційний аналіз. Для виявлення в структури залежностей у часовому ряді було побудовано автокореляційні функції (АКФ) для трьох рядів:

- вихідного ряду логарифмічних цін $\ln(P(t))$. Очікуємо, що висока позитивна автокореляція на тривалих лагах у логарифмічних цінах BTC-USD буде вказувати на наявність сильного тренду (persistence). Це характерно для нестационарних рядів і свідчить про довгострокові залежності.

- ряду логарифмічних прибутковостей $g(t)$. Для ліквідних активів, таких як BTC, очікується, що прибутковості демонструватимуть слабку або відсутню лінійну автокореляцію. Однак, на ранніх етапах розвитку криптовалютного ринку або під час певних ринкових режимів (наприклад, під час спекулятивних бульбашок), можуть виникати короткострокові автокореляції, що вказують на «імпульс» (momentum) або «реверсію до середнього» (mean reversion). Наприклад, позитивна автокореляція на коротких лагах може свідчити про наявність «momentum trading», де трейдери слідує за поточним трендом.

- ряду модулів прибутковостей $|g(t)|$, як проксі змінної для волатильності.

Кореляція між x_t та x_{t+1} визначається за формулою:

$$r_1 = \frac{[\sum_{t=1}^{N-1} (x_t - \bar{x})(x_{t+1} - \bar{x})]}{[\sum_{t=1}^{N-1} (x_t - \bar{x})^2]}, \quad (2)$$

де $\bar{x}$ – це середнє для досліджуваного періоду [11].

Динамічний аналіз показників проводився з використанням рухомого (ковзного) вікна. Для відстеження еволюції ринкових режимів було використано вікно розміром 356 днів.

Волатильність – це узагальнена міра величин ринкових флуктуацій. Іншими словами вона є кількісною мірою мінливості цінового процесу фінансового інструменту або ринкового індексу протягом визначеного часового інтервалу. З математичної точки зору, волатильність — це статистична характеристика, що відображає дисперсію або середнє квадратичне відхилення логарифмічних прибутковостей активу, які є основою для моделювання ризику та невизначеності у фінансових процесах.

Вища волатильність свідчить про збільшену варіабельність прибутковостей, що може бути результатом змін у ринкових умовах, макроекономічних шоках, новинах або специфічних подіях, які викликають різкі цінові коливання. У фінансовому аналізі волатильність відіграє ключову роль у формуванні моделей ціноутворення опціонів (наприклад, модель Блека-Шоулза), управлінні ризиками (VaR, CVaR) та визначенні необхідної премії за ризик.

У даному дослідженні будемо визначати волатильність як середнє від $G(t)$ для часових вікон $T = n \cdot \Delta t$, тобто

$$V_T = \frac{1}{n} \sum_{t'=t}^{t+n-1} |G(t')|, \quad (3)$$

де n є цілим числом. Таке визначення може бути ще узагальнене заміною $G(t)$ на $|G(t)|^\gamma$, де $\gamma > 1$ дає більш виражені великі значення $G(t)$, в той час як $0 < \gamma < 1$ виділяє малі значення $G(t)$. [20].

У цьому визначенні волатильності використовується два параметри: Δt та n . Параметр n є шаблонним (чи модельним) часовим інтервалом для даних, а параметр Δt є кроком переміщення часового вікна. Зауважимо, що вказане визначення волатильності має внутрішню помилку, а саме: вибір більшого часового інтервалу T веде до збільшення точності визначення волатильності. Однак, велике значення T також включає погане розбиття часу на інтервали, що веде, у свою чергу, до врахування не всієї прихованої у ряді інформації.

Результати розрахунків наведено на рис. 1-2.

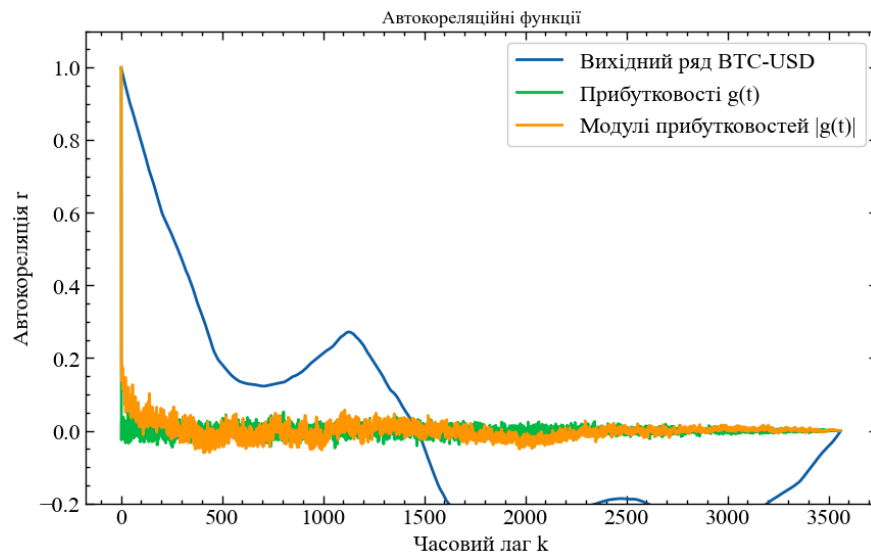


Рис. 1. Автокореляційні функції для ряду BTC-USD та його похідних

Джерело: розраховано авторами за даними [19]

Аналіз рис.1 свідчить, що автокореляція вихідного ряду демонструє дуже високе позитивне значення на малих лагах (близько 1 на лазі 0, що є тривіальним), яке поступово, але повільно спадає. Навіть на лазі близько 1000 днів (майже 3 роки) коефіцієнт автокореляції все ще залишається значним (близько 0.2). Спостерігається певна «хвилеподібність» або коливання, з піком близько 1200 днів, після чого коефіцієнт продовжує спадати, і навіть занурюється у від'ємну область на дуже великих лагах. Така поведінка є типовою для нестационарних часових рядів. Висока і повільно спадаюча автокореляція логарифмічних цін свідчить про наявність сильного тренду та/або довготривалої пам'яті (long memory) у ряді. Це вказує на те, що ціна BTC-USD значно залежить від своїх минулих значень протягом тривалих періодів часу. Наявність тренду є ключовою ознакою нестационарності, що вимагає перетворення ряду (наприклад, шляхом взяття різниці) для застосування багатьох статистичних моделей. Фінансові ціни, як правило, не є стаціонарними. Вони схильні до довгострокових трендів зростання або падіння, що відображають фундаментальні фактори, такі як зміни в регуляторному ландшафті, макроекономічні умови, епідемії, військові конфлікти, а також спекулятивні цикли.

Також аналіз рис. 1 дозволяє зробити висновок, що минулі прибутковості не можуть бути використані для прогнозування майбутніх прибутковостей за допомогою лінійних моделей, оскільки спостерігається відсутність значущої лінійної автокореляції у прибутковостях. Це означає, що ринок швидко інтегрує нову інформацію, і можливості для отримання надприбутків за допомогою простих стратегій, що базуються на лінійних залежностях, обмежені. Прибутковості BTC-USD поводяться як випадкове блукання або близькі до нього, що є характерною ознакою ефективних фінансових ринків. Тобто, логарифмічна різниця ефективно стаціонаризувала ціновий ряд.

