

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: 10.31651/2076-5843-2025-4
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

№ 4. 2025
NUMBER 4. 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).

№4 (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 № 6 від 23.12.2025 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»; Григоруk 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 4 (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 6 dated 23.12.2025).

*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 331.101.3:338.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-4-14>

РУДЕНКО Микола Вікторович

доктор економічних наук, професор
Черкаський національний університет ім.
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>
mykola_rudenko@ukr.net

УСТІК Тетяна Володимирівна

доктор економічних наук, професор
Сумський національний аграрний
університет
м. Суми, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9967-0669>
tanya_ustik@ukr.net

ЛАКУТІН Дімітрій Віталійович

здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти – доктора філософії
Черкаський національний університет ім.
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5797-6202>
lakutindimitriy51@gmail.com

**ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ЕНДОГЕННИЙ ДЕТЕРМІНАНТ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ
СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ ШОКІВ**

***Анотація.** У статті здійснено концептуалізацію людського капіталу не як ресурсу зростання, а як фундаментального чинника макроекономічної резильєнтності (стійкості). На основі компаративного аналізу неокласичних та ендегенних теорій зростання обґрунтовано зміну функціональної ролі освіти та кваліфікації в умовах турбулентності. Досліджено вплив ментального здоров'я населення на його макроекономічну продуктивність. Розроблено модифіковану виробничу функцію з урахуванням параметра амортизації шоків. Емпірично підтверджено гіпотезу на прикладі ІТ-сектору України, який продемонстрував антикрихіть під час війни. Обґрунтовано стратегію переходу від моделі «соціального утримання» до моделі «інвестування в життєстійкість».*

***Ключові слова:** людський капітал, макроекономічна стійкість, цифрова трансформація, резильєнтність, ендегенне зростання, сталий розвиток, національна стійкість, освітній лаг, об'єднані територіальні громади, продуктивність праці, повосенне відновлення.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна архітектоніка України функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності, спричиненої накладанням глобальних кризових трендів та деструктивного впливу повномасштабної військової агресії. Традиційні механізми забезпечення макроекономічної рівноваги, що базувалися на управлінні монетарними агрегатами, таргетуванні інфляції та стимулюванні нагромадження фізичного капіталу, виявили свою обмеженість в умовах екзистенційних загроз. Руйнування промислових активів, розрив логістичних ланцюгів та втрата традиційних ринків збуту актуалізували пошук нових, ендегенних джерел стабілізації національної економіки.

Критичний аналіз макроекономічної динаміки останніх років свідчить про зміну домінант: фізичний капітал (основні засоби) продемонстрував високу вразливість до фізичного знищення,

тоді як людський капітал виявив ознаки «антикрихкості» – здатності до швидкої адаптації, релокації та генерації доданої вартості навіть за відсутності стаціонарної інфраструктури.

Зазначимо, що у вітчизняній економічній науці та практиці державного управління зберігається інерційний підхід до трактування людського капіталу виключно як ресурсу економічного зростання (довгостроковий тренд), тоді як його роль як інструменту макроекономічної стійкості (протидія коротко- та середньостроковим шокам) залишається недооціненою. Виникає наукова суперечність між об'єктивною необхідністю використання потенціалу людського капіталу для амортизації зовнішніх шоків та відсутністю цілісної теоретико-методологічної бази, яка б пояснювала трансмісійний механізм впливу якості людського ресурсу на параметри економічної безпеки держави.

Розв'язання цієї проблеми є не лише теоретичним завданням, а й практичним імперативом для розробки стратегії повоєнного відновлення України, де акцент має бути зміщений з простого відтворення основних засобів на формування резильєнтної соціально-економічної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальний базис теорії людського капіталу сформувався в середині ХХ століття як відповідь на нездатність класичних моделей зростання (зокрема моделі Р. Солоу) пояснити «залишок» економічного зростання, не забезпечений кількісним приростом праці та фізичного капіталу. Генеза наукової думки у цій сфері демонструє еволюційний перехід від витратного до інвестиційного підходу.

У своїх фундаментальних працях Т. Шульц [1] обґрунтував, що добробут нації залежить не стільки від землі, техніки чи фінансових активів, скільки від знань. Г. Беккер [2] формалізував цей підхід, математично довівши, що інвестиції в освіту та професійну підготовку мають вищу норму віддачі (ROI), ніж інвестиції у фізичний капітал, хоча й характеризуються довшим лагом окупності. Наприкінці ХХ століття акцент змістився на макроекономічні ефекти. Р. Лукас [3] увів поняття «зовнішніх ефектів» людського капіталу, довівши, що висока концентрація освічених людей підвищує продуктивність навіть тих факторів виробництва, які не є безпосередньо інтелектуальними. П. Ромер [4] пов'язав людський капітал з генерацією ідей, що забезпечує зростання без спадної віддачі.

Вагомий внесок у адаптацію глобальних теорій до специфіки перехідної економіки України зробили вітчизняні вчені: академікня Е. М. Лібанова [5] глибоко досліджує людський капітал через призму якості життя та демографічного відтворення, наголошуючи, що депопуляція та погіршення здоров'я нації є критичними обмежувачами економічної безпеки. В. М. Геєць [6] аналізує проблему ефективності використання накопиченого капіталу, вказуючи на феномен «інституційних пасток», коли високий освітній потенціал не трансформується в економічне зростання через слабкість ринкових інститутів. О. А. Грішнова [7] розглядає людський капітал як інтегровану категорію, що включає не лише освіту, а й культуру, мотивацію та здоров'я, формуючи базу для інноваційного розвитку.

Зауважимо, що попри значний науковий доробок, переважна більшість досліджень фокусується на кореляції людського капіталу з продуктивністю праці та темпами економічного зростання. Водночас, в умовах перманентних криз та війни в Україні, критичного значення набуває інша функція людського капіталу – стабілізаційна. Механізм трансмісії якості людського капіталу в макроекономічну резильєнтність (здатність економіки амортизувати екзогенні шоки та відновлюватися після руйнувань) залишається фрагментарно дослідженим. Автори переконані, що відсутні комплексні теоретичні моделі, які б пояснювали, як саме інтелектуальний потенціал компенсує втрати фізичного капіталу в умовах воєнного часу. Саме заповненню цієї теоретичної прогалини присвячене дане дослідження.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування функціональної ролі людського капіталу як ключового ендогенного чинника макроекономічної стійкості (резильєнтності) національної економіки в умовах невизначеності та перманентних загроз. Для досягнення цієї мети авторами передбачається розробка модифікованої моделі виробничої функції, що враховує ефект амортизації екзогенних шоків через якість людського потенціалу, а також аналіз структурних зрушень в економіці України, що підтверджують стабілізаційну функцію капіталу знань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна парадигма глобального економічного розвитку характеризується переходом від детермінованості до стохастичності. Для економіки України, яка перебуває під впливом безпрецедентних військово-політичних та руйнівних чинників, питання макроекономічної стабільності трансформується у питання життєстійкості. Класичні інструменти монетарного та фіскального регулювання демонструють обмежену ефективність в умовах руйнування фізичної інфраструктури. У цьому контексті виникає наукова необхідність переосмислення ролі людського капіталу. Традиційно в економічній теорії людський капітал розглядався через функцію продуктивності: $Y = f(HC)$. Однак, в умовах перманентних криз актуалізується інша функція людського капіталу – адаптивна, або захисна. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що саме якість людського капіталу визначає глибину падіння ВВП під час шоку та швидкість повернення до траєкторії рівноважного зростання.

Отже, автори пропонують відійти від традиційного розуміння стійкості як «жорсткості» системи і перейти до поняття «резильєнтності» – здатності системи адаптуватися до змін, зберігаючи функціональність. У цій парадигмі людський капітал виконує роль універсального амортизатора. Виділимо чотири канали, через які висока якість людського капіталу забезпечує макроекономічну стійкість:

1. Канал алокаційної ефективності. В умовах шоку (руйнування підприємств) стара структура економіки «помирає», а швидкість створення нової структури залежить від когнітивної гнучкості населення. Працівники з високим рівнем фундаментальної освіти швидше опановують нові професії, знижуючи рівень структурного безробіття.

2. Канал технологічної абсорбції. Відновлення економіки вимагає імпорту нових технологій. Згідно з теорією Нельсона-Фелпса, функція людського капіталу – це здатність адаптувати складні технології. Чим вищий H (запас знань), тим менші витрати на впровадження інновацій.

3. Канал фіскальної та фінансової стабільності. Емпірично доведено, що вищий рівень фінансової грамотності (складова людського капіталу) корелює зі зниженням панічних настроїв під час криз (менший відтік депозитів, раціональна споживча поведінка), що стабілізує банківську систему без додаткових інтервенцій НБУ [8].

4. Канал соціальної згуртованості. Людський капітал включає соціальний капітал (довіру). Високий рівень довіри знижує трансакційні витрати в економіці та сприяє консолідації суспільства навколо непопулярних, але необхідних реформ. Наприклад, Ф. Фукуяма [9] стверджує, що високий рівень довіри знижує «тертя» в економіці (трансакційні витрати).

Зауважимо, що крім економічних показників, в сучасних умовах важливою є і психофізіологічна компонента, тобто вплив ментального здоров'я на макроекономічну продуктивність. Традиційні моделі людського капіталу (Беккер, Мінцер) фокусуються переважно на когнітивній складовій (освіта, навички). Однак в умовах війни критичного значення набуває психофізіологічна компонента, яку ми визначаємо як «капітал ментальної стійкості». Згідно з дослідженнями ВООЗ, поширеність посттравматичних стресових розладів (ПТСР) та тривожних станів у населення, що перебуває в зоні конфлікту, може сягати 25-30% [10]. З макроекономічної точки зору зазначене призводить до зниження сукупної факторної продуктивності (TFP) через такі механізми:

– абсентеїзм та презентеїзм (працівники фізично присутні на робочому місці, але їхня когнітивна продуктивність знижена через хронічний стрес (презентеїзм). За оцінками Gallup [11], глобальні втрати від зниження продуктивності через ментальні проблеми становлять близько 1 трлн дол. США щорічно. Для України цей коефіцієнт втрат k_{loss} є значно вищим через постійну безпекову загрозу;

– зростання норми дисконтування майбутнього (в умовах екзистенційної загрози економічні агенти схильні максимізувати поточне споживання і мінімізувати довгострокові інвестиції (у тому числі в навчання). Наведене явище, відоме як «short-termism», підриває основи ендogenous зростання.

Економічна оцінка втрат від зниження ментального капіталу може бути розрахована за формулою:

$$L_{mental} = \sum_{i=1}^N (w_i * (1 - \lambda_i)) + C_{medical} \quad (1)$$

де w_i – середня заробітна плата працівника, λ_i – коефіцієнт зниження продуктивності через стрес ($0 < \lambda < 1$), $C_{medical}$ – витрати системи охорони здоров'я на реабілітацію. Згідно з оцінками, озвученими Міністерством охорони здоров'я України в межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я, прямі та непрямі втрати економіки через зниження продуктивності населення внаслідок психологічних розладів можуть сягати 4-5% ВВП щорічно. Наведені дані корелюють з розрахунками Світового банку, який вказує на критичний вплив ментального здоров'я на відновлення людського капіталу в країнах, що зазнали впливу військових конфліктів [12]. Отже, інвестиції в мережу центрів ментального здоров'я є не соціальними витратами, а інструментом відновлення макроекономічної пропозиції праці.

Для більш обґрунтованої оцінки важливості розвитку саме людського, а не фізичного капіталу в сучасних умовах, порівняємо характеристики резильєнтності факторів виробництва (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика резильєнтності факторів виробництва

Характеристика	Фізичний капітал (К)	Людський капітал (Н)
Реакція на фізичний шок	Руйнування, повна втрата вартості	Збереження (за умови виживання носія), релокація
Мобільність	Низька (заводи нерухомі)	Висока (міграція, дистанційна робота)
Час на відновлення	Середній (будівництво займає 1-3 роки)	Довгий (підготовка фахівця – 15-20 років)
Гранична віддача під час кризи	Спадна (надлишок потужностей без попиту)	Зростаюча (дефіцит рішень та компетенцій)

Джерело: розроблено авторами

Для формалізації впливу людського капіталу на стійкість модифікуємо класичну виробничу функцію Кобба-Дугласа, інтегрувавши в неї параметр шоку, базуючись на логіці моделей ендогенного зростання [3;4].

Нехай випуск економіки Y_t описується рівнянням:

$$Y_t = A_t K_t^\alpha (v_t H_t)^{1-\alpha} \quad (2)$$

де A – технологічний рівень, K – фізичний капітал, H – людський капітал, v – частка часу використання людського капіталу у виробництві.

Введемо функцію зовнішнього шоку $D(\varepsilon, H)$, де ε – інтенсивність шоку (наприклад, відсоток зруйнованої інфраструктури). Ключова гіпотеза тут – вплив шоку на випуск не є лінійним, а залежить від накопиченого людського капіталу. Модифікована функція набуває вигляду:

$$Y_t = [A_t K_t^\alpha (v_t H_t)^{1-\alpha}] * e^{-\frac{\varepsilon_t}{H_t^\beta}} \quad (3)$$

де β – параметр еластичності адаптивності ($0 < \beta < 1$).

Аналіз моделі:

- 1) множник $e^{-\frac{\varepsilon_t}{H_t^\beta}}$ відображає ступінь деградації економіки;
- 2) при $\varepsilon_t \rightarrow 0$ (мирний час), множник $\rightarrow 1$, і ми отримуємо класичне зростання;
- 3) при $\varepsilon_t > 0$ (війна), значення множника залежить від знаменника H_t^β :
 - якщо H малий (низька кваліфікація, слабка наука), показник степеня стає великим від'ємним числом, і випуск Y стрімко падає до нуля;
 - якщо H великий (розвинена економіка знань), дріб $\frac{\varepsilon_t}{H_t^\beta} \rightarrow 0$, а множник $\rightarrow 1$.

Таким чином, можна говорити про те, що економіка з потужним людським капіталом здатна нівелювати наслідки руйнування фізичного капіталу. Втрата активів ($K \downarrow$) компенсується оптимізацією процесів та створенням нових продуктів (H).

Графічна інтерпретація запропонованої моделі дозволяє виділити так званий «амортизаційний розрив» між економіками з різною якістю людського ресурсу (рис. 1).

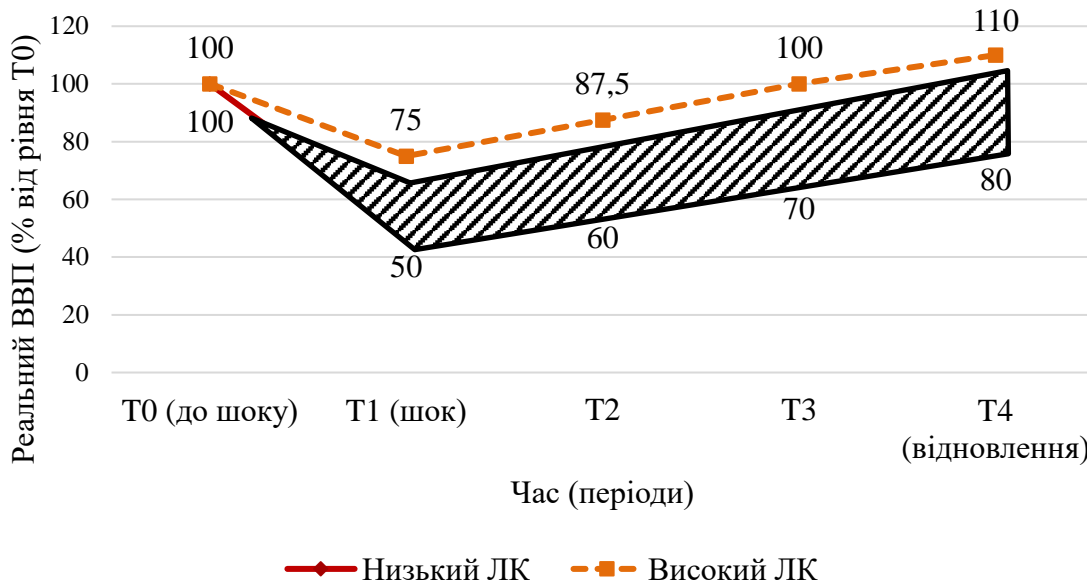


Рис. 1 - Сценарії траєкторії відновлення макроекономічної рівноваги залежно від параметра якості людського капіталу (Н)

Джерело: розроблено авторами

Отже, на рис. 1 відображено реакцію системи на екзогенний шок у момент часу T1. Крива з високим рівнем Н (Сценарій Б) демонструє V-подібну траєкторію відновлення: глибина падіння менша завдяки адаптивності бізнесу, а кут відновлення гостріший завдяки інноваціям. Натомість, крива з низьким рівнем Н (Сценарій А) демонструє L-подібну стагнацію. Площа між двома кривими (заштрихована зона) ілюструє обсяг збереженого національного багатства завдяки інвестиціям у людський капітал.

Проведемо розрахунок для гіпотетичної економіки, параметри якої наближені до українських (T0 – 2021 рік). Припустимо шок, що призвів до втрати 30% фізичного капіталу (табл. 2).

Таблиця 2 - Результати моделювання впливу якості ЛК на глибину падіння ВВП

Показник	Базовий рівень (T0)	Сценарій А (Деградація ЛК)	Сценарій Б (Розвиток ЛК)
Фізичний капітал (К)	100 од.	70 од. (-30%)	70 од. (-30%)
Людський капітал (Н)	1.0	0.8 (-20%)	1.1 (+10%)
Коефіцієнт шоку	1.0	0.65	0.82
Розрахунковий ВВП (Y)	100 од.	51.3 од.	74.8 од.
Глибина падіння	-	-48.7%	-25.2%

Джерело: розраховано авторами

Результати моделювання показують колосальну різницю: при однакових фізичних руйнуваннях, економіка з якіснішим людським капіталом падає майже вдвічі менше. Різниця у 23,5% ВВП – це і є вартість «страховки», яку дає освіта.

Практичним підтвердженням теоретичної моделі є структурна трансформація економіки України під час війни. Ми спостерігаємо чітку дихотомію між секторами. Індустріальний сектор (металургія, важка промисловість), що базується на фізичному капіталі (К), зазнав нищівного удару. Втрата активів (наприклад, «Азовсталь», ММК ім. Ілліча) призвела до падіння виробництва металургійної продукції на 60-70%. Відновлення потребує мільярдних інвестицій і років будівництва. Сектор послуг та ІТ (людський капітал), де основним активом є Н, продемонстрував феноменальну стійкість. За даними НБУ, у 2022 році експорт комп'ютерних

послуг зріс на 5,8% і склав 7,3 млрд дол., ставши єдиною експортною галуззю, що показала зростання [13;14]. Тобто, що вища частка людського капіталу в собівартості продукту, то вища резильєнтність галузі до кінетичних загроз. ІТ-фахівці змогли релокуватися і продовжити генерувати ВВП за лічені дні, тоді як заводи зупинилися.

Наочну ілюстрацію тези про «антикрихкість» людського капіталу, у першу чергу українського, демонструє порівняльний аналіз експортної динаміки двох ключових секторів економіки України: металургії (капіталомісткий сектор) та ІТ-послуг (інтелектуаломісткий сектор) (рис. 2).