Кластеризація волатильності означає, що періоди високої ринкової невизначеності та великих цінових коливань (високої волатильності) мають тенденцію групуватися разом, так само як і періоди низької волатильності. Позитивна та повільно спадаюча автокореляція модулів прибутковостей вказує на те, що якщо сьогодні ринок BTC-USD є дуже волатильним, існує висока ймовірність того, що він залишиться волатильним і завтра, і протягом наступних кількох днів або навіть тижнів/місяців.

Динамічний аналіз показників волатильності, автокореляції та ціни дозволяє глибше зрозуміти, як криптовалюта реагувала на зовнішні шоки.

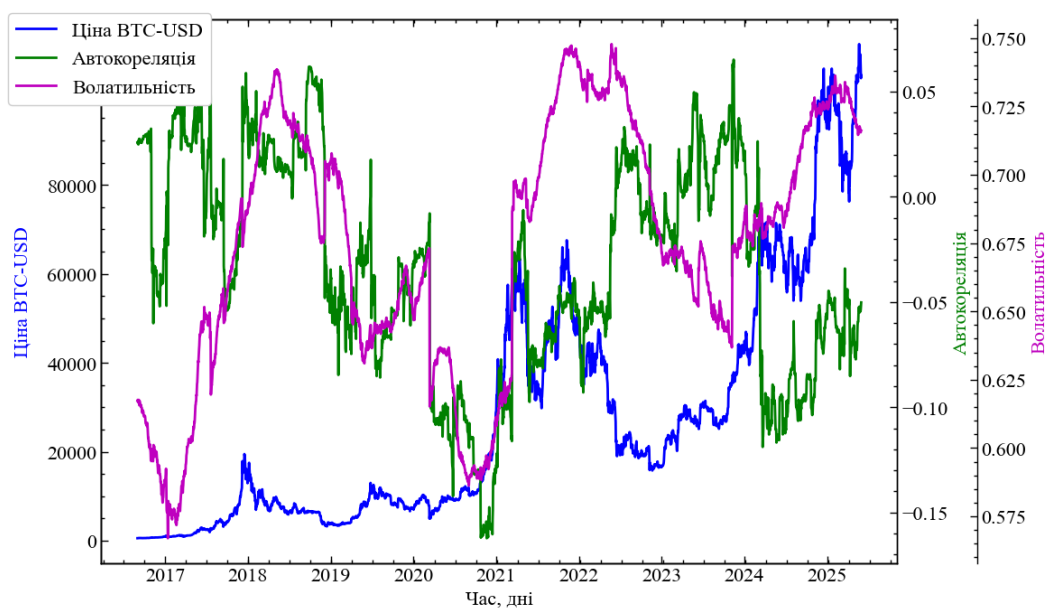


Рис. 2. Динаміка ціни, волатильності та автокореляції BTC-USD

Джерело: розраховано авторами за даними [19]

Аналіз рис. 2 свідчить, що:

- 2017-2018 рр. (криптовалютний бум та крах). Цей період позначений експоненційним зростанням ціни BTC-USD, яке супроводжувалося значним підвищенням волатильності. Різке зростання волатильності свідчить про надмірний спекулятивний інтерес та формування цінової «бульбашки». Наступний крах, який розпочався наприкінці 2017 року, супроводжувався піковими значеннями волатильності, що є типовою реакцією на паніку серед інвесторів;
- березень 2020 р. (пандемія COVID-19). Глобальний локдаун та шок ліквідності спровокували обвал традиційних фінансових ринків, що миттєво позначилося і на ринку криптовалют. На рис.2 це відображено як стрімкий обвал ціни та зростання показника волатильності. Ця подія чітко продемонструвала, що криптовалюти не є стабільними і сильно корелюють з традиційними ринками в періоди системного стресу. Така поведінка волатильності, що співставна з 2017–2018 рр., дає передумови стверджувати про патерни, а відтак демонструє предикативні властивості;
- 2022 р. (війна в Україні та зміна політики ФРС). Повномасштабне вторгнення Росії в Україну створило безпрецедентну геополітичну невизначеність. Однак для фінансових ринків більш значущим фактором стала зміна парадигми монетарної політики ФРС США. Боротьба з інфляцією через підвищення процентних ставок призвела до глобального зміцнення долара та відтоку капіталу з ризикових активів, що відображено тривалим ведмежим трендом та стабільно високою волатильністю;
- 2023-2025 рр. (період адаптації та нові драйвери). У цей період ринок продемонстрував ознаки адаптації до нової макроекономічної реальності. Схвалення спотових Bitcoin-ETF в США на початку 2024 року стало значним каталізатором зростання ціни. Це зростання, на відміну від «буму» 2017 року, супроводжувалося поступовим зниженням волатильності порівняно з кризовими піками. Це може свідчити про певну «зрілість» ринку та приплив інституційних інвесторів, які приносять більшу стабільність.

За результатами аналізу показників на рис.1 та рис 2. можна зробити висновок, що падіння автокореляції на першому графіку відображає ослаблення залежності з ростом часового лагу, а не падіння самого ряду цін. Це є очікуваним результатом для будь-якого фінансового часового ряду, оскільки вплив минулого, хоч і довготривалий для нестационарних рядів, все ж поступово згасає.

Висновки та перспективи подальших розробок. Проведене дослідження підтвердило, що динаміка ринку BTC-USD характеризується вираженими нелінійними властивостями, зокрема, кластеризацією волатильності та довгостроковою пам'яттю. Це означає, що класичні лінійні моделі, засновані на гаусовому розподілі, не надають адекватного опису та прогнозування його поведінки. Встановлено, що глобальні соціально-економічні та геополітичні шоки виступають потужними тригерами значних структурних змін на ринку, що проявляється у різких сплесках волатильності та зміні кореляційної структури. Це підкреслює глибоку інтеграцію криптовалютного ринку у глобальну фінансову систему та його високу чутливість до макроекономічної невизначеності.

Наукова новизна проведеної роботи полягає у комплексному аналізі еволюції ключових нелінійних індикаторів, таких як волатильність та автокореляція, для криптовалютної пари BTC-USD протягом тривалого періоду (з 1 вересня 2015 року по 1 червня 2025 року). На відміну від більшості досліджень, що фокусуються на реакції ринку на окремі події, дана робота вивчила кумулятивний ефект та взаємодію різномірних за своєю природою глобальних криз (пандемічної, геополітичної, монетарної), що відображаються у динаміці статистичних властивостей ринку.

Напрями подолання обмежень, пов'язаних з використанням традиційних підходів, вимагають переходу від класичних економетричних методів до інструментарію нелінійної динаміки та еконофізики. Це дозволить адекватно моделювати та прогнозувати динаміку криптовалютних активів, особливо в кризові періоди, коли системи виявляють властивості складних адаптивних систем. Важливо переосмислити існуючі нелінійні методи та моделі, змінюючи вхідні параметри розрахунку для комплексного аналізу нелінійних властивостей та встановлюючи якісний зв'язок між зміною статистичних характеристик ринку та конкретними соціально-економічними подіями.

Перехід від традиційного ретроспективного аналізу до проактивної системи прогнозування, заснованої на розумінні нелінійної природи фінансових ринків, є надзвичайно важливим для ефективного управління ризиками в умовах постійної невизначеності та глобальних шоків. Це трансформує фінансовий аналіз з інструменту констатації проблем у механізм раннього попередження та адаптації, що необхідно для стійкості та розвитку в постійно мінливому глобальному економічному середовищі.

Перелік використаних джерел

1. Lahmiri S., Bekiros S. The impact of COVID-19 on the stylized facts of major cryptocurrencies: A statistical and econometric analysis. *Finance Research Letters*. 2020. Vol. 36. P. 101693.
2. Goodell J. W., Goutte S. Co-movement of COVID-19 and Bitcoin: Evidence from wavelet coherence analysis. *Finance Research Letters*. 2021. Vol. 38. P. 101625.
3. Aysan A. F., Khan A., Topuz H. The impact of the COVID-19 pandemic on the interconnectedness of cryptocurrency and financial markets. *Research in International Business and Finance*. 2021. Vol. 58. P. 101489.
4. Umar Z., Bossman A., Choi S. The Russia-Ukraine war and the behavior of cryptocurrency markets: A new evidence. *Finance Research Letters*. 2023. Vol. 54. P. 103736.
5. Fang Y., Bouri E., Saeed T. Geopolitical risk and the cryptocurrency market: The case of the Russia-Ukraine conflict. *Energy Economics*. 2023. Vol. 119. P. 106553.
6. Al-Yahyaee K. H., Kutun A. M., Rehman M. U. The role of Federal Reserve's policy in the cryptocurrency market. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2023. Vol. 83. P. 101736.
7. Дубров Д. В., Козьменко С. В. Перспективи та ризики інтеграції криптовалют у фінансову систему України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 24–41.
8. Д'яконова І. В., Кравчук О. С. Аналіз ризиків інвестування в цифрові активи на ринку України. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 55–61.
9. A. Bielinskyi, V. Soloviev, V. Solovieva, A. Matviychuk, S. Semerikov, The analysis of multifractal cross-correlation connectedness between bitcoin and the stock market, in: E. Faure, O.

- Danchenko, M. Bondarenko, Y. Tryus, C. Bazilo, G. Zaspá (Eds.), *Information Technology for Education, Science, and Technics*, Springer Nature Switzerland, Cham, 2023, pp. 323–345. Campbell J. Y., Lo A. W., MacKinlay A. C. *The econometrics of financial markets*. Princeton university press, 2021.
10. Soloviev V. N., Belinskyi A. Methods of Nonlinear Dynamics and the Construction of Cryptocurrency Crisis Phenomena Precursors. Proceedings of the 14th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Volume II: Workshops, Kyiv, Ukraine, May 14-17, 2018 / V. Ermolayev et al. (eds). CEUR-WS.org, 2018. Vol. 2104. P. 116–127.
 11. Соловійов В. М., Сердюк О. А., Данильчук Г. Б. Моделювання складних систем : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Черкаси : Видавець О. Ю. Вовчок, 2016. 204 с.
 12. Кібальник, Л., Кібальник, В., Данильчук, Г., Середа, Д. (2024). Моделювання впливу російсько-української війни на валютний ринок. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки, 28(3-4), 17–27.
 13. Taylor S. J. *Modelling financial time series*. John Wiley & Sons, 2008.
 14. Mandelbrot B. The variation of certain speculative prices. *The Journal of Business*. 1963. Vol. 36, No. 4. P. 394–419.
 15. Conlon T., Corbet S., McGee R. J. Are cryptocurrencies a safe haven for equity markets? An international perspective from the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*. 2020. Vol. 54. P. 101248.
 16. Baur D. G., Dimpfl T. The volatility of Bitcoin and its role as a medium of exchange and a store of value. *Empirical Economics*. 2021. Vol. 61, No. 5. P. 2663–2683.
 17. Phillip A., Chan J. S.-K., Peiris S. A new look at stylized facts of cryptocurrencies. *Economics Letters*. 2018. Vol. 170. P. 25–28.
 18. Farmer J. D. The economy as a complex adaptive system. *Daedalus*. 2002. Vol. 131, No. 4. P. 98–108.
 19. Verizon Media: Yahoo Finance - Stock Market Live, Quotes, Business & Finance News. <https://finance.yahoo.com/> (Дата звернення: 01.06.2025).
 20. Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловійов В. М., Шарапов О. Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем : монографія. Черкаси : Брама-Україна, 2010. 300 с.

References

1. Lahmiri, S., & Bekiros, S. (2020). The impact of COVID-19 on the stylized facts of major cryptocurrencies: A statistical and econometric analysis. *Finance Research Letters*, 36, 101693. (in Eng)
2. Goodell, J. W., & Goutte, S. (2021). Co-movement of COVID-19 and Bitcoin: Evidence from wavelet coherence analysis. *Finance Research Letters*, 38, 101625. (in Eng)
3. Aysan, A. F., Khan, A., & Topuz, H. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on the interconnectedness of cryptocurrency and financial markets. *Research in International Business and Finance*, 58, 101489. (in Eng)
4. Umar, Z., Bossman, A., & Choi, S. (2023). The Russia–Ukraine war and the behavior of cryptocurrency markets: New evidence. *Finance Research Letters*, 54, 103736. (in Eng)
5. Fang, Y., Bouri, E., & Saeed, T. (2023). Geopolitical risk and the cryptocurrency market: The case of the Russia–Ukraine conflict. *Energy Economics*, 119, 106553. (in Eng)
6. Al-Yahyaee, K. H., Kutun, A. M., & Rehman, M. U. (2023). The role of the Federal Reserve's policy in the cryptocurrency market. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 83, 101736. (in Eng)
7. Dubrov, D. V., & Kozmenko, S. V. (2022). Perspektyvy ta ryzyky intehratsii kryptovaliut u finansovu systemu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Prospects and risks of cryptocurrency integration into the financial system of Ukraine under martial law]. *Finansy Ukrainy*, (8), 24–41. (in Ukr)
8. Diakonova, I. V., & Kravchuk, O. S. (2023). Analiz ryzykiv investuvannia v tsyfrovi aktyvy na rynku Ukrainy [Risk analysis of investing in digital assets in the Ukrainian market]. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 55–61. (in Ukr)