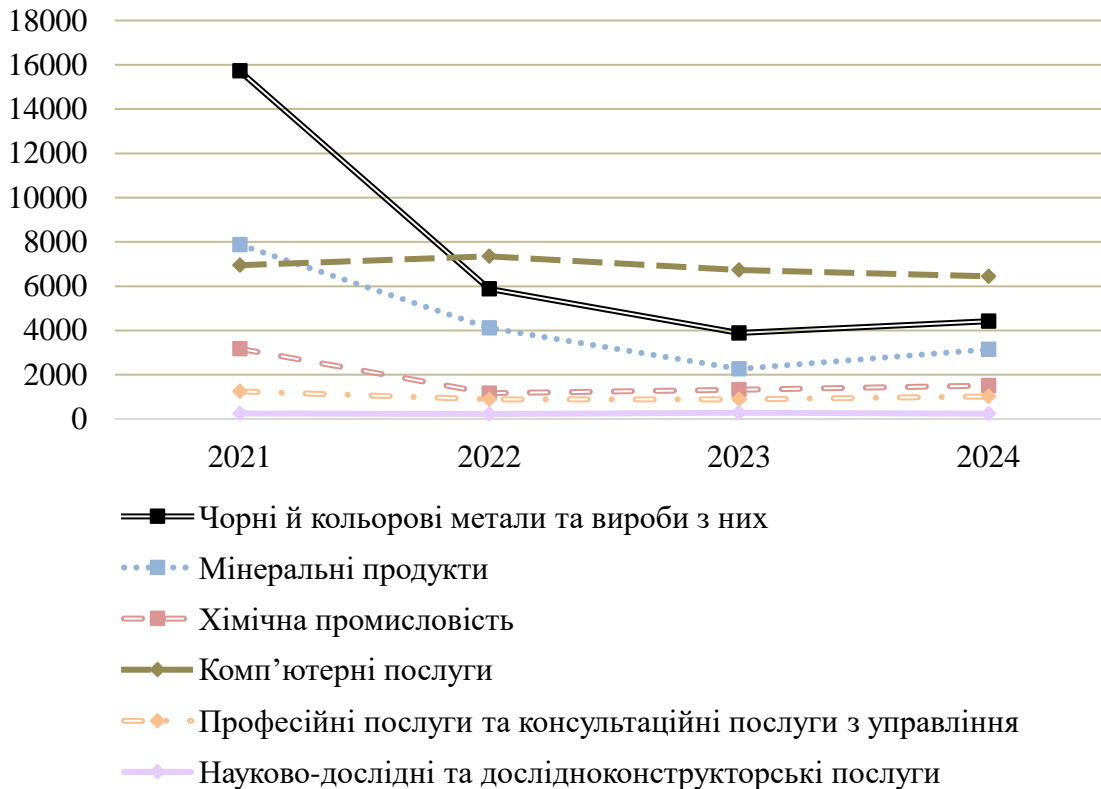


Рис. 2 - Дивергенція експортної динаміки: сектори людського капіталу проти сировинних секторів (2021–2024 рр.)

Джерело: побудовано авторами за даними НБУ [15] та Державної митної служби

Як видно з рис. 2, спостерігається чітка дивергенція трендів. Якщо експорт металургійної продукції зазнав катастрофічного падіння (понад 60% у 2022 році) через фізичне руйнування активів та блокування портів, то експорт комп'ютерних послуг продемонстрував зростання навіть у перший рік повномасштабної війни. Зазначене емпірично підтверджує, що мобільність людського капіталу дозволяє «відв'язати» створення доданої вартості від фізичної безпеки території, що є ключовим механізмом макроекономічної стійкості.

Війна спричинила безпрецедентну в новітній історії Європи внутрішню міграцію, яка докорінно змінила мапу розміщення продуктивних сил України. Станом на жовтень 2025 року, близько 3,7 млн осіб досі є внутрішньо переміщеними особами (ВПО) [16]. Цей процес створив два діаметрально протилежних макроекономічних ефекти, які потребують детального аналізу.

Ефект 1 – «пастка невідповідності навичок». Значна частина ВПО перемістилася з індустріально розвинених східних та південних регіонів (де домінувала важка промисловість, металургія) до західних та центральних регіонів (де домінує агросектор, легка промисловість, туризм та ІТ). Виникає структурний дисбаланс: висококваліфікований інженер-металург з Маріуполя не може знайти роботу за фахом у Львові чи Ужгороді, або значно менших за розмірами територіальних громадах, що призводить до декваліфікації людського капіталу – явища, коли фахівці змушені займатися низькокваліфікованою працею. Макроекономічний наслідок – зниження потенційного ВВП через неефективну алокацію ресурсів.

Ефект 2 – кластеризація та дифузія знань. З іншого боку, концентрація креативного класу та бізнесу в окремих «безпечних гаванях» (Львів, Івано-Франківськ, Вінниця тощо) створила ефект агломерації. Релокація значної кількості підприємств сприяла дифузії технологій та управлінських практик у регіони, які раніше були менш індустріалізованими [17]. Графік динаміки реєстрації ФОП у 2022-2023 роках демонстрував різке зростання ділової активності в західних областях, що підтверджує тезу про те, що людський капітал, на відміну від основних засобів, здатний самостійно знаходити точки зростання.

Отже, макроекономічна стійкість регіонів прямо корелювала зі здатністю місцевої влади швидко інтегрувати ВПО в локальні ринки праці. Ті об'єднані територіальні громади, які розглядали переселенців як ресурс, а не як тягар, продемонстрували зростання податкових надходжень навіть в умовах війни.

Однак, не можна ігнорувати й структурні проблеми. Україна характеризується високим кількісним охопленням вищою освітою (близько 83%), але низькою продуктивністю праці, що свідчить про наявність «розриву навичок». Освіта в Україні часто носить сигнальний характер (отримання диплома), а не капіталотворчий, тому варто звертати значну увагу на новітні методи навчання персоналу, наприклад вже в межах робочого місця [18]. Окремою загрозою є освітні втрати школярів через війну та блекауті. Застосовуючи модель дисконтованих грошових потоків, можна оцінити макроекономічну ціну цих втрат:

$$PV_{loss} = \sum_{t=1}^{40} \frac{\Delta W_t * L_t}{(1+r)^t} \quad (4)$$

де ΔW_t – зниження майбутньої зарплати через нижчу кваліфікацію. Можна зробити висновок, що без програм надолуження знань, Україна може втрачати до 10-15% потенційного ВВП щороку після 2035 року, коли це покоління вийде на ринок праці [19].

Проблема «освітніх втрат» часто сприймається виключно як педагогічна, проте вона має чіткий фіскальний та макроекономічний вимір. Згідно зі звітами Світового банку, кожен додатковий рік навчання збільшує майбутній дохід працівника в середньому на 8-10% [20]. Відповідно, втрата доступу до якісної освіти має дзеркальний негативний ефект. Українські школярі зіткнулися з кумулятивним ефектом: спочатку пандемія, потім війна. Наприклад, за результатами міжнародного дослідження PISA-2022, українські підлітки відстають від своїх однолітків з країн ОЕСР із математики приблизно на 1,5 року навчання [21].

Якщо прийняти модель Е. Ганушека [22], яка пов'язує когнітивні навички населення з темпами зростання ВВП, то нинішнє зниження середнього балу може коштувати економіці сповільнення зростання на 0,3-0,5 відсоткового пункту щорічно протягом наступних десятиліть, що формує явище «відкладеної макроекономічної крихкості». Навіть після відбудови фізичного капіталу, економіка може зіткнутися зі стагнацією через дефіцит кадрів, здатних генерувати високу додану вартість. Тому впровадження національної програми надолуження освітніх втрат є найбільш рентабельним інвестиційним проєктом з ROI понад 1:15.

Історичні паралелі підсилюють наші висновки: «План Маршалла» надав фізичний капітал, але «економічне диво» стало можливим завдяки збереженій системі технічної освіти та високій кваліфікації робітників. Ізраїль, країна, що перебуває у стані перманентної війни, зробила ставку на R&D (витрати 5,4% ВВП – світовий рекорд), що дозволило створити економіку, незалежну від зовнішніх ресурсних шоків [23].

На основі проведеного аналізу необхідно змінити стратегічний вектор державної політики. Поточна риторика «відбудови» фокусується на об'єктах. Натомість, ми пропонуємо концепцію «Human Capital First»:

– інвестиційна пріоритетність (витрати на освіту та медицину слід класифікувати не як соціальні трансферти, а як інвестиції в національну безпеку);

– перехід від моделі соціального захисту до моделі «активної резильєнтності» (система безперервної, де замість фінансування бюджетних місць за інерційним принципом, держава має запровадити систему ваучерів для перекваліфікації дорослого населення, що відповідає практикам Європейського Союзу, де індекс участі дорослих у навчанні є ключовим індикатором конкурентоспроможності [24]);

– політика повернення (ключовим завданням є не повернення всіх мігрантів (що нереалістично), а збереження їх у національному економічному просторі (дистанційна зайнятість, сплата податків в Україні, спільні проекти) [25];

– податкове стимулювання (пропонуємо введення режиму «супер амортизації» для витрат бізнесу на навчання та ментальне здоров'я співробітників (віднесення на валові витрати з коефіцієнтом 1,5);

– реформа змісту освіти (перехід від запам'ятовування фактів до розвитку адаптивності та критичного мислення – навичок, необхідних для резильєнтності).

Проте, перехід до нової парадигми вимагає чіткого розмежування між традиційною політикою зайнятості та запропонованою політикою резильєнтності. Систематизацію відмінностей наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Трансформація підходів до управління людським капіталом у системі національної безпеки

Критерій порівняння	Традиційний підхід (Мирний час)	Резильєнтний підхід (Воєнний/Повоєнний час)
Основна мета	Максимізація продуктивності праці (Y/L)	Мінімізація вразливості системи (minσ)
Ключова компетенція	Вузька спеціалізація	Адаптивність та мультифункціональність
Ставлення до освіти	Освіта як соціальне благо	Освіта як елемент безпекової інфраструктури
Роль держави	Регулювання ринку праці	Інвестор у ментальне та фізичне відновлення
Логіка фінансування	Витратна (соціальний захист)	Інвестиційна (ROI через податкову базу)
Об'єкт управління	Робоча сила	Людський потенціал

Джерело: складено авторами

Аналізуючи таблицю 3 зазначимо, що забезпечення макроекономічної стійкості вимагає відмови від вузької спеціалізації на користь когнітивної гнучкості. В умовах невизначеності цінність працівника визначається не так набором статичних знань, як здатністю швидко навчатися та зберігати психологічну рівновагу.

Висновки. Отже, у сучасних умовах людський капітал трансформується з фактору екстенсивного зростання у фактор інтенсивної безпеки. Його роль полягає в амортизації зовнішніх шоків та забезпеченні адаптивності економічної системи. Запропонована математична модель доводить, що гранична ефективність інвестицій у збереження людського капіталу під час війни є вищою, ніж інвестицій у фізичну інфраструктуру, через меншу вразливість першого до руйнувань та вищий мультиплікативний ефект. Емпіричний аналіз економіки України підтвердив теоретичні викладки: сектори з високою концентрацією людського капіталу (ІТ, послуги) стали основою економічної стійкості у 2022-2023 роках.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на розробку економетричних інструментів оцінки якості людського капіталу, які б враховували не лише формальну освіту, а й параметри ментального здоров'я та соціальної довіри.

Список використаних джерел

1. Shultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. No. 1. P. 1-17.
2. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research, 1964. 390 p.
3. Lucas R. E. On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. Vol. 22. Issue 1. P. 3-42.
4. Romer P. M. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98. No. 5. P. 71-102.
5. Лібанова Е. М. Демографічні зрушення в контексті соціального розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2014. № 1 (43). С. 9-23.

6. Геєць В. М. Економіка знань та її перспективи для України. Інститут економічного прогнозування НАН України. Київ. 2005. 168 с.
7. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО. 2001. 254 с.
8. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v (дата звернення: 27.10.2025).
9. Fukuyama F. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press. 1995. 480 p.
10. Mental Health in emergencies. World Health Organization. 2022. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-emergencies> (дата звернення: 27.10.2025).
11. State of the Global Workplace: 2025 Report. Gallup, Inc. Washington, D.C. 2025. URL: <https://www.gallup.com/file/workplace/659528/state-of-the-global-workplace-2025-download.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).
12. Ти як? Програма ментального здоров'я. Система у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні. Цільова модель 2.0. 2024. URL: <https://howareu.com/static-objects/howareu/media/Posibnuki/2024-06-06%20%D0%A6%D0%9C%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%202.0.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).
13. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 27.10.2025).
14. IT Ukraine Association. Дослідження Do IT Like Ukraine: IT-індустрія зростає попри все. 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/it-reports-do-it-like-ukraine/> (дата звернення: 27.10.2025).
15. Національний банк України. Зовнішня торгівля товарами та послугами. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
16. Міжнародна організація з міграції. Україна – Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Опитування загального населення – Раунд 21 – жовтень 2025 року. 2025. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-2> (дата звернення: 27.10.2025).
17. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. 2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (дата звернення: 27.10.2025).
18. Руденко М. В., Лакутін Д. В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152–159. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-21)
19. World Bank Group | Data. Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (дата звернення: 27.10.2025).
20. Psacharopoulos G., Antony Patrinos H. Returns to Investment in Education A Decennial Review of the Global Literature. *Education Economics*. 2018. Vol. 26. Issue 5. P. 445-458.
21. УЦОЯО. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022. Київ. 2023. URL: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacjonalnyj-zvit_povnyj.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
22. Hanushek E., Woessmann L. Chapter 14 - Education, knowledge capital, and economic growth. *The Economics of Education (Second Edition)*. 2020. P. 171-182.
23. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail. London, England: Profile Books. 2013. 529 p.
24. Eurostat. Adult education survey. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/adult-education-survey> (дата звернення: 27.10.2025).
25. Руденко М. В., Гаряга Л. О., Кравченко О. О., Бойчук О. Г. Роль цифрової трансформації у формуванні гео економічної стратегії повоєнного відновлення України. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2025. Том 29. №3. С. 72-81. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-3-72-81>

References

1. Shultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol. 51. No. 1.
2. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research.
3. Lucas R. E. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. Vol. 22. Issue 1.

4. Romer P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. Vol. 98. No. 5.
5. Libanova, E. M. (2014). *Demografichni zrushennya v konteksti sotsial'noho rozvytku* [Demographic shifts in the context of social development]. *Demografiya ta sotsial'na ekonomika*, 1.
6. Geets, V. M. (2005). *Ekonomika znan' ta yiyi perspektyvy dlya Ukrayiny* [Knowledge Economy and Its Prospects for Ukraine]. monograph. Kyiv. Institute of Economic Forecasting of the NAS of Ukraine.
7. Hrishnova, O. A. (2001). *Lyuds'kyi kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoyi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and professional training]. Kyiv: Publishing house "Knowledge", KOO.
8. National Bank of Ukraine. (2023). *Financial Stability Report*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v (Accessed: 27.10.2025).
9. Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
10. World Health Organization. (2022). *Mental Health in emergencies*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-emergencies> (Accessed: 27.10.2025).
11. *State of the Global Workplace: 2025 Report*. (2025). Gallup, Inc. Washington, D.C. <https://www.gallup.com/file/workplace/659528/state-of-the-global-workplace-2025-download.pdf> (Accessed: 27.10.2025).
12. *Mental Health and Psychosocial Support System in Ukraine (2024). How are you? Mental Health Program. Target Model 2.0*. <https://howareu.com/static-objects/howareu/media/Posibnuki/2024-06-06%20%D0%A6%D0%9C%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%202.0.pdf> (Accessed: 27.10.2025).
13. National Bank of Ukraine. (2025). *External Sector Statistics*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (Accessed: 27.10.2025).
14. IT Ukraine Association. (2022). *Do IT Like Ukraine Study: IT Industry is Growing Despite Everything*. <https://itukraine.org.ua/it-reports-do-it-like-ukraine/> (Accessed: 27.10.2025).
15. National Bank of Ukraine. (2025). *Foreign trade in goods and services*. https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf (Accessed: 27.10.2025).
16. International Organization for Migration. (2025). *Ukraine – Report on Internal Displacement in Ukraine – General Population Survey – Round 21/* <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naseleennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-2> (Accessed: 27.10.2025).
17. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2023). *800 enterprises relocated to safer regions during the year of the war*. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (Accessed: 27.10.2025).
18. Rudenko, M. V., Lakutin, D. V. (2022). *Innovatsiyni pidkhody do upravlinnya personalom v umovakh didzhytalizatsiyi pidpryyemstv* [Innovative approaches to personnel management in the context of enterprise digitalization]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 6. Vol. 1. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-21)
19. World Bank Group | Data. Ukraine. (2025). <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (Accessed: 27.10.2025).
20. Psacharopoulos, G., Antony Patrinos, H. (2018). *Returns to Investment in Education A Decennial Review of the Global Literature*. *Education Economics*. Vol. 26. Issue 5.
21. [UCEQA. \(2023\). National report on the results of the international study of the quality of education PISA-2022. Kyiv. https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Naczionalnyj-zvit_povnyj.pdf](https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Naczionalnyj-zvit_povnyj.pdf) (Accessed: 27.10.2025).
22. Hanushek, E., Woessmann, L. (2020). Chapter 14 - Education, knowledge capital, and economic growth. *The Economics of Education (Second Edition)*.
23. Acemoglu, D., Robinson, J. A. (2013). *Why Nations Fail*. London, England: Profile Books.
24. Eurostat. (2025). *Adult education survey*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/adult-education-survey> (Accessed: 27.10.2025).
25. Rudenko, M. V., Hariaha, L. O., Kravchenko, O. O., Boychuk, O. G. (2025). *Rol' tsyfrovoyi transformatsiyi u formuvanni heoekonomichnoyi stratehiyi povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny*. [The role of digital transformation in the formation of the geoeconomic strategy of post-war recovery of Ukraine]. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu im. B. Khmel'nyts'koho. Seriya «Ekonomichni nauky»*. Vol. 29. No. 3. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-3-72-81>

RUDENKO Mykola

Doctor of Economic Sciences, Professor,

USTIK Tetyana

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Bogdan Khmelnsky National University of
Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

Sumy National Agrarian University,
Sumy, Ukraine

LAKUTIN Dimitrii

PhD student in the first year

Bogdan Khmelnsky National University of
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

HUMAN CAPITAL AS AN ENDOGENOUS DETERMINANT OF MACROECONOMIC STABILITY OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF EXOGENIC SHOCK

Introduction. A critical analysis of macroeconomic dynamics in recent years indicates a change in dominants: physical capital (fixed assets) has demonstrated high vulnerability to physical destruction, while human capital has shown signs of “antifragility” – the ability to quickly adapt, relocate and generate added value even in the absence of stationary infrastructure.

A scientific contradiction arises between the objective necessity of using the potential of human capital to cushion external shocks and the lack of a coherent theoretical and methodological basis that would explain the transmission mechanism of the influence of human resource quality on the parameters of the state’s economic security.

The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological justification of the functional role of human capital as a key endogenous factor of macroeconomic stability (resilience) of the national economy in conditions of uncertainty and permanent threats.

Results. The article conceptualizes human capital not as a growth resource, but as a fundamental factor of macroeconomic resilience (stability). Based on a comparative analysis of neoclassical and endogenous growth theories, the change in the functional role of education and qualifications in conditions of turbulence is substantiated. The impact of the population's mental health on its macroeconomic productivity is studied. A modified production function is developed taking into account the shock absorption parameter. The hypothesis is empirically confirmed using the example of the IT sector of Ukraine, which demonstrated antifragility during the war. The strategy of transition from the "social support" model to the "investment in resilience" model is substantiated. The transition to the "Human Capital First" concept is proposed: investment priority (expenditure on education and medicine should be classified not as social transfers, but as investments in national security); transition from the social protection model to the "active resilience" model; return policy, retention of migrants in the national economic space; tax incentives, introduction of a "super depreciation" regime for business expenses on training and mental health of employees; reform of the content of education, development of adaptability and critical thinking.

Conclusion. In modern conditions, human capital is transformed from a factor of extensive growth into a factor of intensive security. Its role is to cushion external shocks and ensure the adaptability of the economic system. The proposed mathematical model proves that the marginal efficiency of investments in preserving human capital during war is higher than investments in physical infrastructure, due to the lower vulnerability of the former to destruction and a higher multiplier effect. Empirical analysis of the Ukrainian economy confirmed theoretical calculations: sectors with a high concentration of human capital (IT, services) became the basis of economic stability in 2022-2023.

Keywords: human capital, macroeconomic stability, digital transformation, resilience, endogenous growth, sustainable development, national resilience, educational lag, united territorial communities, labor productivity, post-war recovery.

Одержано редакцією: 15.09.2025
Прийнято до публікації: 17.10.2025

УДК: 339.13:339.9:341.24

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-15-24>

ПЕТКОВА Леся Омелянівна¹

доктор економічних наук, професор,

Orcid ID: 0000-0003-4519-3726

l.petkova@chdtu.edu.ua

ЛЕЩЕНКО Марина Миколаївна¹

кандидат економічних наук, доцент,

Orcid ID: 0000-0002-0210-9582

m.leshchenko@chdtu.edu.ua

ЗАГОРУЙКО Іван Олексійович¹

кандидат економічних наук, доцент,

Orcid ID: 0000-0003-2819-0793

zagoruikovanmacro@gmail.com

¹Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ УМОВ МІЖНАРОДНИХ КОМЕРЦІЙНИХ КОНТРАКТІВ

***Анотація.** У статті досліджено інституційні фактори формування та трансформації фінансових умов міжнародних комерційних контрактів в сучасних умовах розвитку світової економіки. Виявлено, що зміна глобального ландшафту призводить до формування диференційованих фінансових зон на основі геополітичної близькості країн, що стає визначальним бар'єром для узгодження параметрів міжнародних розрахунків. Досліджено вплив дедоларизації та посилення банківського комплаєнсу на структуру платіжних механізмів та доступність міжнародної ліквідності. Обґрунтовано необхідність адаптації стандартів фінансової звітності до впровадження смарт-контрактів, як інструменту забезпечення виконання зобов'язань. Результати дослідження можуть бути рекомендовані до використання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності при управлінні фінансовими ризиками та розробці стратегії адаптації бізнесу до нових інституційних умов світової економіки.*

***Ключові слова:** фінансові умови, міжнародні комерційні контракти, геоелектронічна фрагментація, банківський комплаєнс, смарт-контракти, фінансова звітність.*

Постановка проблеми. Сучасна архітектура міжнародних економічних відносин визначається поглибленням інституційної складності, що трансформує теоретико-методологічне підґрунтя формування фінансових умов міжнародних комерційних контрактів. В умовах нестабільності ринків та швидкої зміни інформаційного середовища, традиційні підходи до контрагування виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують вплив інституційного середовища на фінансові зобов'язання контрагентів. При цьому, слід враховувати ряд ризиків інституційно-правового характеру щодо невизначеності виконання платіжних зобов'язань через розбіжності у національних законодавствах, та валютно-фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю світових фінансових ринків та обмеженнями на рух капіталу, які інституційно визначені через регуляторні політики окремих держав.

Актуальність дослідження підтверджується динамікою зростання збитків у сфері міжнародної торгівлі, спричинених неефективним структуруванням фінансових умов контрактів. Так, за даними Міжнародної торгової палати (International Chamber of Commerce, ICC), понад 25% міжнародних комерційних спорів прямо пов'язані з неоднозначним трактуванням фінансових зобов'язань, умов платежів та механізмів валютних застережень [1]. Згідно з оцінками експертів [2], у країнах із низькою якістю інституційного середовища витрати на забезпечення виконання контрактів можуть сягати до 30-40% від вартості самого контракту. За звітами страхових компаній (включені до звіту «Global Insolvency Outlook»), щорічні обсяги безнадійної дебіторської заборгованості в міжнародних комерційних операціях становлять сотні мільярдів доларів. Часто причинами стають не лише фінансові проблеми самих контрагентів, а й раптові зміни валютного регулювання або неможливість виконання угоди через санкційні чи регуляторні бар'єри, які не були враховані у фінансових умовах контракту.

З огляду на складнощі структури міжнародного бізнес-середовища та, водночас, високу волатильність фінансових параметрів зовнішньоекономічних операцій, набуває актуальності проблема обґрунтування інституційних передумов формування умов міжнародних комерційних контрактів для забезпечення фінансової стійкості контрагентів та їх адаптивність до глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість дослідження інституційних основ фінансових відносин, особливо в контексті міжнародної економічної діяльності є загально визнаною, що підтверджується регулярним оновленням фундаментальних праць, зокрема десятого видання фундаментального теоретичного дослідження «Фінансові ринки та інститути» (F. Mishkin & S. Eakins, 2023), що дає ґрунтовне розуміння, як ці інститути визначають середовище, у якому формуються фінансові умови міжнародних комерційних контрактів [3]. Дослідження С. Tang et al. (2022) доводять, що стійкість світових фінансових ринків неухильно підвищується саме завдяки розвитку фінансових інститутів [4]. Це має прямий вплив на зовнішньоекономічну діяльність: чим стійкішим є ринок, тим меншою є премія за ризик, яку контрагенти закладають у ціну контракту. Водночас Х. Zhang & С. Sun (2024) на прикладі країн G20 підкреслюють, що надійність державної політики та ефективність нагляду мають вирішальний стабілізуючий вплив, тоді як довіра між секторами більше реалізується на рівні конкретної фірми [5]. Для суб'єктів міжнародної комерційної діяльності це означає, що державні інститути створюють «каркас» безпеки, але умови конкретної угоди залежать від погодження ключових умов контрагентами.

Сучасні геополітичні трансформації, описані J. Petry & A. Nölke (2024), вносять суттєві корективи у фінансову архітектуру контрактів [6]. Формування «альтернативних фінансових просторів» та поступова дедоларизація змушують компанії переходити від використання долара США до юаня або інших національних валют у міжнародних розрахунках. Це змінює традиційні підходи до валютних застережень у контрактах, оскільки вимагає врахування волатильності нових валютних пар.

Оцінка інституційного середовища через Індекс глобальних фінансових центрів (GFCI) та дослідження М. Wardle & М. Mainelli (2024) демонструють пряму залежність між політичною стабільністю та ефективністю фінансових вузлів [7]. Для міжнародного контрагування це є індикатором вибору юрисдикції. Так, фінансові умови угод, що обслуговуються у високорейтингових центрах (Лондон, Нью-Йорк, Сінгапур), зазвичай характеризуються нижчими трансакційними витратами.

Окремої уваги заслуговує інституційне регулювання (за класифікацією Dubai International Financial Centre, DIFC, 2022), яке охоплює правила запобігання банкрутству та захист інтелектуальної власності [8]. Гіпотетична залежність між рівнем регулювання та інноваціями, аналогічна кривій Лафера, дозволяє припустити існування «оптимального рівня регулювання», за якого фінансові умови контрактів є найбільш гнучкими та ефективними. Надмірне ж регулювання, зокрема у сфері боротьби з відмиванням грошей (KYC/AML), як зазначається у звітах IOSCO (2023), може створювати додаткові часові та фінансові бар'єри при здійсненні трансакційних платежів [9].

Вагомою інституційною передумовою трансформації міжнародної торгівлі є діяльність профільних об'єднань, зокрема Асоціації глобальних фінансових ринків (Global Financial Markets Association, GFMA). У спільній доповіді з Boston Consulting Group (BCG) (2023) експерти GFMA наголошують на потенціалі технології розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology, DLT), яка здатна скоротити глобальні витрати на кліринг та розрахунки на 20 млрд. дол. США щорічно. Для міжнародного контрагування впровадження DLT означає перехід до смарт-контрактів та токенизованих платежів, що забезпечує більшу ліквідність та швидкість виконання зобов'язань. Проте, широке застосування таких інновацій може стримуватися відсутністю єдиних регуляторних рамок та стандартів кібербезпеки [10, с. 7–8].

Поряд із технологічними чинниками, критичне значення має стандартизація фінансової інформації. Дослідження К. Sultan та ін. (2024) на прикладі 1200 компаній підтверджує, що впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (International Financial Reporting

Standards, IFRS) значно покращує інституційне середовище [11]. Зокрема, перехід на єдині стандарти звітності сприяв зростанню транскордонних інвестиційних потоків на 20% та покращенню порівнянності фінансових звітів на 25% [11, с. 604]. Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності це означає зниження інформаційної асиметрії: контрагентам простіше оцінити фінансовий стан партнера, що дозволяє пом'якшувати умови платежів у контрактах та зміцнювати довіру в міжнародному бізнес-середовищі.

Вагомий внесок у дослідження інституційного базису зовнішньоекономічної діяльності здійснили вітчизняні науковці. Зокрема, В. Мазуренко (2024) ґрунтовно аналізує трансформацію систем міжнародних розрахунків, підкреслюючи, що впровадження інноваційних банківських технологій стає вирішальною інституційною передумовою для зниження валютних ризиків у комерційних контрактах [12]. Проблематика правового регулювання та гармонізації умов зовнішньоекономічних договорів із міжнародними стандартами детально висвітлена у роботах О. Швиданенко (2023), яка наголошує на важливості інституційної прозорості для підвищення конкурентоспроможності підприємств [13]. Своєю чергою, І. Загоруйко та Л. Петкова (2024) зауважують, що надійність державного нагляду за ринками капіталу та чіткість регуляторних правил є визначальними для мінімізації фінансових втрат на рівні конкретних фірм-контрагентів [14]. Також варто відзначити дослідження О. Рогача (2023), у яких обґрунтовується роль транснаціональних фінансових інститутів у формуванні стабільного інвестиційного середовища [15]. Таким чином, вітчизняна наукова думка солідарна у тому, що зміцнення інституційних інструментів є ключовим фактором оптимізації фінансових умов міжнародних контрактів».

Метою статті та завдання статті. З огляду на проведений аналіз останніх публікацій була сформульована мета статті – теоретичне обґрунтування та аналіз інституційної трансформації фінансових умов міжнародних комерційних контрактів в умовах структурних змін світової економіки. Відповідно до цієї мети були поставлені наступні завдання:

- визначити вплив геоекономічного ландшафту та процесів дедоларизації на зміну валютних застережень і платіжних механізмів у сучасних міжнародних контрактах;
- проаналізувати роль фінансового моніторингу як інституційного чинника, що формує нові вимоги до початкової стадії укладання контрактів;
- обґрунтувати напрями адаптації фінансової звітності до умов використання смарт-контрактів та алгоритмічних методів підтвердження виконання контрактних зобов'язань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом від ліберальної глобалізації до геоекономічної фрагментації. У цьому контексті геополітика перестає бути зовнішнім чинником і перетворюється на внутрішню інституційну передумову формування базових умов міжнародних комерційних контрактів. Головною особливістю даних процесів є руйнування універсальних стандартів: якщо раніше умови контракту базувалися на принципах максимальної фінансової ефективності, то сьогодні пріоритет змінюється в бік інституційної безпеки. Це означає, що вибір фінансових умов (форм розрахунків, гарантій, термінів) тепер залежить не лише від платоспроможності партнера, а й від «геополітичного вектора» країни його походження та стабільності міждержавних союзів. Зміна структури глобальної фінансової системи під впливом цих факторів супроводжується формуванням так званих «дружніх» та «недружніх» фінансових зон, що постає фундаментальним інституційним бар'єром до узгодження ключових фінансових умов контрактів. Як наслідок, виникає певна асиметрія, коли у межах одного блоку діють режими максимального сприяння, тоді як між іншими блоками виникають неузгодженості, в ході яких стандартні ринкові механізми (банківське обслуговування, страхування, правовий захист) блокуються або стають економічно недоцільними.

Огляд сучасних тенденцій свідчить, що тренд на *friend-shoring* та *near-shoring* стає одним із ключових напрямів трансформації глобальних ланцюгів постачання. У звітах МВФ підкреслюється, що такі стратегії є способом мінімізації ризиків у міжнародній торгівлі, адже вони зменшують залежність від країн із високими геополітичними ризиками та нестабільними інституційними системами. В ході моделювання сценаріїв перенесення виробництва з Китаю до країн ОЕСР, фахівці МВФ визначили, що це може призвести до зростання витрат на імпорт у

країнах ОЕСР на 5–10% залежно від галузі, а у довгостроковій перспективі може призвести до зниження глобального ВВП на 0,5–1% [16, с. 90-93]. Особливо чутливими до таких змін є високотехнологічні сектори, де залежність від окремих постачальників критично висока. Крім того, скорочення транскордонного кредитування між «недружніми» блоками на 15–20% супроводжується відповідним зростанням внутрішньблокового фінансування, що трансформує структуру міжнародних потоків капіталу [17, с. 73-74]. У своєму звіті МВФ показник «геополітичної дистанції» – кожні 10% розбіжності у політичних позиціях країн корелюють із 2% зниженням обсягів банківського фінансування торговельних контрактів [17, с. 75]. Це означає, що інституційно-політичні фактори безпосередньо впливають на доступність фінансових ресурсів для забезпечення зобов'язань міжнародних угод.

Світовий банк наголошує, що процеси *friend-shoring* і *near-shoring* вже суттєво впливають на структуру прямих іноземних інвестицій, особливо після глобальних шоків, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Згідно з аналітичними оцінками, частка прямих іноземних інвестицій між країнами, що мають схожі політичні позиції у голосуваннях Генеральної Асамблеї ООН, зросла з 45% у 2010 році до понад 62% у 2024 році [18, с. 32-35]. Це свідчить про формування закритих інвестиційних кластерів у межах «дружніх» юрисдикцій. У таких умовах компанії дедалі частіше переходять до стратегічних альянсів, де фінансові параметри контрактів передбачають суттєво розширені механізми відстрочки платежів – від 180 до 360 днів, що є проявом довіри між економіками. Водночас, для проєктів, що виходять за межі «дружніх зон», вартість залучення капіталу зростає на 2–3% через необхідність додаткового страхування політичних ризиків [17, с. 76]. Це означає, що інституційно-політична конфігурація світової економіки безпосередньо впливає на фінансові умови контрактів, визначаючи як доступність кредитних ресурсів, так і структуру платіжних механізмів. Геополітична фрагментація стимулює суб'єктів міжнародної торгівлі до перегляду валютних застережень у контрактах. Головною тенденцією 2023–2025 рр. стало впровадження мультивалютних платіжних опцій, що дозволяють мінімізувати ризики блокування трансакцій у доларах США. Так, за даними МВФ (COFER, 2024), частка долара США в світових валютних резервах впала нижче 58% (найнижчий рівень за 25 років). Водночас, у системі SWIFT частка юаня (CNY) у фінансуванні міжнародних торговельних угод за останні два роки зросла до 5,8%, випередивши євро в даному сегменті (рис.1).

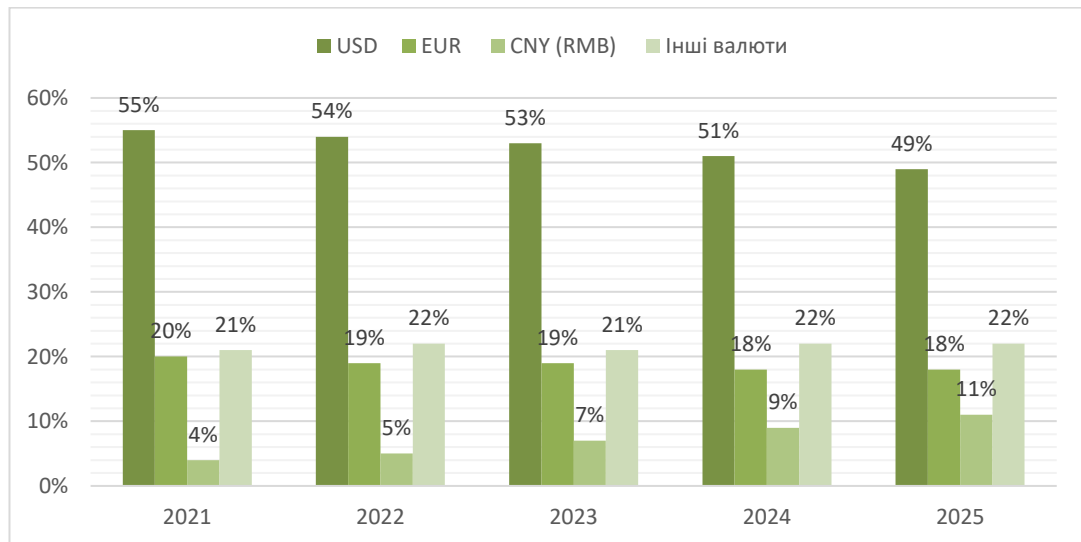


Рис. 1 - Динаміка структури валют фінансування міжнародних торговельних угод (2021–2025 рр.)

Складено автором за даними SWIFT та IMF [19-20]

Отже, можемо фактично підтвердити зміщення інституційних пріоритетів у міжнародних розрахунках: вперше за останні десятиліття частка долара США опустилася нижче критичної позначки у 50%, склавши 49% у 2025 році. Водночас, майже трикратне зростання частки китайського юаня (з 4% до 11%) свідчить про формування потужного альтернативного фінансового полюса. Висока питома вага інших валют (22%) підтверджує тезу про

децентралізацію фінансових умов міжнародних комерційних контрактів та адаптацію бізнесу до нових умов геополітичної реальності.

Вагомим чинником формування фінансових умов міжнародних комерційних контрактів є посилення фінансового моніторингу, особливо в контексту розвитку механізмів геополітичного контролю. Раніше системи контролю були зосереджені переважно на боротьбі з незаконними фінансовими операціями, а нині вони перетворюються на інструмент інституційного контролю. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, це призводить до ускладнення пре-контрактної підготовки, затягування строків платежів та зростання фінансових витрат на комплаєнс, тобто на дотримання вимог законодавства, міжнародних стандартів і внутрішніх регуляторних політик. Основним трендом 2024–2025 рр. є впровадження принципу «наскрізної прозорості», що вимагає документального підтвердження кожного етапу створення вартості товару. Це призводить до необхідності включення у фінансові умови контрактів положень про право одностороннього розірвання угоди у випадку виявлення ризиків у ланцюгу постачання, а також до посилення вимог щодо кінцевого використання продукції та економічної доцільності операцій. Так, за даними Financial Action Task Force (FATF), рівень відмов у проведенні транскордонних платежів через причину «невідповідність внутрішнім політикам ризику банку» зріс у 2024 р. на 12% порівняно з 2022 р.. При цьому, понад 60% таких відмов стосуються контрактів із юрисдикціями, які не перебувають під прямими санкціями, але мають «нестабільний геополітичний статус» [21, с. 76]. Це свідчить, що фінансовий моніторинг дедалі більше виходить за межі класичних антикримінальних практик і стає інституційним фактором, який визначає доступність ліквідності та структуру фінансових умов міжнародних контрактів (табл. 1).

Таблиця 1 - Ключові вектори посилення фінансового моніторингу для фінансових умов міжнародних комерційних контрактів

Вектор моніторингу	Зміни у фінансовому моніторингу	Вимоги моніторингу та контролю	Наслідки фінансових умов міжнародних комерційних контрактів
Розширення перевірки контрагентів (KYC → KYCC, KYCP)	Перевірка не лише контрагента, а й його клієнтів та партнерів.	Надання інформації про ланцюг постачання, підтвердження добросовісності третіх сторін.	Включення пункту про право одностороннього розірвання угоди; зростання витрат на комплаєнс; подовження строків узгодження.
Контроль кінцевого використання (End-Use Monitoring)	Посилений контроль за товарами подвійного призначення та високотехнологічним обладнанням.	Сертифікати кінцевого споживача, гарантії невикористання форми реекспорту.	Обов'язкове включення положень про кінцеве використання; затримка платежів; потреба у додатковій ліквідності.
Перевірка економічної доцільності операції	Аналіз логіки угоди, маршруту постачання та ціни.	Пояснення відхилень від ринкової ціни, обґрунтування логістики.	Можливе блокування платежів; ризик для малого та середнього бізнесу через високі витрати на комплаєнс; випадки de-risking.
Ризики інституційного моніторингу	Перехід від формального контролю до системного управління ризиками.	Узгодження контрактних умов із глобальними стандартами прозорості та безпеки.	Формування нової парадигми ризик-менеджменту: комплаєнс стає не лише витратною статтею, а й ключовим інструментом мінімізації фінансових та репутаційних ризиків.