9. Bielinskyi, A., Soloviev, V., Solovieva, V., Matviychuk, A., & Semerikov, S. (2023). The analysis of multifractal cross-correlation connectedness between Bitcoin and the stock market. In E. Faure, O. Danchenko, M. Bondarenko, Y. Tryus, C. Bazilo, & G. Zaspas (Eds.), *Information technology for education, science, and technics* (pp. 323–345). Springer Nature Switzerland. (in Eng)
10. Campbell, J. Y., Lo, A. W., & MacKinlay, A. C. (2021). *The econometrics of financial markets*. Princeton University Press. (in Eng)
11. Soloviev, V. N., & Belinskyi, A. (2018). Methods of nonlinear dynamics and the construction of cryptocurrency crisis phenomena precursors. In V. Ermolayev et al. (Eds.), *Proceedings of the 14th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer* (Vol. 2104, pp. 116–127). CEUR-WS.org. (in Eng)
12. Soloviev, V. M., Serdiuk, O. A., & Danylchuk, H. B. (2016). *Modeliuvannia skladnykh system* [Modeling of complex systems]. Cherkasy: Vydavets O. Yu. Vovchok. (in Ukr)
13. Kibalyk, L., Kibalyk, V., Danylchuk, H., & Sereda, D. (2024). Modeliuvannia vplyvu rosiisko-ukrainskoi viiny na valiutnyi rynok [Modeling the impact of the Russia–Ukraine war on the foreign exchange market]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Ekonomichni nauky*, 28(3–4), 17–27. (in Ukr)
14. Taylor, S. J. (2008). *Modelling financial time series*. John Wiley & Sons. (in Eng)
15. Mandelbrot, B. (1963). The variation of certain speculative prices. *The Journal of Business*, 36(4), 394–419. (in Eng)
16. Conlon, T., Corbet, S., & McGee, R. J. (2020). Are cryptocurrencies a safe haven for equity markets? An international perspective from the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 54, 101248. (in Eng)
17. Baur, D. G., & Dimpfl, T. (2021). The volatility of Bitcoin and its role as a medium of exchange and a store of value. *Empirical Economics*, 61(5), 2663–2683. (in Eng)
18. Phillip, A., Chan, J. S.-K., & Peiris, S. (2018). A new look at stylized facts of cryptocurrencies. *Economics Letters*, 170, 25–28. (in Eng)
19. Farmer, J. D. (2002). The economy as a complex adaptive system. *Daedalus*, 131(4), 98–108. (in Eng)
20. Yahoo Finance. (2025). *Stock market live, quotes, business & finance news*. Retrieved June 1, 2025, from <https://finance.yahoo.com/> (in Eng)
21. Derbentsev, V. D., Serdiuk, O. A., Soloviev, V. M., & Sharapov, O. D. (2010). *Synerhetychni ta ekonofizychni metody doslidzhennia dynamichnykh ta strukturnykh kharakterystyk ekonomichnykh system* [Synergetic and econophysical methods for studying dynamic and structural characteristics of economic systems]. Cherkasy: Brama-Ukraina. (in Ukr)

KHOMENKO Maxym

PhD student in the second year

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

DANYLCHUK Hanna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic and Business Modeling, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ANALYSIS OF VOLATILITY AND AUTOCORRELATION PROPERTIES OF THE BTC-USD CRYPTOCURRENCY PAIR IN THE CONTEXT OF GLOBAL SOCIO-ECONOMIC SHOCKS

Introduction. This article investigates the nonlinear dynamics and statistical properties of the BTC-USD cryptocurrency pair between September 1, 2015, and August 1, 2025. The study is timely due to the unique nature of cryptocurrencies as a new asset class and the highly turbulent global socioeconomic environment during the analyzed period. The theoretical foundation of the work is based on econophysics concepts and the theory of complex systems, specifically the analysis of stylized facts of financial markets. Traditional linear models, which assume a Gaussian distribution, have proven inadequate for describing and forecasting the behavior of cryptocurrencies, especially during periods of high uncertainty.

Purpose. The main goal of this article is to identify and analyze nonlinear patterns in the BTC-USD dynamics from 2015 to 2025 and to interpret these patterns in the context of major global socioeconomic and geopolitical events. The research methodology includes calculating and analyzing autocorrelation functions for

the price series, returns, and absolute returns, as well as using a moving window method to assess the dynamics of volatility and autocorrelation over time.

Results. *The scientific novelty of this work lies in its comprehensive analysis of the evolution of key nonlinear indicators—volatility and autocorrelation—for the BTC-USD pair over a long period that includes a sequence of diverse global crises (pandemic, geopolitical, monetary). Unlike most previous research that focused on the market's reaction to single events, this study examined the cumulative effect and interaction of these shocks as they are reflected in the dynamics of the market's statistical properties. The findings underscore the need for a shift from traditional retrospective analysis to a proactive forecasting system based on an understanding of the nonlinear nature of financial markets.*

Conclusion. *The study confirms that the dynamics of the BTC-USD market are characterized by pronounced nonlinear properties, making classical linear models based on a Gaussian distribution inadequate for description and forecasting. The results highlight the deep integration of the cryptocurrency market into the global financial system and its high sensitivity to macroeconomic uncertainty. The research emphasizes the need to use nonlinear dynamics and econophysics to model the behavior of financial assets under conditions of high uncertainty.*

Keywords. *Nonlinear dynamics, volatility, autocorrelation, cryptocurrency pair, geopolitical shocks, COVID-19.*

*Одержано редакцією: 19.03.2025
Прийнято до публікації: 13.04.2025*

УДК 338.46:061.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-205-211>

СОЛОМЕЧУК Артем Анатолійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2705-1062>
solomenchuk.artem422@vu.cdu.edu.ua

ПРОЩАЛИКІНА Аліна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>
alina1026@ukr.net

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ

Досліджено ключові проблеми розвитку неприбуткових організацій в Україні в умовах трансформаційних соціально-економічних процесів та воєнних викликів. Проаналізовано інституційні, ресурсно-фінансові, морально-психологічні та організаційно-управлінські обмеження функціонування неприбуткового сектору, зокрема нестабільність фінансування, недосконалість нормативно-правового регулювання, обмежений доступ до державної підтримки та низький рівень управлінської спроможності окремих організацій. Визначено основні напрями розвитку неприбуткових організацій України, зокрема диверсифікацію джерел фінансування, посилення фінансової прозорості та підзвітності, впровадження цифрових інструментів управління, розвиток партнерства з державою та бізнесом.

Ключові слова: неприбуткові організації, економіка неприбуткового сектору, фінансове забезпечення діяльності, механізми державного регулювання, бюджетна та грантова підтримка, інституційна спроможність, фінансова стійкість, економічна ефективність, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Неприбуткові організації (НПО) є важливим фактором соціальної та економічної стабільності України в умовах війни, що сприяють розвитку громадянського суспільства та зміцненню соціальної згуртованості, допомагаючи людям відчувати себе частиною спільноти. В умовах воєнних викликів значно зростає економічне навантаження на неприбутковий сектор, що актуалізує проблему його сталого розвитку. Водночас функціонування неприбуткових організацій в Україні супроводжується низкою системних економічних проблем, серед яких недостатність та нестабільність фінансових ресурсів, обмежений доступ до бюджетного та інвестиційного фінансування, фрагментарність механізмів державної підтримки, низький рівень якості управління та інституційної спроможності окремих організацій. Недосконалість нормативно-правового регулювання та відсутність дієвих економічних стимулів стримують розвиток неприбуткового сектору як повноцінного суб'єкта економічних відносин.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність наукового осмислення проблем розвитку НПО в Україні з позицій економічної ефективності, фінансової стійкості та інституційного розвитку, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх фінансового забезпечення та державного регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування та розвитку НПО активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. В зарубіжній літературі значну увагу приділено теоретичному осмисленню ролі неприбуткового сектору у формуванні суспільного добробуту, забезпечення сталого розвитку та взаємодії з державними інститутами. У працях Саломона Л. [1], Фостера В., Кіма П., Крістіансена Б. [2], Аршамбо Е. [3], Картера М., Блек Л. [4], Гансманн Х. [5], Стюарта А. [6] підкреслюється важливість диверсифікації джерел доходів, впровадження ефективних моделей фінансування та забезпечення прозорості діяльності

НПО. Вітчизняні дослідники Сенишин О., Пелех І. [7], Ільїна М.В. [8], Горват Т.Ю., Лугош Л.М., Ігнатко Я.В. [9] зосереджуються на особливостях формування сектору НПО в Україні, нормативно-правових аспектах їх діяльності, ролі в розвитку громадянського суспільства та наданні соціальних послуг.