Джерело: складено авторами за матеріалами:[21]

Фінансовий моніторинг еволюціонував із суто бюрократичної перевірки у складну систему превентивного управління ризиками. Його сучасна логіка ґрунтується не лише на формальному дотриманні вимог AML/CFT (перевірка на предмет законності джерела коштів і відсутності зв'язку з терористичними структурами), а й на побудові багаторівневої архітектури довіри, де кожна транзакція розглядається як потенційний носій системного ризику. У цьому контексті фінансові умови міжнародних комерційних контрактів дедалі більше формуються під впливом

регуляторної політики банків. Це змушує контрагентів резервувати додаткову ліквідність (на рівні 15–20% від суми контракту) для покриття можливих затримок у проведенні платежів; інвестувати у власні комплаєнс-підрозділи, які здійснюють попередню перевірку партнерів, ланцюгів постачання та кінцевого використання предмету угоди та цукати альтернативні технологічні рішення, що дозволяють забезпечити прозорість і надійність операцій без залучення традиційних банківських регуляторів.

Одним із таких рішень є смарт-контракти, що є не лише інноваційною технологією в бізнесі, а й інструментом забезпечення виконання міжнародних комерційних контрактів. Це зумовлює перехід від паперової до цифрової форми підтвердження виконання зобов'язань, що потребує адаптації підходів до фінансової звітності за міжнародними стандартами (МСФЗ). Ключова перевага смарт-контрактів полягає у можливості автоматизованого виконання зобов'язань без залучення посередників, що мінімізує ризики невиконання та забезпечує прозорість транзакцій. Традиційні механізми контролю (банківські гарантії, нотаріальні підтвердження) поступово замінюються алгоритмічною логікою, яка інтегрується у фінансову інфраструктуру. При цьому, МСФЗ мають враховувати не лише факт виконання контракту, а й цифрові механізми його підтвердження. Це означає, що звітність повинна відображати не лише фінансові результати, але й технологічні параметри виконання угоди – від моменту активації смарт-контракту до автоматичного розподілу платежів.

До пріоритетних напрямів трансформації фінансових умов міжнародних комерційних угод під впливом смарт-контрактів та МСФЗ слід віднести наступні:

- динамічне управління ліквідністю та «just-in-time» платежі (перехід від фіксованих дат оплати до алгоритмічного виконання транзакцій у момент підтвердження поставки через IoT-датчики або електронні реєстри, що мінімізує відволікання оборотного капіталу та підвищує ефективність розрахунків);

- автоматизація валютного хеджування (за рахунок інтеграції у смарт-контракти алгоритмів автоматичної конвертації валют або прив'язки ціни до стабільних цифрових з метою зниження ризиків волатильності валютних курсів у довгострокових угодах);

- трансформація визнання доходу за МСФЗ (IFRS 15. Дохід від договорів з клієнтами); виникає необхідність перегляду критеріїв передачі контролю над активами, адже у смарт-контракті право власності та оплата можуть відбуватися одночасно й невідворотно;

- облік специфічних транзакційних витрат (нових витрат на підтримку блокчейн-мережі, які відрізняються від традиційних банківських комісій та потребують чіткої класифікації у звітності як операційні або адміністративні витрати);

- прозорість для фінансового моніторингу та аудиту (завдяки «цифровому сліду» смарт-контрактів, аудиторі можуть переходити від вибіркової перевірки документів до автоматизованої верифікації умов контракту в режимі реального часу);

- конвергенція юридичних та фінансових застережень (фінансові умови контракту: штрафи, бонуси, дисконти, стають автоматичним кодом, що виключає можливість суб'єктивного трактування виконання зобов'язань сторонами).

У сукупності ці напрями визначають нову логіку формування фінансових угод міжнародних комерційних контрактів, де технологічні інновації та міжнародні стандарти звітності взаємодіють як єдина система регуляторних та економічних чинників.

Висновки. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати фундаментальну трансформацію фінансових умов міжнародних комерційних контрактів під впливом системних викликів розвитку світової економіки. У міжнародній торгівлі обґрунтований перехід до моделі «безпечних економічних блоків». Це означає, що при укладанні контрактів контрагенти тепер зважають не лише на ціну, а й на політичну близькість країн. Як наслідок, логістичні ланцюги стають дорожчими, а умови інвестування більш жорсткішими. Доведено, що домінування долара США як головної розрахункової валюти в міжнародних розрахунках поступово слабшає, що спонукає підприємства дедалі частіше включати в контракти застереження про використання інших валют. Відбулися зміни у фінансовому моніторингу на основі аудиту всієї мережі зв'язків контрагентів, що зумовлює необхідність закладати у фінансові

умови більші терміни оплати та мати значний запас вільних коштів на випадок затримок платежів. Цифровізація та нові стандарти звітності (смарт-контракти та блокчейн) стають реальним способом обійти регуляторні перешкоди. Оскільки оплата в таких системах відбувається автоматично за фактом поставки, це вимагає перегляду підходів до МСФЗ – звітність компаній має тепер відображати не лише суми, а й цифрові докази виконання зобов'язань, що робить фінансовий аудит більш прозорим та швидким.

Подальші дослідження мають зосередитися на створенні «карти фінансової надійності» країн, аналізі впливу цифрових валют центральних банків на юридичну силу контрактних застережень та оцінці ефектів автоматизованого аудиту на вартість звітності за МСФЗ. Це дозволить сформулювати нові моделі управління ризиками та прозорості у міжнародних комерційних контрактах. Отримані результати будуть корисними як для міжнародного бізнесу, так і для регуляторних інституцій у нестабільних геополітичних умовах.

Список використаних джерел

1. ICC Dispute Resolution Statistics. International Chamber of Commerce. 2024. URL: <https://iccwbo.org/dispute-resolution/resources/icc-dispute-resolution-statistics/> (дата звернення: 18.10.2025).
2. Global Insolvency Outlook. Allianz Trade. 2024. URL: https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights.html (дата звернення: 15.10.2025).
3. Mishkin F. S., Eakins S. G. Financial Markets and Institutions. 10th Edition. Publisher: Pearson, 2023. URL: https://www.pearson.de/media/muster/toc/toc_9781292459530.pdf (дата звернення: 04.10.2025).
4. Tang C., Liu X., Zhou D. Financial market resilience and financial development: a global perspective. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2022. Vol. 80. Art. 101650. DOI: 10.1016/j.intfin.2022.101650. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443122001226> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Zhang X., Sun C. Institutional determinants of financial resilience: a global perspective. *SSRN*. 2024. DOI: 10.2139/ssrn.5012239. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5012239 (дата звернення: 10.10.2025).
6. Petry J., Nölke A. BRICS and the global financial order: liberalism contested? Cambridge: Cambridge University Press, 2024. DOI: 10.1017/9781009498739 URL: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/012E5E36D61B671834AF92BCF8122EDA/9781009498760AR.pdf/brics-and-the-global-financial-order.pdf> (дата звернення: 02.10.2025).
7. Wardle M., Mainelli M. The Global Financial Centres Index. 36th edition. Z/Yen Group Limited. September 2024. URL: https://www.longfinance.net/media/documents/GFCI_36_Report_2024.09.24_v1.1.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
8. Dubai International Financial Centre. The future of financial centres: White Paper. Version 1.0. June 2022. URL: https://www.longfinance.net/media/documents/The_Future_Of_Financial_Centres_June_2022_v1.0.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
9. International Organization of Securities Commissions. Policy recommendations for Decentralized Finance (DeFi): Consultation Report. CR/04/2023. September 2023. URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD744.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).
10. Global Financial Markets Association. Report on the impact of distributed ledger technology in global capital markets. May 17, 2023. URL: <https://www.gfma.org/wp-content/uploads/2023/05/impact-of-dlt-on-global-capital-markets-full-report.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
11. Sultan K. H., Hassan H. M., Mohamed J., Abbas N. A., Kubiv S. The Effects of International Financial Reporting Standards on Global Capital Markets. *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3. No. 5. Pp. 604–620. DOI: 10.62754/joe.v3i5.3926. URL: <https://ecohumanism.co.uk/joe/ecohumanism/article/view/3926> (дата звернення: 04.10.2025).
12. Мазуренко В. П. Міжнародні фінанси та цифрові трансформації платіжних систем. *Економіка та станції*. 2024. № 2. С. 45–52.
13. Швиданенко О. А. Глобальна конкурентоспроможність в умовах інституційних змін. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1 (38). С. 112–128.

14. Загоруйко І. О., Петкова Л. О. ДЕА-стратегії у міжнародному портфельному інвестуванні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 1. С. 22–31.
15. Рогач О. І. Геоелектронічна фрагментація та трансформація стратегій транснаціональних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 2 (39). С. 7–32.
16. International Monetary Fund. World Economic Outlook: A Rocky Recovery. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023> (дата звернення: 04.10.2025).
17. Washington, DC, April. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report: Safeguarding Financial Stability amid Tight Monetary and Financial Conditions. 2023. Washington, DC, April.
18. World Bank. Global Economic Prospects, January 2024. Washington, DC: World Bank
19. Digital Money and the Future of the International Monetary System. IMF Policy Paper. Washington, DC: International Monetary Fund, 2024. 58 p.
20. RMB Tracker: Monthly reporting and statistics on renminbi (RMB) progress towards becoming an international currency. SWIFT. 2025. January. URL: <https://www.swift.com/products/renminbi-tracker/document-centre?category%5B0%5D=168711&page=1> (дата звернення: 20.10.2025).
21. Financial Action Task Force. Annual Report 2024–2025. Paris: FATF, 2025. 112 p

References

1. International Chamber of Commerce. (2024). ICC dispute resolution statistics. Retrieved from <https://iccwbo.org/dispute-resolution/resources/icc-dispute-resolution-statistics/> (accessed 18.10.2025).
2. Allianz Trade. (2024). Global insolvency outlook. Retrieved from https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights.html (accessed 15.10.2025).
3. Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2023). Financial markets and institutions (10th ed.). Pearson. Retrieved from https://www.pearson.de/media/muster/toc/toc_9781292459530.pdf (accessed 04.10.2025).
4. Tang, C., Liu, X., & Zhou, D. (2022). Financial market resilience and financial development: A global perspective. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 80, Article 101650. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101650> Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443122001226> (accessed 02.10.2025).
5. Zhang, X., & Sun, C. (2024). Institutional determinants of financial resilience: A global perspective. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5012239>. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5012239 (accessed 10.10.2025).
6. Petry, J., & Nölke, A. (2024). BRICS and the global financial order: Liberalism contested? Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009498739>. Retrieved from <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/012E5E36D61B671834AF92BCF8122EDA/9781009498760AR.pdf/brics-and-the-global-financial-order.pdf> (accessed 02.10.2025).
7. Wardle, M., & Mainelli, M. (2024). The global financial centres index (36th ed.). Z/Yen Group Limited. Retrieved from https://www.longfinance.net/media/documents/GFCI_36_Report_2024.09.24_v1.1.pdf (accessed 02.10.2025).
8. Dubai International Financial Centre. (2022). The future of financial centres: White paper (Version 1.0). Retrieved from https://www.longfinance.net/media/documents/The_Future_Of_Financial_Centres_June_2022_v1.0.pdf (accessed 02.10.2025).
9. International Organization of Securities Commissions. (2023). Policy recommendations for decentralized finance (DeFi): Consultation report (CR/04/2023). Retrieved from <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD744.pdf> (accessed 05.10.2025).
10. Global Financial Markets Association. (2023). Report on the impact of distributed ledger technology in global capital markets. Retrieved from <https://www.gfma.org/wp-content/uploads/2023/05/impact-of-dlt-on-global-capital-markets-full-report.pdf> (accessed 04.10.2025).
11. Sultan, K. H., Hassan, H. M., Mohamed, J., Abbas, N. A., & Kubiv, S. (2024). The effects of international financial reporting standards on global capital markets. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 604–620. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3926>. Retrieved from <https://ecohumanism.co.uk/joe/ecohumanism/article/view/3926> (accessed 04.10.2025).
12. Mazurenko, V. P. (2024). International finance and digital transformations of payment systems. *Economics and Stations*, 2, 45–52. (in. Ukr.)

13. Shvydanenko, O. A. (2023). Global competitiveness under institutional changes. *International Economic Policy*, 1(38), 112–128. (in. Ukr.)
14. Zagoruiko, I. O., & Petkova, L. O. (2024). DEA strategies in international portfolio investment. *Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series "Economic Sciences"*, 1, 22–31. (in. Ukr.)
15. Rogach, O. I. (2023). Geo-economic fragmentation and transformation of strategies of transnational corporations. *International Economic Policy*, 2(39), 7–32. (in. Ukr.)
16. International Monetary Fund. (2023). World Economic Outlook: A Rocky Recovery. 2023. Retrieved from <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023> (accessed 04.10.2025).
17. International Monetary Fund. (2023). Global financial stability report: Safeguarding financial stability amid tight monetary and financial conditions. Washington, DC, April.
18. World Bank. (2024). Global economic prospects, January 2024. Washington, DC: World Bank.
19. International Monetary Fund. (2024). Digital money and the future of the international monetary system. IMF Policy Paper. Washington, DC, 58 p.
20. SWIFT. (2025). RMB tracker: Monthly reporting and statistics on renminbi (RMB) progress towards becoming an international currency. January. Retrieved from <https://www.swift.com/products/renminbi-tracker/document-centre?category%5B0%5D=168711&page=1> (accessed 20.10.2025).
21. Financial Action Task Force. (2025). Annual report 2024–2025. Paris: FATF, 112 p.

PETKOVA Lesya

Doctor of Economics, Professor

LESHCHENKO Marina

PhD (Economics), Associate Professor

ZAGORUYKO Ivan

PhD (Economics), Associate Professor

INSTITUTIONAL FACTORS IN THE FORMULATION OF FINANCIAL TERMS IN INTERNATIONAL COMMERCIAL CONTRACTS

Introduction. *The article investigates institutional factors shaping and transforming the financial conditions of international commercial contracts in the current stage of global economic development. The transition from liberal globalization to geo-economic fragmentation has led to the formation of differentiated financial zones based on geopolitical proximity of countries, which has become a decisive barrier to harmonizing parameters of international settlements.*

Purpose. *The purpose of the article is to provide theoretical justification and analysis of the institutional transformation of financial conditions in international commercial contracts under structural changes in the global economy. The objectives include: identifying the impact of the geo-economic landscape and fragmentation of the global payment architecture; analyzing the role of financial monitoring as an institutional factor shaping new requirements for the initial stage of contract conclusion; and substantiating directions for adapting financial reporting to the use of smart contracts and algorithmic methods of confirming contractual obligations.*

Results. *The study reveals that dollarization and strengthened banking compliance significantly influence the structure of payment mechanisms and the accessibility of international liquidity. The share of the US dollar in global reserves has fallen below critical thresholds, while the role of alternative currencies, particularly the Chinese yuan, has increased. Enhanced financial monitoring has evolved into a system of institutional control, raising compliance costs and liquidity requirements. At the same time, smart contracts emerge as a technological instrument ensuring the fulfillment of obligations, enabling automated execution of payments, dynamic liquidity management, and transparent auditing under IFRS standards.*

Originality. *The originality of the research lies in substantiating the convergence of institutional and technological factors that jointly determine the financial conditions of modern international contracts. It highlights how geo-economic fragmentation and fragmentation of the global payment architecture, requiring businesses to reconsider currency clauses and liquidity strategies. Furthermore, the article emphasizes the necessity of adapting financial reporting standards to digital mechanisms of contract execution, thereby integrating regulatory, economic, and technological dimensions. Special attention is given to the role of smart contracts as a new institutional tool that simultaneously ensures compliance, transparency, and efficiency, while transforming the logic of IFRS-based reporting. This dual institutional-technological perspective provides a novel framework for understanding how global trade adapts to systemic challenges and regulatory innovations.*

Conclusion. *The findings confirm a fundamental transformation of financial conditions in international commercial contracts. Fragmentation of the global payment architecture, compliance monitoring, and digital innovations redefine the logic of settlements and reporting, creating new institutional frameworks for global trade. Contracts increasingly depend on geopolitical alignment, while financial monitoring evolves into a decisive factor shaping liquidity and payment terms. The integration of smart contracts and blockchain technologies demonstrates the emergence of a decentralized and technologically driven system of international finance. The results can be recommended for use by enterprises engaged in foreign economic activity in managing financial risks and developing strategies for adapting business to new institutional conditions of the world economy. Moreover, the study underscores the importance of revising IFRS standards to reflect digital proofs of contract execution, ensuring that financial reporting captures not only monetary outcomes but also technological evidence of compliance. This comprehensive approach strengthens transparency, accelerates auditing, and supports resilience of international trade in an era of geo-economic fragmentation.*

Keywords: *financial terms, international commercial contracts, geo-economic fragmentation, banking compliance, smart contracts, financial reporting.*

Одержано редакцією: 15.09.2025
Прийнято до публікації: 17.10.2025

УДК 332.1: 316.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-25-39>

СИГИДА Любов Олексіївна¹,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри бізнес-економіки та адміністрування,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0319-8070>

МАЛІЙ Сергій Вікторович¹,
аспірант кафедри бізнес-економіки та
адміністрування,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9825-2996>

¹Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,
м. Суми, Україна

ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РОЗУМНИХ МІСТ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ТЕНДЕНЦІЙ

***Анотація.** У статті здійснено бібліометричний аналіз наукових публікацій, присвячених бар'ерам, викликам і проблемам формування та розвитку розумних міст. Інформаційною базою дослідження слугували дані з наукометричної БД Scopus (станом на січень 2026 р.). До аналізу включено 347 статей за період 2018 по 2025 рік.*

Встановлено зростання публікаційної активності та цитованості досліджень із піком у 2025 році. Тематика еволюціонувала від зосередження на інституційних і технологічних аспектах до посилення уваги до людиноцентричності, цифрової рівності, етики штучного інтелекту, інклюзивності та сталого розвитку. Визначено провідні журнали, авторів і країни за кількістю публікацій та цитувань, а також сформовано карту наукової співпраці між країнами. Лідерами за публікаційною активністю є Китай, Великобританія та Індія. Аналіз ключових слів і мережевих зв'язків підтвердив міждисциплінарний характер досліджень. Результати дослідження окреслюють наявні наукові тенденції та формують підґрунтя для подальших комплексних досліджень проблем розвитку розумних міст.

***Ключові слова:** розумні міста; технології; бар'єри; виклики; проблеми; обмеження; бібліометричний аналіз; візуалізація.*

Постановка проблеми. Питання розумних міст хоч і є відносно новим, але викликає зацікавленість значної кількості науковців, які опрацьовують різноманітні напрямки. Міста дедалі більше визначають траєкторію глобального розвитку, виступаючи ключовими центрами економічного зростання, соціальних трансформацій та екологічного впливу.

За даними Організації Об'єднаних Націй, якщо у 2018 році 55 відсотків населення світу проживало в містах, то до 2050 року очікується його зростання до 68% [1]. Така динаміка урбанізації супроводжується посиленням навантаження на міську інфраструктуру.

Зростання міст безпосередньо впливає на споживання ресурсів та стан довкілля. Висока щільність населення зумовлює зростання потреб у транспорті, житлі, енергопостачанні, водних ресурсах і системах управління відходами. Урбанізація також породжує комплексні виклики – транспортні затори, злочинність, нерівність доступу до освіти й охорони здоров'я, дефіцит житла, забруднення повітря та шумове навантаження.

Відповіддю на зазначені проблеми стала концепція розумного міста (smart city), що поєднує інноваційні технології, стратегічне управління та орієнтацію на підвищення якості життя громадян.

Попри активне включення концепції smart city до національних стратегій і програм розвитку, її практична реалізація нерідко стикається з інституційними, фінансовими та управлінськими бар'єрами й викликами, що потребує подальшого розгляду.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю визначення бар'єрів, викликів та проблем, що виникають при розвитку розумних міст в умовах масштабної глобальної урбанізації, зростаючим ресурсним навантаженням на міста та необхідністю впровадження інноваційних, технологічно орієнтованих і водночас соціально чутливих моделей розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розумних міст хоча і є новим напрямком досліджень, але за короткий проміжок часу набуло розвитку та зацікавлює все ширшу наукову спільноту.

Проблематика розумних міст розглядається і розробляється не тільки в наукових працях, а й на рівні міжнародних організацій та проєктів. Так, розроблений United Nations Development Programme матеріал [2] містить практичні рекомендації для гравців із приватного та державного секторів, які працюють в умовах розвитку розумних міст, та спрямовують зусилля на забезпечення дотримання прав людей із врахуванням важливості інклюзивних процесів, прозорого управління та активної участі громад.

У «World Smart Cities Outlook 2024» [3] запропонований комплексний огляд сучасного стану практик розумних міст, орієнтованих на людей, на основі поєднання якісних та кількісних даних. При цьому увага приділяється шести основним напрямкам: стратегічні програми, політика та регулювання, лідерство державного сектору, екосистеми співпраці, міська цифрова інфраструктура та застосування концепції «розумного міста» у сфері державних послуг.

У звіті [4] надано рекомендації (у першу чергу, розробникам політик на місцевому, національному та європейському рівнях) щодо політик розвитку проєктів «Розумних міст» для подальшої підтримки та стимулювання поширення успішних інноваційних практик, що були випробувані в рамках проєктів, які фінансуються ЄС.

У [5] запропоновано курс «Smarter and Inclusive Cities». Він спрямований на формування комплексного розуміння концепції розумних та інклюзивних міст – від пояснення необхідності переходу сучасних міст до більш інноваційних, сталих і людиноцентричних моделей розвитку, до розгляду важливості моніторингу й оцінювання для забезпечення сталого, адаптивного розвитку міст.

У наукових статтях питання, що стосуються різних аспектів формування, розвитку розумних міст, висвітлюється все ширше, включаючи і розгляд перешкод, викликів, бар'єрів, що виникають перед розумними містами, зокрема, у [6, 7].

Крім того, у [8] автори визначили категорії, за якими згрупували 31 ключову перешкоду/виклики для розвитку розумних міст: Governance (управління), Economic (економіка), Social (соціальна сфера), Technology (технології), Environmental (навколишнє середовище), Legal and Ethical (правові та етичні питання).

У дослідженні [9] автори згрупували виокремлені перешкоди/виклики за трьома напрямками, у межах кожного виділивши відповідні категорії:

1. Уряд: економіка, управління, використання ресурсів, управління відходами, ІТ/ІКТ.
2. Бізнес: адміністрація, ІТ/ІКТ.
3. Населення: транспорт, ІТ/ІКТ, інтернет-послуги.

Схожі категорії для розподілу 18 виокремлених перешкод/викликів для розвитку розумних міст зазначено у праці [10]: Governance and Legal (управління та правова сфера), Social and Economic (соціально-економічна сфера), Technology (технології), Environment (навколишнє середовище).

Детальнішого дослідження вимагає аналіз розробленості проблематики перешкод, що стримують розвиток розумних міст.

Метою статті є проведення бібліометричного аналізу літературних джерел, у яких розглядаються питання бар'єрів, проблем, викликів при формуванні та розвитку розумних міст.

Викладення основного матеріалу дослідження. Щоб визначити розробленість тематики та наявні прогалини, скористаємося бібліометричним аналізом. Як джерело інформації використаємо наукометричну базу даних Scopus, дані станом на січень 2026 року.

Враховуючи тематику, що нас цікавить, пошук вівся за ключовими словами у полі TITLE-ABS-KEY. Пошуковий запит виглядав таким чином:

- TITLE-ABS-KEY «barriers» AND «smart cities development»
- OR
- TITLE-ABS-KEY «challenges» AND «smart cities development»
- OR

➤ TITLE-ABS-KEY «problems» AND «smart cities development».

Поняття «barriers», «challenges» та «problems» були використані як синонімічні, щоб врахувати можливі варіанти використання авторами статей слів для пояснення причин викликів, бар'єрів, проблем на шляху розвитку розумних міст.

У таблиці 1 подані пошукові фільтри, використані для відбору даних в наукометричній базі даних Scopus для подальшого аналізу.

Таблиця 1 - Пошукові фільтри

Категорія пошуку	Обмеження
Тип документу / Document type	Обмежено до статей (Articles) для зосередження на офіційних наукових дослідженнях
Тип джерела / Source type	Обмежено до журналів (Journal), виключені матеріали конференцій, розділи в книгах та інші менш поширені типи документів
Стадія публікації / Publication stage	Обмежено до статей у фінальній версії (Final), завершені роботи
Мова / Language	Обмежено до статей, опублікованих англійською мовою (English), враховуючи що англійська є міжнародною мовою та охоплює широке наукове коло

Після використання фільтрів, ми отримали 369 статей, що відповідають специфіці пошуку.

Додатково був використаний часовий фільтр (Year), після застосування якого до подальшого розгляду включаємо 347 статей. Хоча перша стаття за тематикою була опублікована у 2012 році, нарощування публікацій (більше 10 статей на рік) почалося з 2018 року, тому до уваги візьмемо статті з 2018 року по 2025.

Динаміка публікаційної активності із цитуванням статей подана на рис. 1.



Рис. 1 - Публікаційна активність науковців протягом досліджуваного періоду

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

З 2018 по 2025 рік публікаційна активність поступово зростала, досягнувши піку у 2025 році – 96 статей за рік. За останні 5 років (з 2021 по 2025 роки) науковці опублікували 82% від усіх аналізованих статей.

У статтях, опублікованих у 2018 році, автори фокусувалися на таких темах:

1. Роль державної політики, бюрократичні реформи і багаторівневе управління у впровадженні smart city, з фокусом та національні програми. Зокрема, на прикладі Китаю, В'єтнаму, Індонезії, Індії, Великобританії.

2. Socio-technical system: взаємодія між smart city та громадянами, публічне сприйняття та соціальні ризики.

3. Сталий розвиток, екологія та енергоефективність – smart city як інструмент екологічної трансформації.

4. Роль штучного інтелекту, Big Data, нейронних мереж і аналітичних моделей у розвитку smart city, цифрової інфраструктури та кіберфізичних систем.

Загалом статті за 2018 рік визначають, що ключові виклики для smart city пов'язані не лише з IT, а й з governance, довірою та інституційною спроможністю.

У статтях, опублікованих у 2025 році, частина розглянутих тем залишається незмінно актуальною та продовжує розвиватися науковцями, це, зокрема:

1. Governance, політики та інституційні моделі.

2. Екологічна сталість та енергетична ефективність smart city, зокрема декарбонізація цифрової інфраструктури, інтеграція відновлюваної енергії, зниження забруднення повітря та формування кліматично стійких міських систем.

3. AI, машинне навчання, графові нейронні мережі і digital twin моделі для оптимізації міського трафіку, управління інфраструктурою, моніторингу довкілля та прогнозування міських процесів та ін.

Крім того, у 2025 році у статтях увага акцентується на людиноцентричному, інклюзивному та управлінському вимірах smart city. Досліджуються питання етики AI, захисту персональних даних, цифрової рівності, ментального здоров'я, довіри громадян і міжстейкхолдерної співпраці.

Відповідно smart city розглядається вже не тільки як технологічний проект, а як стратегія міського розвитку, ефективність якої залежить від узгодженості технологій, інституційних механізмів і соціальних цінностей.

Додатково опрацьовано питання розвитку розумних міст, що стосуються інклюзивності, соціальної справедливості, цифрової нерівності, mental health, quality of life, довіри громадян, забезпечення приватності.

Зростає і рівень цитованості статей із досліджуваної тематики – з 52 цитувань у 2018 році до 2 609 цитувань у 2025 році. Загалом за весь досліджуваний період виокремлені статті були процитовані 7 926 рази.

Зі 204 академічних журналів, які публікували дослідження з питань бар'єрів, викликів, проблем розвитку розумних міст, у таблиці 2 представлені журнали із найбільшою кількістю опублікованих статей (не менше 10 статей) станом на січень 2026 року.

Згідно з даними таблиці 2, до списку журналів з десятьма або більше опублікованими статтями належать загалом 5 – крім «Sustainability», це також «IEEE Access», «Smart Cities», «Sustainable Cities and Society» та «Cities». Беззаперечне лідерство за кількістю опублікованих наукових статей належить виданню «Sustainability (Switzerland)». Важливо зазначити, що в 110 журналах була опублікована лише 1 стаття за досліджуваною тематикою; ще у 27 журналах – по 2 статті. У решті журналів не більше 5 статей.

Усі журнали, що входять до топ-5, відносяться до квартиля Q1 та мають афіліацію чотирьох країн – Швейцарія, США, Нідерланди та Великобританія.

Загалом у топ-5 журналів опубліковано 22% всіх досліджуваних статей за тематикою. Загальна кількість цитувань статей опублікованих у цих журналах, досягла 2 700. Таким чином, середня кількість цитувань на 1 публікацію дорівнює 35,53.

Згідно з даними таблиці 2, до списку журналів з десятьма або більше опублікованими статтями належать загалом 5 – крім «Sustainability», це також «IEEE Access», «Smart Cities», «Sustainable Cities and Society» та «Cities». Беззаперечне лідерство за кількістю опублікованих наукових статей належить виданню «Sustainability (Switzerland)». Важливо зазначити, що в 110 журналах була опублікована лише 1 стаття за досліджуваною тематикою; ще у 27 журналах – по 2 статті. У решті журналів не більше 5 статей.

Усі журнали, що входять до топ-5, відносяться до квартиля Q1 та мають афіліацію чотирьох країн – Швейцарія, США, Нідерланди та Великобританія.

Таблиця 2 – Найактуальніші журнали, що публікують дослідження у науковій галузі викликів, бар'єрів, проблем розвитку розумних міст

Журнал	К-ть опублікованих статей	К-ть загальних цитувань статей	Цитування на 1 публікацію	SNIP журналу / Квартиль / Країна афіліації	Бібліографічний опис / К-ть цитувань
Sustainability (Switzerland)	24	897	37,38	1.113 / Q1 / Швейцарія	Tan, S.Y., Taeihagh, A. Smart city governance in developing countries: A systematic literature review. Sustainability Switzerland, 2020, 12(3), 899 / 263
IEEE Access	16	639	39,94	1.504 / Q1 / США	Talebkhah, M., Sali, A., Marjani, M., ... Hashim, S.J., Rokhani, F.Z. IoT and Big Data Applications in Smart Cities: Recent Advances, Challenges, and Critical Issues. IEEE Access, 2021, 9, pp. 55465–55484, 9395117 / 121
Smart Cities	14	271	19,36	2.347 / Q1 / Швейцарія	Treiblmaier, H., Rejeb, A., Strebinger, A. Blockchain as a driver for smart city development: Application fields and a comprehensive research agenda. Smart Cities, 2020, 3(3), pp. 853–872 / 107
Sustainable Cities and Society	12	475	39,58	2.509 / Q1 / Нідерланди	Xia, L., Semirumi, D.T., Rezaei, R. A thorough examination of smart city applications: Exploring challenges and solutions throughout the life cycle with emphasis on safeguarding citizen privacy. Sustainable Cities and Society, 2023, 98, 104771 / 102
Cities	10	418	41,80	2.065 / Q1 / Великобританія	Neves, F.T., de Castro Neto, M., Aparicio, M. The impacts of open data initiatives on smart cities: A framework for evaluation and monitoring. Cities, 2020, 106, 102860 / 115

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

Загалом у топ-5 журналів опубліковано 22% всіх досліджуваних статей за тематикою. Загальна кількість цитувань статей опублікованих у цих журналах, досягла 2 700. Таким чином, середня кількість цитувань на 1 публікацію дорівнює 35,53.

За кількістю цитувань на 1 статтю в лідерах журнал «Cities» (41,80 цитувань на 1 публікацію), йому з невеликою різницею поступають журнали «IEEE Access» (39,94), «Sustainable Cities and Society» (39,58) та «Sustainability (Switzerland)» (37,38). Значно відстає Smart Cities (19,36).

Детальніше розглянемо активності науковців за тематикою (див. табл. 3). До уваги взяті науковці з кількістю статей за тематикою не менше 3.

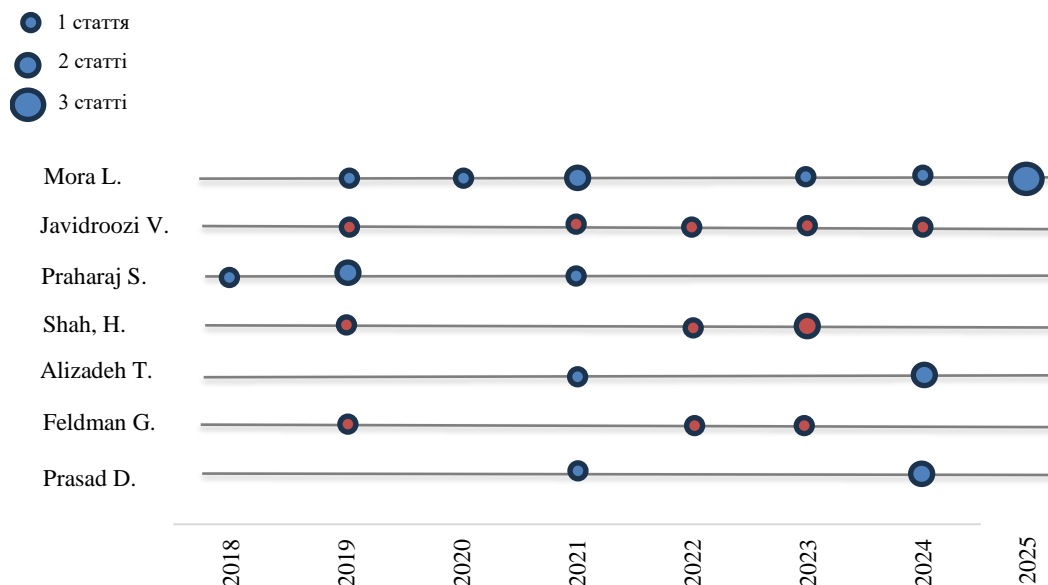
Таблиця 3 – Автори з найбільшою кількістю публікацій за тематикою

Автор	Кількість статей	К-ть загальних цитувань	h-index автора в БД Scopus	Загальна к-ть публікацій автора у БД Scopus	Афіліація автора (університет, країна)
Mora L.	9	225	23	66	Tallinna Tehnikaülikool / Естонія
Javidroozi V.	5	105	7	18	Birmingham City University / Великобританія
Praharaj S.	4	354	12	33	University of Miami / США
Shah H.	4	69	13	61	Birmingham City University / Великобританія
Alizadeh T.	3	88	19	69	The University of Sydney / Австралія
Feldman G.	3	140	21	5	Birmingham City University / Великобританія
Prasad D.	3	232	11	6	The University of Sydney / Австралія

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

Зазначені в таблиці 3 науковці мають високі h-index у БД Scopus (у трьох авторів Mora L., Shah H. та Alizadeh T. h-index перевищує 60), тобто їх публікації викликають зацікавленість серед наукової спільноти та відповідають викликам сучасності. Крім того, топ-автори представляють три континенти, що говорить про міжнародних характер тематики та дотичність до неї різни країн. Три автори мають афіліацію у Birmingham City University (Великобританія), ще два – у The University of Sydney (Австралія). По одному науковцю є представниками університетів Естонії та США.

На основі опублікованих наукових статей на рисунку 2 показано час та тривалість дослідницької роботи вчених із таблиці 3.

**Рис. 2 – Дослідницька активність науковці у часовому розрізі**

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

Відповідно до рис. 2, дослідницька робота вчених не є одноразовим явищем, набуває системного характеру. У міру опрацювання тематики роботи науковців стають детальнішими, глибшими, охоплюють все більше спеціалізованих проблемних питань. Так, наприклад, Mora L. у дев'яти опублікованих статтях розглянув різні аспекти розвитку розумних міст – від ролі

governance, стратегічного планування та інноваційного менеджменту в smart city ініціативах до дослідження нерівності у доступі до міських послуг, впливу регіональних соціально-економічних умов на політики smart city та необхідність адаптивних, а не універсальних рішень. Також помітною є увага до справедливості, інклюзивності та відповідальності розумних міст.

За результатами розгляду обраних публікацій з досліджуваної тематики зазначимо, що наукові дослідження проводяться вченими з різних куточків світу, а географічне охоплення є широким.

На рисунку 3 показано динаміку публікаційної активності найпродуктивніших країн, до яких належать Китай, Великобританія, Індія, США, Саудівська Аравія.

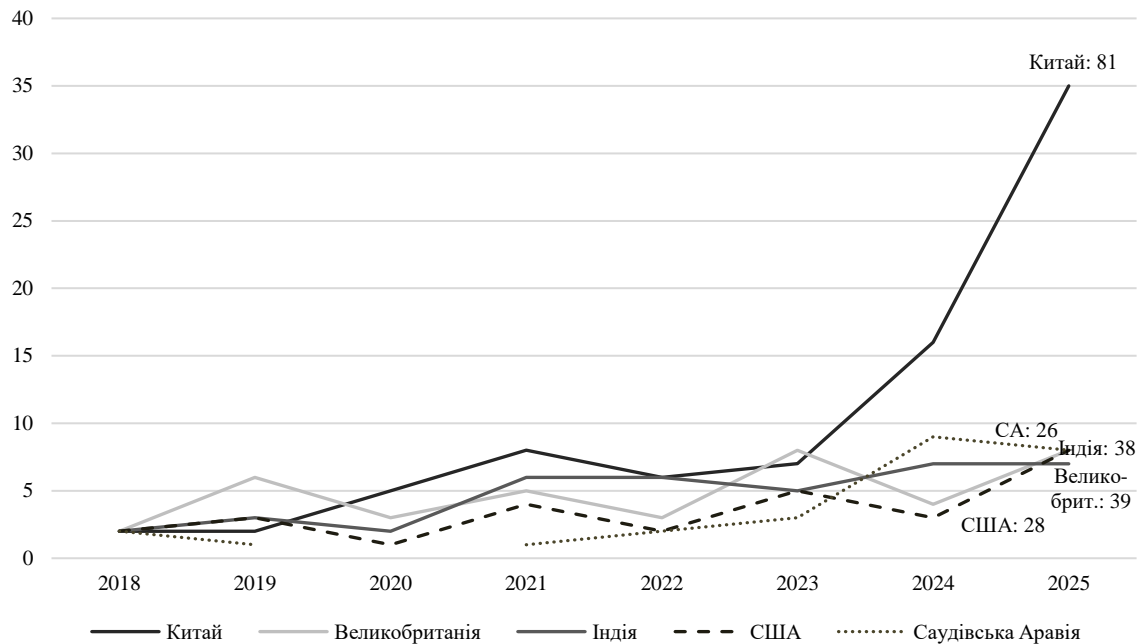


Рис. 3 – Публікаційна продуктивність країн протягом досліджуваного періоду

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

За кількістю опублікованих статей із тематики лідує Китай. Науковці з Китаю опублікували 81 статтю, що вдвічі перевищує кількість статей, опублікованих науковцями Великобританії. Загалом у Китаї опубліковано 23% всіх статей, що розглядаються, ще 22% – вченими Великобританії та Індії.