Попри значний внесок цих досліджень у розуміння різних складових функціонування НПО, низка важливих економічних аспектів лишаються недостатньо розкритими в контексті сучасних викликів української економіки: недостатньо розроблені підходи щодо оцінювання фінансової ефективності неприбуткових організацій; існує прогалина у взаємодії між державними інструментами підтримки та реальними потребами сектору; обмежена увага приділяється формуванню ефективних моделей управління ризиками для НПО в умовах економічної невизначеності та воєнних викликів. Тому проблема комплексного економічного забезпечення та інституційної підтримки неприбуткового сектору потребує подальших досліджень.

Метою статті є визначення економічних передумов та обмежень розвитку неприбуткових організацій України.

Викладення основного матеріалу. НПО в Україні поступово трансформуються з допоміжного елементу громадянського суспільства у важливий суб'єкт господарювання, що бере участь у перерозподілі ресурсів, наданні соціальних послуг та забезпеченні соціально-економічної стійкості держави. У довоєнний період розвиток НПО характеризувався відносною стабільністю, зростанням їх кількості та поступовим розширенням сфер діяльності, зокрема у соціальній, освітній та благодійній сферах.

Починаючи з 2020 року, кризові явища в економіці істотно загострили наявні проблеми розвитку НПО. Пандемія COVID-19, а згодом повномасштабна війна, з одного боку, різко підвищили суспільний попит на їх діяльність, а з іншого – ускладнили доступ до фінансових ресурсів та кадрового забезпечення. В цих умовах НПО стали важливими суб'єктами кризового реагування, гуманітарної допомоги та підтримки вразливих груп населення, що посилює їх економічну та соціальну значущість.

Водночас сучасний етап розвитку НПО в Україні характеризується зростанням ролі фінансової прозорості, цифровізації управлінських процесів, партнерства з державою та бізнесом. Формується запит на підвищення економічної ефективності діяльності НПО, впровадження інструментів оцінювання результативності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Чисельність НПО в Україні за різні роки відображена на рисунку 1.

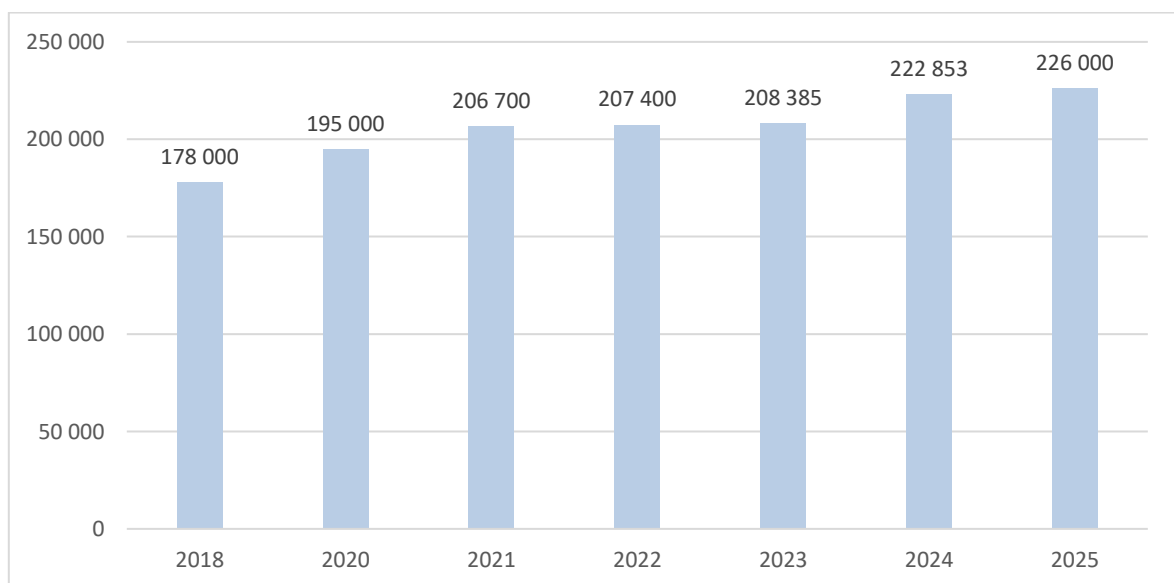


Рисунок 1 – Кількість НПО в Україні

Складено на основі [10; 11]

Дані рисунку свідчать про поступове зростання кількості НПО. Сповільнення зростання кількості НПО у 2022 році пояснюється реформою Реєстру неприбуткових установ та організацій, проведеною Державною податковою службою (ДПС). Реформа передбачала виключення неактивних або таких, що не відповідали вимогам Податкового кодексу (п. 133.4 ПКУ), організацій, що дозволило очистити реєстр від не діючих організацій і підвищити його актуальність. Після цього сектор відновив стабільне зростання на рівні 3–5% щорічно, а в окремих сегментах – значно швидше. Особливо помітне зростання спостерігається в сегменті благодійних організацій: з приблизно 12–17 тисяч у 2022 році до 33 тисяч у 2025 році. Це безпосередньо пов'язано з війною – нові організації створювалися для збору коштів, надання гуманітарної допомоги, евакуації та підтримки постраждалих. Громадські об'єднання (включаючи громадські організації та спілки) залишаються найбільшою групою сектору: їх кількість зросла з близько 52 тисяч у 2022 році до 107 тисяч у 2025 році, роблячи їх ключовим елементом громадянського суспільства.

Важливим напрямом інституційного регулювання діяльності неприбуткових організацій в Україні є виконання вимог Рекомендації 8 FATF [14], спрямованої на запобігання використанню НПО з метою фінансування тероризму та відмивання коштів. Згідно з ризик-орієнтованим підходом, що застосовується в Україні, фінансовому моніторингу підлягає не весь неприбутковий сектор, а його підмножина так званих «ризикових» організацій, до яких віднесено громадські об'єднання, благодійні та релігійні організації, а також профспілки.

Станом на 2024 рік до цієї категорії належало близько 121 тис. неприбуткових організацій, при цьому домінуючу частку становили громадські об'єднання (близько 58 %), що зумовлено як масштабами їх діяльності, так і різноманіттям джерел фінансування. За результатами національних оцінок ризиків, ризик використання неприбуткових організацій для відмивання коштів або фінансування тероризму в Україні оцінюється як «середній», що є позитивною динамікою порівняно з «значним» рівнем, зафіксованим у 2016 році. Зниження ризикового рівня стало результатом удосконалення системи фінансового моніторингу, гармонізації законодавства з міжнародними стандартами FATF, підвищення прозорості діяльності НПО та впровадження ризик-орієнтованих підходів до нагляду.