Зацікавленість вчених з Китаю в тематиці пояснюється широким розвитком розумних міст та необхідністю покращення підходів для уникнення чи подолання бар'єрів / викликів / проблем у розвитку розумних міст. Так, у Китаї уряд інвестує майже 75 мільярдів доларів у розвиток приблизно 500 розумних міст по всій країні. Китай також є одним із лідерів у впровадженні рішень на основі штучного інтелекту для управління інфраструктурою [2].

Одним із стратегічних проєктів розумного міста в Китаї є Xiong'an New Area – спеціальна економічна зона, що будується як «місто майбутнього», де поєднуюватимуться високі технології, інновації з орієнтацією на екологічність і низьковуглецевий розвиток, забезпечуватимуться комфортні умови для життя і роботи, взаємодія людини з природою. Екосистема Xiong'an New Area спрямована на модернізацію міського й соціального управління, підвищення відкритості та посилення глобального впливу. Вона інтегрує управління на основі даних, розумне життя та цифрові галузі на єдиній платформі. Крім того, що Xiong'an New Area став першим місцем у Китаї, де запроваджено концепцію «цифрового міста-близнюка», також впроваджуються ефективні рішення для вирішення проблем дорожнього руху [11-14]. Крім того, City Brain 3.0 у Ханчжоу став ключовим етапом переходу до міського управління на основі штучного інтелекту. Платформа інтегрує самонавчальний цифровий інтелект у державні послуги, міське управління та промисловість, підвищуючи ефективність, безпеку й якість сервісів [15].

Для ширшого розуміння розподілу навантаження додатково розглянемо внески в континентальному масштабі (рис. 4).

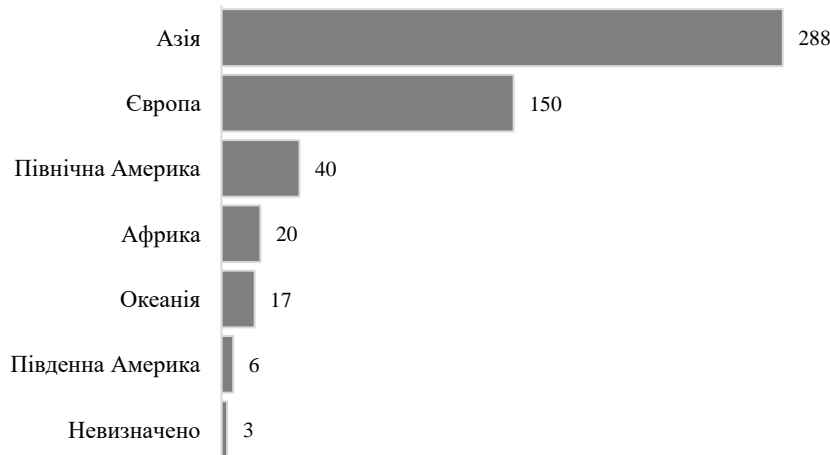


Рис. 4 – Розподіл публікаційної активності (кількість опублікованих статей) у континентальному розрізі

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

Відповідно до рис. 4, тематика знаходиться в зоні інтересів вчених із різних континентів, що додатково підкреслюють географічну широту та глибину досліджень. Європа, Азія та Північна Америка є лідерами за кількістю країн, науковці з яких залучені до дослідження тематики. Цей розподіл відображає добре сформовані дослідницькі екосистеми в цих частинах світу, а також зростаючий академічний внесок країн Африки та Океанії. Відповідно, це створює попит на міждисциплінарні та комплексні дослідження з питань розумних міст, включаючи і пошук викликів, бар'єрів, проблем, для покращення в майбутньому нових концепцій розумних міст та їх реалізацію.

Країни, наведені на рис. 3, також потрапляють до першої десятки країн з найбільшою кількістю цитувань (таблиця 4).

Таблиця 4 – Країни з найбільшою кількістю цитувань за статтями

Країна	К-ть цитувань	Країна	Середнє цитування на 1 статтю
Великобританія	1391	Франція	122,00
Китай	1371	Сінгапур	81,50
Індія	1125	Пакистан	74,00
Південна Корея	827	Угорщина	58,50
Малайзія	643	ОАЕ	54,63
Австралія	642	Оман	51,00
США	629	Судан	48,50
Саудівська Аравія	532	Швеція	48,50
Сінгапур	489	Тайвань	48,44
ОАЕ	437	Греція	48,33

За кількістю загальних цитувань статей на першому місці публікації вчених з Великобританії. Цитування робіт вчених Китаю є трохи меншим (на 20 цитувань). Крім них лідируючі позиції за загальною кількістю цитувань, займають Південна Корея, Малайзія, Австралія, Сінгапур та ОАЕ.

Показники середньої кількості цитувань на наукову статтю частково відрізняються – лідером є Франція (із показником 122,00 цитування на 1 статтю), за нею слідують Сінгапур,

Пакистан, Угорщина та ОАЕ (із показниками цитування 81,50, 74,00, 58,50 та 54,63 на 1 статтю відповідно).

Для аналізу інтенсивності публікаційної активності за країнами сформували мережу зв'язків на основі країн афіліації авторів. Розмір кожного кола відображає кількість публікацій, підготовлених авторами з відповідної країни, тоді як стрілки між колами ілюструють наукову співпрацю між дослідниками з різних країн (рис. 5).

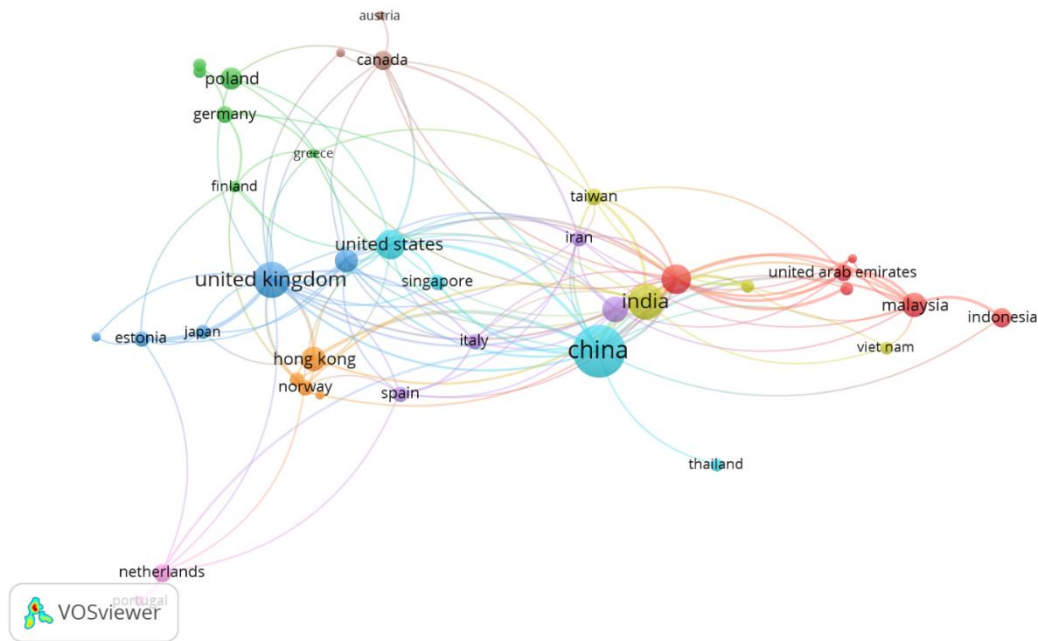


Рис. 5 – Мережа зв'язків між країнами

Джерело: досліджено та візуалізовано за допомогою VosViewers

Найбільші кластери сформувалися навколо країн, які відносяться до топ-5 за кількістю опублікованих статей: Китай (у зв'язку із США) – загальна сила зв'язків 44; Великобританія – загальна сила зв'язків 39; Індія – загальна сила зв'язків 34; Саудівська Аравія – загальна сила зв'язків 40. Менші кластери формуються навколо таких країн, як Малайзія, Гонконг, Південна Корея, Польща, Канада та Нідерланди.

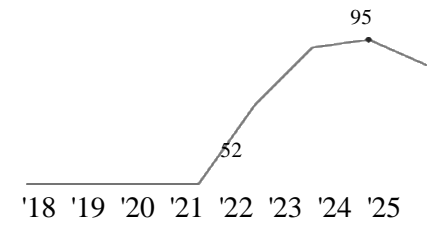
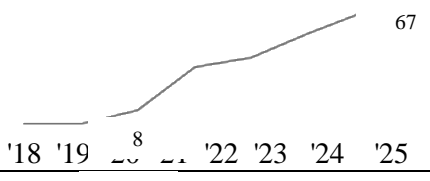
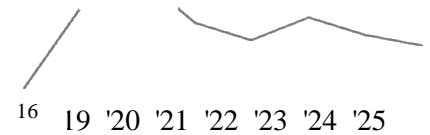
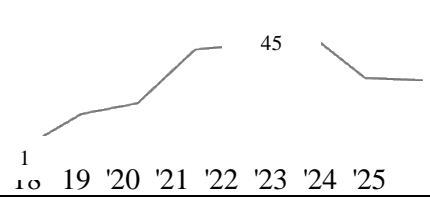
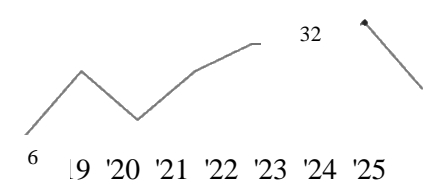
Також зосередимо увагу на найбільш цитованих статтях (див. табл. 5).

Автори статті *Smart cities: Fusion-based intelligent traffic congestion control system for vehicular networks using machine learning techniques* [16] розглянули проблему транспортних заторів у розумних містах, роль інтелектуальних транспортних систем у їх зменшенні і запропонували інтелектуальну систему управління трафіком на основі машинного навчання. Науковці запропонували інтелектуальну систему контролю заторів на дорогах для віртуальних мереж (FITCCS-VN), яка аналізує дані про рух транспорту та надає водіям можливість у реальному часі оцінювати стан доріг і обирати альтернативні маршрути. Система підвищує ефективність транспортних мереж і демонструє точність 95%.

У [17] автори, ґрунтуючись на систематичному огляді літератури, здійснили аналіз потенціалу і обмежень розвитку розумних міст у країнах, що розвиваються. Дослідження показало, що, незважаючи на позитивний вплив цифрових технологій на «боротьбу» міст із демографічним тиском і зростаючим попитом на послуги, їх впровадження стримується високими фінансовими витратами, слабкою інфраструктурою, неформальною економікою та проблемами управління. Науковці підкреслили, що успішна реалізація smart city можлива лише за умови комплексних соціально-економічних, правових і регуляторних реформ, розвитку людського капіталу, цифрової інклюзивності та екологічної стійкості. Автори підкреслили важливість контекстуальних чинників – рівень соціального й економічного розвитку,

технологічна грамотність громадян і культурні особливості, а також створення екосистеми з активною участю громадян, стартапів і державно-приватних партнерств.

Таблиця 5 – Найбільш глобально цитовані статті

№	Стаття	К-ть цитувань статей	Цитувань на рік (середнє значення)	Динаміка цитування за 2018-2025 роки
1	Saleem, M., Abbas, S., Ghazal, T.M., ... Sahawneh, N., Ahmad, M. Smart cities: Fusion-based intelligent traffic congestion control system for vehicular networks using machine learning techniques. <i>Egyptian Informatics Journal</i> , 2022, 23(3), pp. 417-426	315	79	
2	Tan, S.Y., Taeihagh, A. Smart city governance in developing countries: A systematic literature review, , <i>Sustainability Switzerland</i> , 2020, 12(3), 899	263	44	
3	Cowley, R., Joss, S., Dayot, Y. The smart city and its publics: insights from across six UK cities. <i>Urban Research and Practice</i> , 2018, 11(1), pp. 53-77	216	27	
4	Rana, N.P., Luthra, S., Mangla, S.K., ... Roderick, S., Dwivedi, Y.K. Barriers to the Development of Smart Cities in Indian Context, <i>Information Systems Frontiers</i> . 2019, 21(3), pp. 503-525	213	27	
5	Praharaj, S., Han, J.H., Hawken, S. Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100 smart cities mission in India. <i>City Culture and Society</i> . 2018, 12, pp. 35-43	161	20	

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

У [18] автори здійснили аналіз smart city-ініціатив шести міст Великобританії для визначення реалізації принципів орієнтації на людей. Науковці у дослідженні показали, що попри критику «розумних міст», у практиці домінують підприємницькі та сервісні моделі участі громадян, хоча їх громадянські й політичні ролі залишаються обмеженими та фрагментованими. Крім того, автори підкреслили необхідність глибшої інтеграції громадянської участі, орієнтації інновацій на реальні потреби мешканців і розвитку політичної залученості, щоб у майбутньому smart city стали більш інклюзивними та справді публічними. Ці висновки науковців виправдалися. У статтях авторів за 2025 рік усе більше згадок про врахування соціальних аспектів розвитку розумних міст.

Додатково розглянемо ключові слова, які найчастіше використовували науковці у статтях. Проведене дослідження за допомогою VosViewers дозволило виділити 143 ключових слова

(ключові слова, що з'являлися мінімум 4 рази). Після перевірки на релевантність до подальшого розгляду перейшло 113 ключових слова (були виключені слова, що є власними назвами, загальними термінами тощо).

Десять ключових слів, які зустрічалися найчастіше, подані в таблиці 6.

Таблиця 6 – Частовживані ключові слова

Ключове слово	Частота згадування	Ключове слово	Частота згадування
smart city	228	urban planning	34
urban growth	93	sustainability	32
urban development	55	decision making	25
internet of things	37	deep learning	24
sustainable development	36	smart city development	23

Зв'язки між основними ключовими словами представлено у вигляді кластерів (див. рис. 6). При побудові нетворкінга використали ключові слова, які зустрічалися від 4 разів.

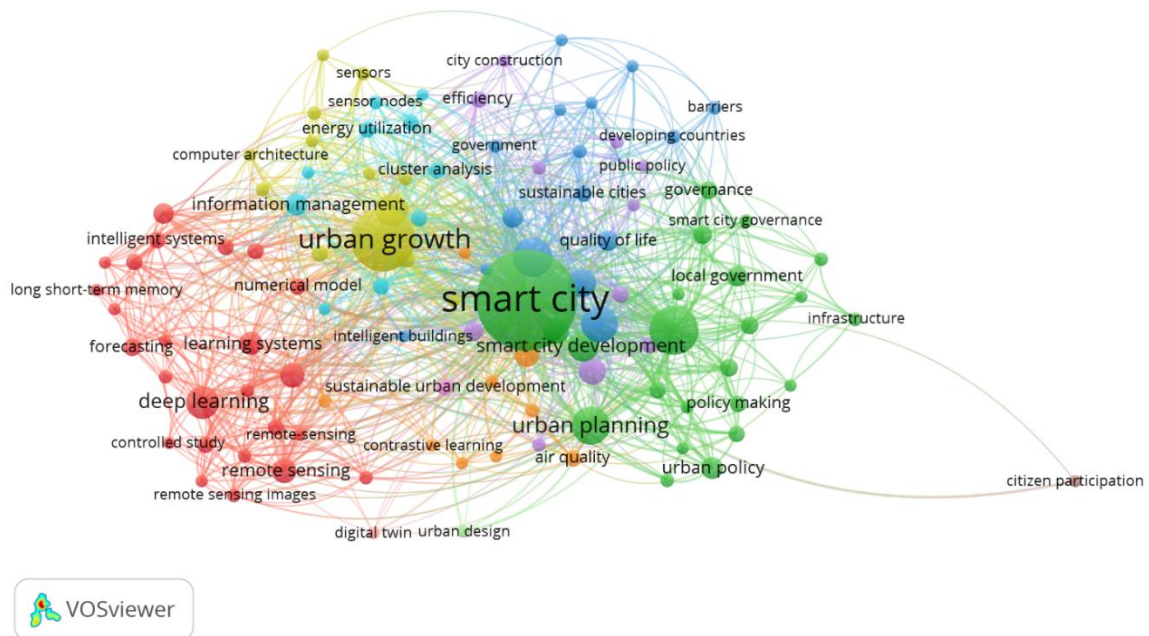


Рис. 6 – Частовживані ключові слова у досліджуваних публікаціях

Джерело: складено автором на основі даних із наукометричної БД Scopus

Найбільші кластери формуються навколо ключових слів Smart City, Urban Growth, Sustainable Development. Це базові поняття, які визначають розвиток і поширення розумних міст та відносять до ключових слів із найчастішим згадуванням (див. табл. 6)

Менші кластери формуються, зокрема, навколо таких ключових слів, як Sustainable City, Deep Learning, Efficiency, Information Management. Основою менших кластерів є поняття, які показують засоби, які сприяють формуванню та розвитку розумних міст, а також створюють виклики та бар'єри.

Висновки. Проведений бібліометричний аналіз на основі даних із наукометричної БД Scopus (станом на січень 2026 року) дозволив системно оцінити стан і динаміку наукових досліджень, присвячених бар'єрам, викликам і проблемам формування та розвитку розумних міст. Встановлено, що з 2018 року спостерігається стале зростання публікаційної активності, а за 2021-2025 роки було опубліковано понад 80% усіх проаналізованих статей. Тематика досліджень розумних міст поступово трансформується з технологічно орієнтованої моделі в комплексну

стратегію міського розвитку, що інтегрує технологічні, соціальні, екологічні та управлінські компоненти.

Географічний аналіз продемонстрував домінування Китаю, Великобританії та Індії за кількістю публікацій, а також провідні позиції Великобританії та Китаю за загальною кількістю цитувань. Активна участь країн Азії, Європи та Північної Америки підкреслює глобальний характер проблематики.

Аналіз найбільш цитованих робіт показав, що ключові виклики розвитку smart city пов'язані не лише з технологічними обмеженнями, а передусім із питаннями governance, фінансової спроможності, інституційних реформ, участі громадян та контекстуальних соціально-економічних умов. Успішна реалізація концепції розумного міста вимагає адаптивних моделей управління, міжсекторної взаємодії, розвитку людського капіталу та забезпечення цифрової інклюзивності.

Дослідження ключових слів підтвердило, що тематичні кластери формуються навколо понять smart city, urban growth, sustainable development. Водночас зростає увага до інструментальних рішень (deep learning, IoT, decision making), які одночасно виступають як драйверами, так і потенційними викликами у розвитку розумних міст.

Отже, результати бібліометричного аналізу дозволяють зробити висновок, що дослідження бар'єрів, викликів і проблем розвитку розумних міст перебуває на етапі інтенсивного зростання та концептуального поглиблення.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделі оцінювання бар'єрів, викликів розвитку розумних міст.