Сектор НПО в Україні у передкризовий період (2018-2019 рр) зростав поступово та прогнозовано, формуючи культуру професійного громадського активізму. Динаміка була зумовлена переважно внутрішніми реформами, зокрема децентралізацією та реформою житлово-комунального господарства. Це спровокувало масову реєстрацію ОСББ та розвиток громадських організацій, що займалися адвокацією демократичних змін.

Першим серйозним викликом, що змінив характер розвитку НПО, стала пандемія COVID-19 у 2020 році. Саме тоді волонтерські спільноти вперше продемонстрували здатність до надшвидкої мобілізації, фактично взявши на себе частину державних функцій із забезпечення лікарень. Цей період став фундаментом для цифровізації благодійності: з'явилися інструменти для збору коштів онлайн, а суспільна довіра до благодійних фондів почала стрімко зростати, готуючи ґрунт для майбутніх масштабних викликів.

Повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило зростання кількості НПО та трансформацію їх діяльності. Спочатку був бум неформальних волонтерських організацій, однак з часом тисячі неформальних волонтерських груп прагнули легалізувати свою діяльність для ефективної співпраці з армією та міжнародними донорами. Протягом 2023–2024 років відбулася концентрація ресурсів навколо великих фондів-лідерів, які впровадили прозору звітність та професійний менеджмент, що дозволило оперувати мільярдними бюджетами. Первинний емоційний сплеск донатів об'єктивно знизився через виснаження ресурсів населення, недовіру до дрібних зборів. НПО переорієнтувалися на системну роботу з міжнародними грантами та корпоративним бізнесом.

Зростання кількості та ефективності діяльності НПО, аналіз досвіду їх діяльності, поява аналітичних звітів [12; 13; 14] дозволили узагальнити проблеми розвитку НПО України у таблиці 1.

Таблиця 1 – Класифікація проблем розвитку НПО в Україні

Група проблем	Особливості прояву
Інституційні	Складність реєстрації НПО через вимоги Податкового кодексу України та тривалі процедури (понад 10 етапів) гальмує їх створення. Розмиті визначення статусу організацій та критеріїв надання податкових пільг створюють простір для довільного тлумачення норм контролюючими органами. Недостатність прозорих та зрозумілих механізмів контролю та звітності ускладнює як діяльність НПО, так і суспільний нагляд за їх роботою. Відсутність чітких норм захисту волонтерів у зонах ризику знижує мотивацію, особливо для тих, хто керується патріотичними та альтруїстичними мотивами. Складнощі з легалізацією діяльності, отриманням необхідних дозволів та підготовкою численної звітності для різних контролюючих органів гальмують розвиток НПО. Адміністративні процедури забирають значний час та ресурси, які могли б бути спрямовані на реалізацію місії.
Ресурсно-фінансові	НПО залежать від грантів і пожертв, але 60% організацій мають дефіцит фінансування. Лише кожна п'ята організація має гарантоване фінансування понад 3 роки, що створює значну невизначеність у плануванні. Організації вимушені постійно шукати нові джерела фінансування, що відволікає ресурси від основної місії. Зміна пріоритетів донорів може призвести до раптового припинення критично важливих програм. Це впливає на мотивацію учасників: волонтери часто змушені самостійно покривати витрати, що призводить до вигорання. У воєнний час логістичні проблеми, як-от обстріли складів, додатково ускладнюють доступ до ресурсів. Інтенсивна конкуренція між організаціями за обмежені ресурси створює не завжди здорову атмосферу у секторі. Замість співпраці організації іноді дублюють зусилля або навіть конфліктують. Багато НПО втратили офіси, обладнання та персонал на окупованих територіях.
Організаційно-управлінські	Стереотипи про волонтерство як «тимчасову» діяльність знижують його престиж. Низька довіра до НПО через корупційні скандали (32% організацій втратили репутацію) зменшує соціальну мотивацію, яка є важливою для залучення молоді. Низький рівень професійних управлінських компетенцій у керівників НПО обмежує ефективність організацій. Недостатня увага до системного розвитку команди та ефективного залучення волонтерів знижує потенціал організацій. Відсутність інвестицій у навчання персоналу, слабка мотивація та високий рівень вигорання серед активістів створюють проблему плинності кадрів.
Морально-психологічні	Вигорання є ключовою проблемою учасників НПО. Брак психологічної підтримки та визнання знижує мотивацію. Відсутність сформованої культури благодійності та волонтерства у значній частини населення знижує потенціал для розвитку локального меценатства.

Складено авторами

Багатоманітність та складність проблем розвитку НПО в Україні потребують пошуку нових напрямів розвитку. Сталий розвиток неприбуткового сектору можливий лише за умови консолідації зусиль та ефективної взаємодії всіх ключових стейкхолдерів суспільства – держави, бізнесу, НПО.

Висновки та перспективи подальших розробок. За останні роки НПО України стали ключовими гравцями у наданні допомоги постраждалим від війни, демонструючи винятковий рівень мобілізації та ефективності. Вони часто виявляються більш гнучкими та оперативними, ніж державні структури, у реагуванні на кризові ситуації. Попри численні виклики, український неприбутковий сектор демонструє вражаючі приклади успішної адаптації та інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем. Загострення проблем її розвитку зумовило необхідність трансформації управління НПО. Різко зросла потреба у координації зусиль та об'єднанні ресурсів різних організацій для максимізації ефекту допомоги. Створюються нові платформи співпраці, мережі та коаліції НПО для ефективнішого реагування на виклики. Волонтерські рухи, ветеранські організації та об'єднання внутрішньо переміщених осіб стали новими впливовими групами громадянського суспільства, що формують порядок денний та вимагають системних змін від влади. Одним із напрямків розвитку НПО є розвиток моделей соціального підприємництва як стабільного джерела доходів для НПО. Створення екосистеми підтримки для соціальних підприємств, включаючи доступ до кредитування, менторства та ринків. Не менш важливим є системне підвищення професійності управління НПО через розробку спеціалізованих освітніх програм, організацію тренінгів з проектного менеджменту, фандрейзингу та стратегічного планування. Створення менторських програм та обмін кращими практиками між організаціями. З боку держави необхідним є вдосконалення законодавства шляхом встановлення чітких правил діяльності НПО, створення ефективних податкових стимулів для донорів та спонсорів, забезпечення прозорості процедур реєстрації та звітності.