Список використаної літератури

1. 68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN. Department of Economic and Social Affairs. 16 May 2018. URL: <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>.
2. United Nations Development Programme. Building Responsible Smart Cities: A Toolkit for Public and Private Sector Actors. 2025. Bangkok, Thailand.
3. UN-Habitat, World Smart Cities Outlook 2024. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/12/un_smart_city_outlook.pdf.
4. Ferrer J. N., Taranic I., Veum K., van den Oosterkamp P. Cordelia Wilson (supervision and review). The making of a smart city: policy recommendations. *European Commission*. URL: https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-04/the_making_of_a_smart_city_-_policy_recommendations.pdf.
5. Arup, TalTech, Climate-KIC, UNDP. Smarter & Inclusive Cities. Course Materials. 2024. Urban Learning Center.
6. Law K. H., Lynch J. P. Smart City: Technologies and Challenges. *IEEE Computer Society*. Column: Smart Cities. November/December 2019. pp. 46-51. URL: <https://par.nsf.gov/servlets/purl/10126466?ref=sgi4.com>
7. Ilyas M. Smart Cities: Challenges and Opportunities. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*. 2023, 21(4), 1-6. <https://doi.org/10.54808/JSCI.21.04.1>
8. Atef Orabi O., Morsi Galil A. Challenges of Smart Cities: Methods of Prioritization. *International Journal of Computers and Informatics*. 2023, №2, Vol. 7. URL: <https://ijci.vsrp.co.uk> <https://doi.org/10.59992/IJCI.2023.v2n7p2>
9. Andejany M., Malik A., Ahmad W., Alharbi A. M., Umar S.. Transformation of urban cities to sustainable smart cities – challenges and opportunities faced by Saudi Arabia. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. vol.101, № 21, pp. 6663- 6676. <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No21/1Vol101No21.pdf>
10. Mutambik I. Unlocking the Potential of Sustainable Smart Cities: Barriers and Strategies. *Sustainability*. 2024, 16, 5061. <https://doi.org/10.3390/su16125061>.
11. Jinran Zh., Yu Zh. Xiong'an – Welcome to the city of the future. April 2, 2024. URL: <https://www.chinadailyhk.com/hk/article/383626>
12. Xiong'an New Area: China's 'city of the future'. March 31, 2024. Xinhua. URL: https://english.www.gov.cn/news/202403/31/content_WS66096809c6d0868f4e8e5a2f.html

13. Yangqiu Ch., Ning L., Xueting Zh.. China's City of the Future: Xiong'an New Area. *Global innovation report*. URL: https://www.hitachihyeron.com/rev/archive/2021/r2021_01/pdf/gir.pdf
14. Meng Yu., Yingxiang S., Jing W., Abdallah W., Shihao L. Explore Xiong'an New Area: A tech-driven city of tomorrow. December 31, 2025. *People's Daily Online Exclusives*. URL: <https://en.people.cn/n3/2025/1231/c98649-20408876.html>.
15. Hangzhou launches City Brain 3.0, advancing smart governance. April 1, 2025. URL: https://www.ehangzhou.gov.cn/2025-04/01/c_293162.htm.
16. Saleem, M., Abbas, S., Ghazal, T.M., ... Sahawneh, N., Ahmad, M. Smart cities: Fusion-based intelligent traffic congestion control system for vehicular networks using machine learning techniques. *Egyptian Informatics Journal*. 2022, 23(3), pp. 417-426.
17. Tan, S.Y., Taeihagh, A. Smart city governance in developing countries: A systematic literature review. *Sustainability Switzerland*. 2020, 12(3), 899.
18. Cowley, R., Joss, S., Dayot, Y. The smart city and its publics: insights from across six UK cities. *Urban Research and Practice*. 2018, 11(1), pp. 53-77.

References

1. 68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN (16 May 2018). Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from: <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>.
2. United Nations Development Programme. (2025). Building Responsible Smart Cities: A Toolkit for Public and Private Sector Actors. Bangkok, Thailand.
3. UN-Habitat, World Smart Cities Outlook 2024. (2024). *unhabitat.org*. Retrieved from: https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/12/un_smart_city_outlook.pdf.
4. Ferrer J. N., Taranic I., Veum K., van den Oosterkamp P. (2021). Cordelia Wilson (supervision and review). The making of a smart city: policy recommendations. *European Commission*. Retrieved from: https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-04/the_making_of_a_smart_city_-_policy_recommendations.pdf.
5. Arup, TalTech, Climate-KIC, UNDP. (2024). Smarter & Inclusive Cities. Course Materials. 2024. Urban Learning Center.
6. Law K. H., Lynch J. P. (November/December 2019). Smart City: Technologies and Challenges. *IEEE Computer Society. Column: Smart Cities*. pp. 46-51. Retrieved from: <https://par.nsf.gov/servlets/purl/10126466?ref=sgi4.com>.
7. Ilyas M. (2023). Smart Cities: Challenges and Opportunities. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*. no. 21(4), pp. 1-6. <https://doi.org/10.54808/JSCI.21.04.1>
8. Atef Orabi O., Morsi Galil A. (2023). Challenges of Smart Cities: Methods of Prioritization. *International Journal of Computers and Informatics*. no. 2, vol. 7. Retrieved from: <https://ijci.vsrp.co.uk> <https://doi.org/10.59992/IJCI.2023.v2n7p2>
9. Andejany M., Malik A., Ahmad W., Alharbi A. M., Umar S. (November 2023). Transformation of urban cities to sustainable smart cities – challenges and opportunities faced by Saudi Arabia. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol.101, no 21, pp. 6663-6676. Retrieved from: <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No21/1Vol101No21.pdf>.
10. Mutambik I. (2024). Unlocking the Potential of Sustainable Smart Cities: Barriers and Strategies. *Sustainability Switzerland*, 16, 5061. <https://doi.org/10.3390/su16125061>.
11. Jinran Zh., Yu Zh. (April 2, 2024). Xiong'an – Welcome to the city of the future. Retrieved from: <https://www.chinadailyhk.com/hk/article/383626>
12. Xiong'an New Area: China's 'city of the future' (March 31, 2024). Xinhua. Retrieved from: https://english.www.gov.cn/news/202403/31/content_WS66096809c6d0868f4e8e5a2f.html.
13. Yangqiu Ch., Ning L., Xueting Zh.. China's City of the Future: Xiong'an New Area. *Global innovation report*. Retrieved from: https://www.hitachihyeron.com/rev/archive/2021/r2021_01/pdf/gir.pdf
14. Meng Yu., Yingxiang S., Jing W., Abdallah W., Shihao L. (December 31, 2025). Explore Xiong'an New Area: A tech-driven city of tomorrow. *People's Daily Online Exclusives*. Retrieved from: <https://en.people.cn/n3/2025/1231/c98649-20408876.html>.
15. Hangzhou launches City Brain 3.0, advancing smart governance (April 1, 2025). Retrieved from: https://www.ehangzhou.gov.cn/2025-04/01/c_293162.htm.
16. Saleem, M., Abbas, S., Ghazal, T.M., ... Sahawneh, N., Ahmad, M. (2022). Smart cities: Fusion-based intelligent traffic congestion control system for vehicular networks using machine learning techniques. *Egyptian Informatics Journal*, no. 23(3), pp. 417-426.

17. Tan, S.Y., Taeihagh, A. (2020). Smart city governance in developing countries: A systematic literature review. *Sustainability Switzerland*, 12(3), 899.
18. Cowley, R., Joss, S., Dayot, Y. (2018). The smart city and its publics: insights from across six UK cities. *Urban Research and Practice*, no. 11(1), pp. 53-77.

Liubov Syhyda¹,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Business Economics and Administration,

Serhii Malii¹,
PhD Student of the Department of Business
Economics and Administration,

¹*Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko;*

CHALLENGES IN THE CONCEPT OF SMART CITY DEVELOPMENT: A BIBLIOMETRIC INSIGHT OF GLOBAL RESEARCH TRENDS

Introduction. *The article presents the results of a comprehensive bibliometric analysis of scientific publications on the barriers, challenges, and problems in the formation and development of smart cities.*

Purpose. *The purpose of the study is to determine the level of scientific development of the subject, determine the main trends, and identify leading scientific centers and journals.*

Results. *The information base was sourced from the Scopus database (as of January 2026). The search was conducted in the field "title, abstract, and keywords" using the keywords "barriers," "challenges," and "problems" in combination with "smart cities development". The following filters were applied: by document type (articles), source type (journals), language (English), and publication stage (final). The analysis included 347 articles published between 2018 and 2025. VosViewer was used as one of the tools to analyze the selected articles, graphically represent the results, and construct visualization maps.*

The results showed that the problem under study is in a growth phase. The increase in publication activity began in 2018 (15 articles). It peaked in 2025 (96 articles), and the citation rate of studies increased from 52 citations in 2018 to 2,609 in 2025. The selected articles were cited 7,926 times during the entire study period.

It was found that, in the early stages, authors in scientific articles focused mainly on institutional aspects, public policy, multi-level governance, ICT implementation, the role of artificial intelligence and Big Data, and sustainable development issues. Subsequently, scientific discourse evolved towards human-centeredness, digital inclusiveness, ethical use of artificial intelligence, personal data protection, citizen trust, and cross-sectoral cooperation. Smart cities are increasingly seen not only as technological projects but also as comprehensive urban development strategies that require the coordination of technological, institutional, and social components.

Scientists published articles in 204 academic journals. The most significant number of articles on the subject were published in the highly ranked journal Sustainability (Switzerland), which belongs to Q1. In total, scientists published 22% of all works in the top 5 journals.

The most productive authors (at least 3 articles on the subject) come from four countries and three regions of the world – Europe, North America, and Australia. Thus, the problem under study is becoming global. In addition, the research work of scientists is not a one-time phenomenon; it is becoming systematic. Nevertheless, cooperation between scientists is not deep, and no clusters have yet been formed.

Scientists from Europe, Asia, North America, South America, Australia, and Africa are working on the subject under study. China, the United Kingdom, and India are the leaders in scientific productivity, which is due to the active implementation of smart city initiatives in these countries. The joint scientific achievements of scientists from these countries account for 45.5% of the total number of publications analyzed.

Keyword analysis confirmed the subject's interdisciplinary nature. The most significant clusters are centered on the keywords Smart City, Urban Growth, and Sustainable Development. These concepts are fundamental to understanding the formation and spread of smart cities and are among the most frequently used in publications. Smaller clusters are formed around the terms Sustainable City, Deep Learning, Efficiency, and Information Management. They reflect the instrumental and applied aspects of smart city development, outlining the mechanisms for their implementation and operation, as well as the challenges and barriers encountered along the way.

Originality *lies in conducting a comprehensive bibliometric analysis, thematically focused exclusively on barriers, challenges, and problems of smart cities development. This study systematically tracks the evolution of scientific discourse in this specific thematic area, identifies geographical and authorial centers of activity, and*

also records a qualitative transformation of the research issues - from technologically oriented approaches to complex socio-management models.

Conclusion. *The results obtained allow us to systematize the current state of research, identify dominant trends, and justify the need for further interdisciplinary research on the barriers and challenges to the development of smart cities, considering technological, social, and managerial dimensions.*

Keywords: *smart cities; technologies; barriers; challenges; problems; limitations; bibliometric analysis; visualization.*

*Одержано редакцією: 17.10.2025
Прийнято до публікації: 02.11.2025*

УДК 338.1:338.4:004.7

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-40-45>

РАДЗИХОВСЬКА Юлія Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент, Черкаський
національний університет імені Богдана
Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>
aleksiarodz@vu.cdu.edu.ua

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ

***Анотація.** У статті досліджено вплив цифрових комунікацій на трансформацію галузевих ринків та структурні зрушення в економіці. На основі аналізу макроекономічних показників виявлено кореляційні зв'язки між інтенсивністю цифровізації комунікацій та темпами зростання окремих секторів економіки. Запропоновано класифікацію галузей за ступенем залежності від цифрових комунікацій. Побудовано економетричну модель оцінки внеску цифрових комунікацій у формування валової доданої вартості за секторами. Визначено перспективні напрями структурної трансформації під впливом цифрових комунікацій.*

***Ключові слова:** цифровізація, цифрові комунікації, галузеві ринки, структурні зрушення, макроекономічний аналіз, валова додана вартість, цифрова економіка.*

Постановка проблеми. Сучасний етап економічного розвитку характеризується глибокою трансформацією галузевої структури національних економік під впливом цифровізації. Одним із ключових драйверів цих змін виступають цифрові комунікації, які з інструменту інформування перетворилися на системоутворювальний фактор ринкової взаємодії. Цифрові комунікації змінюють принципи функціонування традиційних галузей, створюють нові ринки та спричиняють структурні зрушення, що потребують системного макроекономічного аналізу.

Незважаючи на визнання значущості цифрових комунікацій у науковому дискурсі, більшість досліджень зосереджена на мікрорівні (ефективність окремих підприємств) або мезорівні (окремі галузі). Комплексний макроекономічний аналіз впливу цифрових комунікацій на структурну динаміку економіки залишається фрагментарним. Це створює проблему: відсутність кількісних оцінок внеску цифрових комунікацій у формування валової доданої вартості та структурні зрушення обмежує можливості для обґрунтування економічної політики та стратегічного планування.

Особливої актуальності ця проблема набуває для України, де цифрова трансформація відбувається в умовах воєнної економіки, що створює як додаткові виклики, так і нові можливості для переструктурування галузевих ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу цифрових технологій на галузеву структуру економіки є предметом активних досліджень у міжнародній науковій літературі. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили зарубіжні вчені, які досліджували різні аспекти цифрової трансформації галузей.

Brunjolfsson та McAfee (2021) у своїх працях обґрунтували концепцію «другої епохи машин», в якій цифрові технології стають основним фактором продуктивності та структурних зрушень. Автори довели, що цифровізація призводить до зміни часток традиційних галузей на користь сектору послуг та високотехнологічних виробництв.

Auton та Salomons (2022) досліджували вплив цифрових технологій на зайнятість та галузеву структуру в країнах ОЕСР. Вони встановили, що зростання цифрової активності супроводжується вивільненням робочої сили з традиційних галузей та її перерозподілом у сферу цифрових послуг, що створює структурні зрушення на макрорівні.

Varian (2023) досліджував роль цифрових платформ та комунікацій у трансформації галузевих ринків, зокрема в роздрібній торгівлі, медіа та фінансових послугах. Автор показав, що цифрові комунікації знижують транзакційні витрати та змінюють структуру конкуренції на галузевих ринках.

Goldfarb та Tucker (2021) провели мета-аналіз досліджень впливу цифровізації на галузеву структуру економіки. Вони виявили, що найбільш чутливими до цифрових комунікацій є галузі з високою часткою інформаційної складової (медіа, освіта, фінанси, роздрібна торгівля). Для цих галузей цифрові комунікації стають ключовим фактором структурних змін.

Серед вітчизняних дослідників слід відзначити праці Л. Федулової (2022), яка досліджувала структурні зрушення в економіці України під впливом цифровізації. Авторка довела, що цифрові комунікації сприяють формуванню нових міжгалузевих зв'язків та створенню інтегрованих цифрових екосистем.

В. Вишневський та О. В'юн (2023) проаналізували вплив цифрових технологій на трансформацію промисловості України. Вони встановили, що цифрові комунікації є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на глобальних ринках.

А. Гриценко та Т. Кричевська (2024) досліджували цифрову трансформацію фінансового сектору України, показавши, що цифрові комунікації сприяють розвитку фінтеху та зміні структури фінансових послуг.

Однак, незважаючи на значний науковий доробок, системний макроекономічний аналіз впливу цифрових комунікацій на структурні зрушення в економіці України з кількісними оцінками внеску залишається недостатньо розробленим. Це обґрунтовує актуальність та своєчасність даного дослідження.

Метою даної статті є розробка теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих рекомендацій щодо оптимізації цифрової комунікаційної стратегії підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз глобальних макроекономічних показників за 2020–2025 роки свідчить про стійкий зв'язок між рівнем цифровізації комунікацій та динамікою галузевої структури економіки. За даними Міжнародного союзу електров'язку (ITU), зростання інтернет-проникнення на 10% супроводжується збільшенням частки сектору послуг у ВВП в середньому на 1.8 процентних пункти. Найбільш чутливими до цифрових комунікацій виявилися сектори роздрібно́ї торгівлі (кореляція $r=0.82$), фінансових послуг ($r=0.79$) та інформаційно-комунікаційних технологій ($r=0.91$).

Структурні зрушення, спричинені цифровими комунікаціями, проявляються в трьох основних формах:

По-перше, відбувається розмивання галузевих кордонів. Цифрові комунікації створюють передумови для формування міжгалузевих цифрових екосистем, в межах яких традиційні галузі втрачають свою автономність. Наприклад, роздрібна торгівля інтегрується з фінансовими послугами, логістикою та медіа через єдині цифрові платформи.

По-друге, спостерігається зростання частки цифрових послуг у структурі ВВП. За даними дослідження, проведеного на основі статистичних даних 25 країн Європи за 2020–2024 роки, частка цифрових послуг у загальному обсязі послуг зростає з 18.5% до 27.3%. Основними драйверами цього зростання виступають цифрові комунікації, які забезпечують дистрибуцію цифрових продуктів та послуг.

По-третє, формується новий тип галузевої спеціалізації, заснований на цифрових компетенціях. Країни та регіони з високим рівнем розвитку цифрових комунікацій демонструють прискорене зростання високотехнологічних секторів та поступове скорочення традиційних виробництв.

Економетричне моделювання впливу цифрових комунікацій на галузеву структуру. Для кількісної оцінки внеску цифрових комунікацій у формування галузевої структури економіки України було побудовано панельну регресійну модель. Вихідні дані охоплювали 10 основних галузей економіки за період 2018–2024 років. Як залежна змінна використовувалася частка галузі у валовій доданій вартості (ВДВ). Незалежні змінні включали:

- індекс цифрових комунікацій (ІЦК) – інтегральний показник, що враховує витрати на цифрову рекламу, кількість активних користувачів соціальних мереж, рівень інтернет-проникнення та частку онлайн-продажів;
- інвестиції в цифрову інфраструктуру (частка у ВВП);
- рівень цифрової грамотності населення;
- інші контрольні змінні (ВВП на душу населення, рівень безробіття, обсяг прямих іноземних інвестицій).

Результати регресійного аналізу показали, що коефіцієнт еластичності частки галузі у ВДВ за ІЦК становить 0.28 ($p < 0.01$), що означає: зростання індексу цифрових комунікацій на 1% призводить до збільшення частки галузі у ВДВ на 0.28% за інших рівних умов. Найвища еластичність спостерігається для галузей інформації та телекомунікацій (0.52), фінансової діяльності (0.41) та торгівлі (0.37).

Таблиця 1 – Коефіцієнти еластичності частки галузей у ВДВ за індексом цифрових комунікацій

Галузь	Коефіцієнт еластичності	p-значення	R ²
Інформація та телекомунікації	0.52	<0.001	0.87
Фінансова діяльність	0.41	<0.001	0.84
Торгівля	0.37	<0.01	0.79
Освіта	0.29	<0.05	0.72
Професійна, наукова та технічна діяльність	0.26	<0.05	0.70
Промисловість	0.15	<0.10	0.58
Сільське господарство	0.08	>0.10	0.45

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України.

На основі отриманих коефіцієнтів еластичності та додаткових критеріїв (частка онлайн-продажів, інтенсивність використання цифрових каналів комунікації, рівень цифровізації бізнес-процесів) запропоновано класифікацію галузей за ступенем залежності від цифрових комунікацій:

1. Високозалежні галузі (коефіцієнт еластичності > 0.35): інформація та телекомунікації, фінансова діяльність, торгівля. Ці галузі демонструють найбільшу чутливість до цифрових комунікацій, які є критичним фактором їхнього функціонування та розвитку.
2. Середньозалежні галузі (коефіцієнт еластичності 0.15-0.35): освіта, професійна та наукова діяльність, операції з нерухомістю. Цифрові комунікації відіграють важливу, але не визначальну роль у цих галузях.
3. Низькозалежні галузі (коефіцієнт еластичності < 0.15): промисловість, будівництво, сільське господарство. Вплив цифрових комунікацій на ці галузі опосередкований через інші фактори.

Аналіз динаміки галузевої структури економіки України за 2018-2024 роки свідчить про наявність стійких структурних зрушень, пов'язаних з цифровізацією комунікацій:

- Частка галузі «Інформація та телекомунікації» у ВДВ зросла з 3.8% у 2018 році до 5.2% у 2024 році (приріст 36.8%);
- Частка «Фінансової діяльності» збільшилася з 3.2% до 4.1% (приріст 28.1%);
- Частка «Торгівлі» зросла з 14.2% до 16.8% (приріст 18.3%);
- Водночас частка «Промисловості» скоротилася з 24.5% до 21.2% (зниження 13.5%);
- Частка «Сільського господарства» зменшилася з 9.8% до 8.1% (зниження 17.3%).