Список використаних джерел

1. Salamon L. M. *The Resilient Sector: The Future of Nonprofit America*. Washington : Brookings Institution Press, 2003. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/thestateofnonprofitamerica2ndedition_chapter.pdf (дата звернення: 20.02.2025).
2. Foster W. L. *Ten Nonprofit Funding Models* / W. L. Foster, P. Kim, B. Christiansen. Stanford Social Innovation Review. 2009. URL: <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2018/05/SSIR-Ten-Funding-Models-edit.pdf> (дата звернення: 20.02.2025).
3. Archambault E. Comparing Nonprofit Sectors Around the World: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 2015, Vol. 5, iss. 2. P. 106–124. URL: <https://js.sagamorepub.com/index.php/jnel/article/download/7583/5732> (дата звернення: 20.02.2025).
4. Carter R. Y. *Understanding the Nature of Non-Profit Incubators with Other Sector Incubators* / R. Y. Carter, L. Black. ODU Digital Commons. 2019. URL: https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1049&context=publicservice_pubs (дата звернення: 20.02.2025).
5. Hansmann H. *Economic Theories of the Nonprofit Sector*. Yale Law School. 1987. URL: <https://law.yale.edu/sites/default/files/documents/pdf/Faculty/Hansmanneconomictheories.pdf> (дата звернення: 20.02.2025).
6. Stewart A. J. *Understanding Nonprofit Professionalization: Common Concepts and Applications for Fundraising*. University of Pennsylvania. 2014. URL: <https://sp2.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/08/Amanda-Stewart.pdf> (дата звернення: 20.02.2025).
7. Сенишин О., Пелех І. Проблеми та перспективи розвитку громадських організацій в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 2023, Випуск 65, С.157-166
8. Ільїна М.В. Соціально-економічна роль некомерційних організацій у забезпеченні сталого розвитку суспільства. *Механізм регулювання економіки*, 2011, № 3, С. 28-37.
9. Горват Т.Ю., Лугош Л.М., Ігнатко Я.В. Фінансове забезпечення діяльності неприбуткових організацій. *Сталий розвиток економіки*, 2024, № 4 (51), С. 414-418 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-58>
10. Про кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання : стат. Інформація. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/sz_yur/sz_yur_0124_u.htm (дата звернення: 10.02.2025).
11. Реєстр неприбуткових установ та організацій : офіційні дані. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/reestri/111246.html> (дата звернення: 10.02.2025).
12. Бум благодійних організацій в Україні: аналіз даних ЄДР. Оpendatabot. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023> (дата звернення: 15.02.2025).

13. Фінансові звіти найбільших благодійних фондів України за 2022–2024 роки. Оpendatabot. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foundation-go-financial-reports-2025> (дата звернення: 15.01.2025).
14. Огляд щодо використання неприбуткових організацій у цілях легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення (за 2021–2023 рр.). Держфінмоніторинг України. Київ, 2024. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/411/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%20%D0%9D%D0%9F%D0%9E/Oglad_NPO_2021-2023.pdf (дата звернення: 03.02.2025).
15. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation: The FATF Recommendations (including Recommendation 8: Non-Profit Organisations). Paris : FATF, 2023 URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html> (accessed: 15.02.2025).

References

1. Salamon, L. M. (2003). *The resilient sector: The future of nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institution Press. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/thestateofnonprofitamerica2ndedition_chapter.pdf
2. Foster, W. L., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). Ten nonprofit funding models. *Stanford Social Innovation Review*. <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2018/05/SSIR-Ten-Funding-Models-edit.pdf>
3. Archambault, E. (2015). Comparing nonprofit sectors around the world: What do we know and where do we go from here? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 5(2), 106–124. <https://js.sagamorepub.com/index.php/jnel/article/download/7583/5732>
4. Carter, R. Y., & Black, L. (2019). *Understanding the nature of non-profit incubators with other sector incubators*. ODU Digital Commons. https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1049&context=publicservice_pubs
5. Hansmann, H. (1987). *Economic theories of the nonprofit sector*. Yale Law School. <https://law.yale.edu/sites/default/files/documents/pdf/Faculty/Hansmanneconomictheories.pdf>
6. Stewart, A. J. (2014). *Understanding nonprofit professionalization: Common concepts and applications for fundraising*. University of Pennsylvania. <https://sp2.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/08/Amanda-Stewart.pdf>
7. Senyshyn, O., & Pelekh, I. (2023). Problems and prospects of development of public organizations in Ukraine. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, (65), 157–166.
8. Ilina, M. V. (2011). Socio-economic role of non-profit organizations in ensuring sustainable development of society. *Mechanism of Economic Regulation*, (3), 28–37.
9. Horvat, T. Yu., Luhosh, L. M., & Ihnatko, Ya. V. (2024). Financial support of non-profit organizations. *Sustainable Development of the Economy*, 4(51), 414–418. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-58>
10. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Number of legal entities by organizational and legal forms of management*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/sz_yur/sz_yur_0124_u.htm
11. State Tax Service of Ukraine. (2025). *Register of non-profit institutions and organizations*. <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/reestri/111246.html>
12. Opendatabot. (2023). *Boom of charitable organizations in Ukraine: Analysis of the Unified State Register data*. <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023>
13. Opendatabot. (2025). *Financial reports of the largest charitable foundations of Ukraine for 2022–2024*. <https://opendatabot.ua/analytics/foundation-go-financial-reports-2025>
14. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2024). *Review on the use of non-profit organizations for money laundering, terrorist financing and proliferation financing (2021–2023)*. Kyiv. https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/411/Oglad_NPO_2021-2023.pdf
15. Financial Action Task Force. (2023). *International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF recommendations (including Recommendation 8: Non-profit organisations)*. Paris: FATF. <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html>

SOLOMECHUK Artem

PhD student in the second year
Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

PROSHCHALYKINA Alina

PhD in Economics, Associate Professor,
Bogdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

PROBLEMS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Introduction. *Non-profit organizations (NPOs) are an important factor in the social and economic stability of Ukraine in times of war, contributing to the development of civil society and strengthening social cohesion, helping people feel part of the community. In times of war, the economic burden on the non-profit sector increases significantly, which makes the problem of its sustainable development more urgent. At the same time, the functioning of non-profit organizations in Ukraine is accompanied by a number of systemic economic problems, including insufficient and unstable financial resources, limited access to budget and investment financing, fragmentation of state support mechanisms, low quality of management and institutional capacity of individual organizations. Imperfection of regulatory and legal regulation and the lack of effective economic incentives hinder the development of the non-profit sector as a full-fledged subject of economic relations.*

The purpose of the article is to determine the economic prerequisites and limitations of the development of non-profit organizations in Ukraine.

Results. *The key problems of the development of non-profit organizations in Ukraine in the context of transformational socio-economic processes and military challenges were studied. The institutional, financial and organizational and managerial limitations of the functioning of the non-profit sector were analyzed, in particular, the instability of financing, imperfect regulatory and legal regulation, limited access to state support and the low level of managerial capacity of individual organizations. The main directions of development of non-profit organizations in Ukraine were determined, in particular, diversification of funding sources, strengthening financial transparency and accountability, implementation of digital management tools, development of partnerships with the state and business.*

Conclusion. *In recent years, Ukrainian NPOs have become key players in providing assistance to war victims, demonstrating an exceptional level of mobilization and efficiency. They often prove to be more flexible and operational than state structures in responding to crisis situations. Despite numerous challenges, the Ukrainian non-profit sector demonstrates impressive examples of successful adaptation and innovative approaches to solving social problems. The aggravation of its development problems has necessitated the transformation of NGO management. The need to coordinate efforts and combine resources of different organizations to maximize the effect of assistance has increased sharply. New cooperation platforms, networks and coalitions of NGOs are being created to respond more effectively to challenges. Volunteer movements, veteran organizations and associations of internally displaced persons have become new influential groups of civil society, shaping the agenda and demanding systemic changes from the authorities.*

Keywords: *non-profit organizations, economy of the non-profit sector, financial support of activities, mechanisms of state regulation, budget and grant support, institutional capacity, financial stability, economic efficiency, sustainable development.*

*Одержано редакцією: 19.02.2025
Прийнято до публікації: 18.03.2025*

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

БОГУСЛАВСЬКА Світлана Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

БОРОТА Анна Володимирівна, здобувачка другого ступеня освіти (магістр), спеціальності «Облік і аудит», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ВАКАРЧУК Андрій Олександрович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ВІШТАК Інна Вікторівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ГРИБ Володимир Вікторович, аспірант кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна

ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

ЖИРНИЙ Роман Васильович, аспірант, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

ЖУЧЕНКО Олександр Володимирович, здобувач освіти ступеня доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

КОЛОДІЙ Світлана Кузьмівна, старший викладач кафедри підприємництва і маркетингу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

КОЧУМА Інна Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

КУШНІРУК Тетяна Миколаївна, к.с.-г.н., доц., доцент кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЛОЯН Віталій Васильович, здобувач освіти ступеня доктора філософії, кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна,

МАЙДАНЕВИЧ Леонід Олександрович, кандидат філософських наук, доцент кафедри захисту інформації, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

МУСІЄНКО Руслан Валерійович, здобувач освіти ступеня доктора філософії, кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ОЛІЙНИК Сергій Миколайович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ПАСЄКА Станіслава Раймондівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

ПІСЕЦЬКИЙ Микола Миколайович, здобувач освіти ступеня доктора філософії кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ПЛЕСЮК Олексій Степанович, здобувач освіти ступеня доктора філософії, кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ПРОЩАЛИКІНА Аліна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

СОЛОМЕЧУК Артем Анатолійович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

СТРЕЛЬЧЕНКО Вікторія Сергіївна, студентка спеціальності 073 Менеджмент, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

УМАНСЬКА Вікторія Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ХОМЕНКО Максим Олегович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЦОКАЛО Олег Леонідович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЧАКАЛОВ Роміс Костянтинович, здобувач освіти ступеня доктора філософії, кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЧЕВГУЗ Михайло Олегович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЯСІНЕЦЬКА Ірина Анатоліївна, д.е.н., проф., проректор з навчальної роботи, Академік академії наук вищої освіти України, професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЗМІСТ

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Ромашенко Т. І., Ромашенко К.М., Цокало О. Л.

Особливості міжнародних бізнес-контактів в умовах війни: досвід України 4

Чевгуз М. О.

Криза та реформи Великої Британії для розуміння майбутнього розвитку України 12

Ромашенко К.М., Вакарчук А. О., Олійник С. М.

Концептуальні основи формування механізмів повернення та реінтеграції вимушених мігрантів в Україну 33

Yasinetska I., Kushniruk T., Hryb V.

Transformation of Ukraine's land policy within the sustainable development paradigm 41

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

Grylitska A., Borota A.

International financial reporting standards as a basis for strategic enterprise management 52

Plesiuk O.

Digital transformation as a condition for sustainable development: ESG-oriented approach in enterprises management 62

Musiyenko R.

Scientific approaches to specifying the contents of motivation in the researches of personnel management problems 74

Chakalov R.

Theoretical foundations of the synergy between economic security management and strategic enterprise management 86

Халаман В. В.

Необхідність оптимізації управління бізнес-процесами підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін 97

Лоян В. В., Данильчук Г. Б.

Фінансові показники як індикатори економічної стійкості: класифікація, переваги та недоліки існуючих підходів 108

Kolodii S.

Transformation of the content of social communications as an instrument for shaping consumer behavior 121

Жирний Р. В.

Мотивація працівників на підприємствах України в контексті вивчення зарубіжного досвіду 131

Уманська В. Г., Борота А. В.

Методика формування та аналіз фінансової звітності підприємства 141

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Віштак І. В., Майданевич Л. О., Стрельченко В. С.

Світовий досвід управління ефективністю інноваційної діяльності машинобудівних підприємств 151

Zhuchenko O., Bohuslavsk S.

The content essence of the labour market: multidimensionality of definitions and the evolution of economic thought 162

Пасєка С. Р., Пісецький М. М.

Геоелекономічні детермінанти розвитку туристичної галузі України в умовах викликів сьогодення 174

Кочума І. Ю.

Синергія міжнародного співробітництва та міжкультурних комунікацій у формуванні глобального туристичного простору 185

Хоменко М. О., Данильчук Г. Б.

Аналіз волатильності та автокореляційних властивостей криптовалютної пари BTC-USD в умовах глобальних соціально-економічних шоків 195

Солемечук А. А., Прощаликіна А. М.

Проблеми розвитку неприбуткових організацій України 205

CONTENT

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

Romashchenko T., Romashchenko K., Tsokalo O.

Specific features of international business contacts in wartime: the case of Ukraine 4

Chevhuз M.

Crisis and reforms in Great Britain for understanding the future development of Ukraine 12

Romashchenko K.M., Vakarchuk A. O., Oliynyk S. M.

Key principles of return and reintegration of forced migrants to Ukraine..... 33

Yasinetska I., Kushniruk T., Hryb V.

Transformation of Ukraine's land policy within the sustainable development paradigm 41

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

Grylitska A., Borota A.

International financial reporting standards as a basis for strategic enterprise management 52

Plesiuk O.

Digital transformation as a condition for sustainable development: ESG-oriented approach
in enterprises management 62

Musiyenko R.

Scientific approaches to specifying the contents of motivation in the researches of personnel
management problems 74

Chakalov R.

Theoretical foundations of the synergy between economic security management and
strategic enterprise management..... 86

Khalaman V.

The imperative of optimizing enterprise business process management for strengthening its
competitiveness amidst dynamic changes..... 97

Loian V., Danylchuk H.

Financial indicators as measures of economic resilience: classification, advantages, and
limitations of existing approaches..... 108

Kolodii S.

Transformation of the content of social communications as an instrument for shaping
consumer behavior 121

Zhyrnyi R.

Employee motivation at Ukrainian enterprises in the context of international experience 131

Umanska V., Borota A.

Methodology for preparation and analysis of an enterprise's financial statements..... 141

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

Vishtak I., Maidanevych L., Strelchenko V.

World experience in managing the efficiency of innovative activities of machine-building enterprises 151

Zhuchenko O., Bohuslavskaya S.

The content essence of the labour market: multidimensionality of definitions and the evolution of economic thought 162

Pasieka S., Pisetskyi M.

Geoeconomic determinants of Ukrainian tourism industry development under security challenges 174

Kochuma I.

The synergy of international cooperation and intercultural communication in shaping the global tourism space..... 185

Khomenko M., Danylchuk H.

Analysis of volatility and autocorrelation properties of the BTC-USD cryptocurrency pair in the context of global socio-economic shocks 195

Solomechuk A., Proshchalykina A.

Problems of non-profit organizations development in Ukraine..... 205

**ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

**BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY**

ECONOMIC SCIENCES

TOM 29
VOLUME 29

№ 2. 2025
NUMBER 2. 2025

Відповідальний за випуск – Кирилюк Є. М.

Відповідальні секретарі – Зачосова Н. В., Прощаликіна А. М.