Кореляційний аналіз показав, що динаміка часток високозалежних галузей демонструє сильний позитивний зв'язок з індексом цифрових комунікацій ($r=0.85$ для інформаційного сектору, $r=0.79$ для фінансового). Для низькозалежних галузей спостерігається негативна кореляція ($r=-0.62$ для промисловості, $r=-0.58$ для сільського господарства), що свідчить про перерозподіл ресурсів на користь цифровізованих секторів.

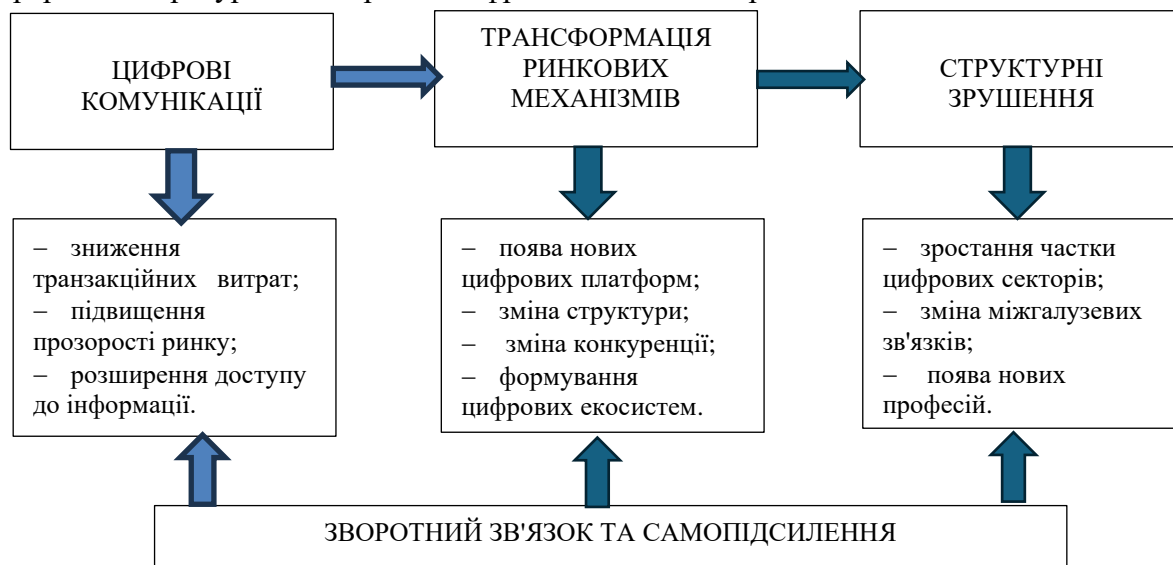


Рисунок 1 – Механізм впливу цифрових комунікацій на структурні зрушення в економіці

Прогнозні оцінки структурних зрушень. На основі побудованої економетричної моделі та сценарного аналізу розроблено прогноз структурних зрушень в економіці України до 2030 року за умови прискорення цифровізації комунікацій:

- оптимістичний сценарій (щорічне зростання ІЦК на 8-10%): частка високозалежних галузей зростає до 28-30% ВДВ, частка низькозалежних скоротиться до 45-48%;
- базовий сценарій (щорічне зростання ІЦК на 4-6%): частка високозалежних галузей досягне 24-26% ВДВ, частка низькозалежних – 50-52%;
- песимістичний сценарій (щорічне зростання ІЦК на 1-2%): структурні зрушення будуть мінімальними.

Рекомендації щодо адаптації економічної політики. Результати дослідження дозволяють сформулювати рекомендації для органів державної влади та бізнесу:

1. Для органів державної влади: розробка галузевих стратегій цифрової трансформації з урахуванням різного ступеня залежності галузей від цифрових комунікацій; стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру високозалежних галузей; підтримка перекваліфікації персоналу з низькозалежних галузей.
2. Для бізнесу: інвестиції в цифрові комунікації як фактор підвищення конкурентоспроможності; розвиток цифрових екосистем та міжгалузевої кооперації; адаптація бізнес-моделей до структурних зрушень.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що цифрові комунікації є важливим фактором трансформації галузевих ринків та структурних зрушень в економіці. На основі аналізу панельних даних 25 країн Європи та України за 2018-2024 роки виявлено стійкий позитивний зв'язок між інтенсивністю цифрових комунікацій та зростанням частки високотехнологічних секторів у структурі ВВП. Запропонована класифікація галузей за ступенем залежності від цифрових комунікацій дозволяє диференціювати підходи до формування галузевих стратегій цифрової трансформації.

Економетричне моделювання показало, що коефіцієнт еластичності частки галузі у ВДВ за індексом цифрових комунікацій становить 0.28 в середньому по економіці, з варіацією від 0.52 для інформаційного сектору до 0.08 для сільського господарства. Це кількісно підтверджує нерівномірність впливу цифрових комунікацій на різні галузі та обґрунтовує необхідність диференційованої економічної політики.

Структурні зрушення в економіці України за 2018-2024 роки демонструють стійку тенденцію до зростання частки високозалежних галузей (інформація та телекомунікації, фінансова діяльність, торгівля) та скорочення частки низькозалежних (промисловість, сільське господарство). Ці зрушення мають об'єктивний характер і відповідають глобальним тенденціям, однак потребують активної політики управління для мінімізації негативних соціальних наслідків.

Прогнозні оцінки свідчать, що за оптимістичного сценарію розвитку цифрових комунікацій частка високозалежних галузей в економіці України може досягти 28-30% ВДВ до 2030 року, що створить передумови для прискореного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Перелік використаних джерел

1. Autor, D., & Salomons, A. (2022). The share of jobs and tasks that are susceptible to automation: A cross-country analysis. *American Economic Review*, 112(5), 1486-1525. <https://doi.org/10.1257/aer.20201234>
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
3. Fedulova, L. (2022). Structural changes in the Ukrainian economy under the influence of digitalization. *Economic Annals-XXI*, 195(5-6), 22-31. <https://doi.org/10.21003/ea.V195-03>
4. Goldfarb, A., & Tucker, C. (2021). Digital economics. *Journal of Economic Literature*, 59(4), 1109-1179. <https://doi.org/10.1257/jel.20201458>
5. Hrytsenko, A., & Krychevska, T. (2024). Digital transformation of the financial sector in Ukraine: Challenges and opportunities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 34-47. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2024.4240>
6. ITU. (2024). *Global connectivity report 2024*. International Telecommunication Union.
7. Varian, H. R. (2023). The economics of digital platforms. *Journal of Economic Perspectives*, 37(2), 31-52. <https://doi.org/10.1257/jep.37.2.31>
8. Vyshnevskiy, V., & Viun, O. (2023). Digital transformation of Ukrainian industry: Current state and prospects. *Journal of European Economy*, 22(3), 345-367. <https://doi.org/10.35774/jee2023.03.345>
9. World Bank. (2024). *Digital development report 2024: The role of digital communications in economic transformation*. Washington, DC: World Bank Publications.
10. Вишневецький, В. П., & В'юн, О. В. (2023). Цифрова трансформація промисловості України: стан та перспективи. *Економіка України*, 66(5), 3-22.
11. Гриценко, А. А., & Кричевська, Т. О. (2024). Цифрова трансформація фінансового сектору України: виклики та можливості. *Фінанси України*, (2), 45-62.
12. Федуллова, Л. І. (2022). Структурні зрушення в економіці України під впливом цифровізації. *Економіка і прогнозування*, (3), 28-44.

References

1. Autor, D., & Salomons, A. (2022). The share of jobs and tasks that are susceptible to automation: A cross-country analysis. *American Economic Review*, 112(5), 1486-1525. <https://doi.org/10.1257/aer.20201234>
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
3. Fedulova, L. (2022). Structural changes in the Ukrainian economy under the influence of digitalization. *Economic Annals-XXI*, 195(5-6), 22-31. <https://doi.org/10.21003/ea.V195-03>
4. Goldfarb, A., & Tucker, C. (2021). Digital economics. *Journal of Economic Literature*, 59(4), 1109-1179. <https://doi.org/10.1257/jel.20201458>
5. Hrytsenko, A., & Krychevska, T. (2024). Digital transformation of the financial sector in Ukraine: Challenges and opportunities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 34-47. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2024.4240>
6. ITU. (2024). *Global connectivity report 2024*. International Telecommunication Union.
7. Varian, H. R. (2023). The economics of digital platforms. *Journal of Economic Perspectives*, 37(2), 31-52. <https://doi.org/10.1257/jep.37.2.31>
8. Vyshnevskiy, V., & Viun, O. (2023). Digital transformation of Ukrainian industry: Current state and prospects. *Journal of European Economy*, 22(3), 345-367. <https://doi.org/10.35774/jee2023.03.345>
9. World Bank. (2024). *Digital development report 2024: The role of digital communications in economic transformation*. Washington, DC: World Bank Publications.

10. Vyshnevskiy, V. P., & Viun, O. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti Ukrainy: stan ta perspektyvy. *Ekonomika Ukrainy*, 66(5), 3-22.
11. Hrytsenko, A. A., & Krychevska, T. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia finansovoho sektoru Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti. *Finansy Ukrainy*, (2), 45-62.
12. Fedulova, L. I. (2022). Strukturni zrushennia v ekonomitsi Ukrainy pid vplyvom tsyfrovizatsii. *Ekonomika i prohnozuvannia*, (3), 28-44.

RADZIKHOVSKA Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

DIGITAL COMMUNICATIONS AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF SECTORAL MARKETS: MACROECONOMIC ANALYSIS AND STRUCTURAL SHIFTS

Introduction. *The digital transformation of the economy has made digital communications a key driver of structural changes in industry markets. While their importance is widely recognized, systematic macroeconomic analysis of the impact of digital communications on value-added formation and structural shifts remains insufficiently developed. This study addresses this gap by providing a comprehensive analysis of the relationship between digital communications intensity and industry market transformation.*

Purpose. *The purpose of this study is to identify the macroeconomic impact of digital communications on the transformation of industry markets and structural shifts in the economy, to classify industries by their degree of dependence on digital communications, and to develop an econometric model for assessing the contribution of digital communications to gross value added formation across sectors.*

Results. *The analysis of panel data from 25 European countries and Ukraine for 2018-2024 reveals a stable positive relationship between digital communications intensity and the growth of high-tech sectors' share in GDP. The elasticity coefficient of industry share in GVA with respect to the digital communications index is 0.28 on average across the economy, ranging from 0.52 for the information and telecommunications sector to 0.08 for agriculture. A classification of industries by degree of dependence on digital communications is proposed: high-dependence industries (elasticity >0.35), medium-dependence industries (0.15-0.35), and low-dependence industries (<0.15). Structural shifts in the Ukrainian economy show a steady increase in the share of high-dependence industries (information and telecommunications grew by 36.8%, financial services by 28.1%, trade by 18.3%) and a reduction in low-dependence industries (industry declined by 13.5%, agriculture by 17.3%). Forecast estimates indicate that under an optimistic scenario, the share of high-dependence industries could reach 28-30% of GVA by 2030.*

Originality. *For the first time, this study provides a comprehensive macroeconomic analysis of the impact of digital communications on structural shifts in the Ukrainian economy using panel regression modeling with original data for 2018-2024. A novel classification of industries by degree of dependence on digital communications is proposed, based on calculated elasticity coefficients. An econometric model is developed that quantifies the contribution of digital communications to gross value added formation across different sectors, enabling evidence-based policy recommendations.*

Conclusion. *Digital communications are a significant factor in the transformation of industry markets and structural shifts in the economy. The uneven impact across sectors (elasticity ranges from 0.08 to 0.52) necessitates differentiated approaches to economic policy. The identified structural shifts in Ukraine's economy align with global trends but require active management to minimize negative social consequences. The proposed recommendations aim to help both government authorities and businesses adapt to ongoing structural transformations.*

Keywords: *digitalisation, digital communications, sectoral markets, structural shifts, macroeconomic analysis, gross value added, the digital economy.*

Одержано редакцією: 15.09.2025
Прийнято до публікації: 27.10.2025

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

UDC 338.242.2:355.01

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-46-58>

TURUN Oleksii,

PhD student of the Management
and Public Service Department,

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-1468-1319>

turun.oleksii425@vu.cdu.edu.ua

**SUBSTANTIAL MODIFICATIONS OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL
PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE
REALITIES OF WARTIME**

Since the beginning of Ukraine's independence, its national economic system has not yet faced so many risks and threats. Their largest source since 2022 remains war and the occupation of territories. War risks for the functioning of business structures can have catastrophic consequences - for example, the complete destruction of production facilities as a result of enemy attacks. They have other characteristic features compared to other types of risks - they are difficult to predict and almost not foreseen in advance, they generate a chain negative effect on the resources of the enterprise, as they create derivative economic, social, demographic, informational, financial risks, which, in turn, also affect the results of business operations. In view of this, the theoretical and methodological principles of strategic management of enterprises in the realities of wartime are undergoing significant transformations that require identification and characterization at the current stage of development of management science.

The purpose of the study is to substantiate, specify, and generalize essential modifications of the theoretical and methodological principles of strategic enterprise management in the realities of wartime.

Purpose - justification, specification and generalization of essential modifications of the theoretical and methodological principles of strategic enterprise management in the realities of wartime.

It has been established that strategic management combines such processes as strategic resource management, formation of a set of strategic management decisions, definition of strategic goals and objectives, adjustment of the functioning of the strategic management mechanism, establishment of strategic communications, adaptation, updating, revision and modification of the strategy, updating of strategic guidelines, strategic analysis, strategic monitoring and strategic control. It has been found that strategic management as a vector of management of functional areas of the enterprise covers such sets of management tasks as: strategic management of financial activities, strategic management of human resources, social, intellectual, capital; strategic management of marketing activities, strategic risk management, strategic management of competitiveness, strategic management of financial and economic security, strategic management of innovative activities, changes, research, development and development and strategic management of production activities of the business entity.

An updated terminology of the theory of strategic enterprise management has been formed, based on the use of such concepts as strategic goal, strategic objectives, strategic resources, strategic guidelines, strategic plan, strategy and its functional subtypes, strategic risks, strategic scenarios, strategic alternatives, strategy implementation, strategic potential, and strategic analysis.

The modern terminology of strategic management covers a wide range of classical and innovative categories that allow for a comprehensive description of the processes of long-term development of an enterprise at the scientific and applied levels. The theoretical basis of strategic management is represented in management science by two conceptual trends: strategic management as an integral independent subsystem in the architecture of organizational management and strategic management as a specialized set of tasks for individual functional areas of an economic entity. Despite the multi-level nature of the terminology of strategic management and the

transformation of its content essence in the realities of wartime, its goal remains to ensure long-term stability, economic security and achievement of target indicators of enterprise development in a dynamic external environment.

Keywords: *strategy, enterprise management, strategic management, risk, war, strategic guidelines, agile management, adaptation.*

Problem statement. Since Ukraine gained independence, its national economic system has not yet faced so many risks and threats. Their largest source since 2022 remains war and occupation of territories. Military risks for the functioning of business structures can have catastrophic consequences - for example, the complete destruction of production facilities as a result of enemy attacks. They have other characteristic features compared to other types of risks - they are difficult to predict and almost not foreseen in advance, they generate a chain negative effect on the resources of the enterprise, as they create derivative economic, social, demographic, informational, financial risks, which, in turn, also affect the results of business operations. According to the fundamental concepts of risk management, risk is not a purely negative phenomenon, as it can have positive effects on the activities of an economic agent. However, war risks in the vast majority of cases are difficult to manage and rarely result in income or other desired results, and even in this case, they usually have a negative social impact or resonance. Given this, the processes of planning the future state of a business entity in the environment of a wartime economy are significantly complicated. An additional aggravating circumstance is the lack of state support for business, the reduction of financing programs and grants, which hinders the development of entrepreneurial activity and leads to the likelihood of a liquidity, solvency and financial stability crisis. Human capital migration, in turn, exacerbates the shortage of qualified personnel in the labour market, and therefore requires changes in motivational and educational strategies. The combination of the above factors suggests that the theoretical and methodological principles of strategic enterprise management in wartime realities undergo significant transformations that require identification and characterization at the current stage of development of management science.

Analysis of recent research and publications and isolation of part of an unsolved problem. Modern Ukrainian scientists consider the substantive essence of strategic management of enterprises in various contexts. Publications of domestic researchers objectively describe various vectors of strategic management aimed at long-term management of various types of corporate resources of companies or focus on the specific features of strategic management of enterprises of certain types of economic activity. For example, Khandiy O. O. specifies the strategic principles of personnel management of industrial enterprises in the context of workforce development [1], Buhayeva M. V., Petrosyan A. A. focus on the development of a conceptual model of strategic management of agricultural enterprises in the context of new challenges [2], Pryimak V. M., Mysko V. M. study the strategic management of logistics enterprises based on the concept of Industry 5.0 [3], Andrushkevych N. V., Krasnyuk I. V., Mukha N. V. trace the features of strategic development management as the basis for the formation of competitive advantages of the enterprise [4], Kravchenko O. O., Draka N. M. describe effective management of the company's strategy to achieve the goals of its sustainable development [5], Oliynyk T. I., Bilous D. V. describe the directions of integration of strategic and operational management as a factor in increasing the efficiency of the enterprise [6], Oliynyk A., Ishcheykin T., Kartashov R., Nevkrytyi M. consider the possibilities of strategic management of the economic security of an agricultural enterprise in a business environment [7]. A comprehensive approach to the study of the methodology of strategic security-oriented management is offered by Zachosova N. V. and Chakalov R. K. Methodology for researching management problems in the context of strategic management [8]. Strategic management is often associated with the process of achieving long-term goals of business entities, among which the strengthening and scaling of its competitive positions [9] and the introduction of innovative and transformational changes in the algorithms of financial and economic activity [10] are relevant. A separate vector of modern research is formed by scientific publications devoted to the features of strategic management of domestic enterprises in wartime conditions [11, 12]. Particularly valuable for practical implementation are the achievements of scientists related to the implementation of the principles of circular and "green" economy in the strategic management of marketing activities of

innovation-oriented enterprises in the war and post-war periods [13], strategic imperatives for ensuring the management of competitive advantages of industrial enterprises under martial law in Ukraine [14], adaptive and stabilization strategies for managing agricultural companies under conditions of military instability [15], anti-crisis strategic management [16, 17], strategic management of foreign economic activities during military crises [18], strategic guidelines for managing the personnel of business entities against the background of military risks [19], development of digitalization strategies and strategic management of the market value of enterprises, etc. [20]. Despite the significant amount of research on the topic of strategic management in domestic scientific literature, the variability of the conditions of the external and internal environment of enterprises forced to function in the realities of perma-crisis and total economic uncertainty of wartime encourages the specification of the updating of the theoretical and methodological foundations and applied principles of the process of strategic management of enterprises under the influence of military risks and challenges.

The purpose of the article is the justification, specification and generalization of essential modifications of the theoretical and methodological principles of strategic enterprise management in the realities of wartime.

Presentation of the main research material. Like any conceptual direction of organizational management, the theory of strategic management is based on a terminology that cannot remain static, but develops, transforms and expands in accordance with the evolution of environmental factors in which business structures operate. Therefore, the set of concepts that describe and explain the paradigmatic aspects of strategic management of enterprises is a complex, hierarchically ordered system of terms and categories that has evolved from the field of forming methodological principles of business planning to the essential construction of a framework for multi-level and multi-directional long-term management of the viability of a business entity. The classical definition of strategy is described in the scientific literature as a long-term, generalized (without excessive specificity) action plan aimed at achieving the goals of the organization through the effective use of its corporate resources and the formation of sustainable competitive advantages in the external economic environment. Thus, the fundamental characteristics of the substantive essence of strategic management are a long-term time horizon, planning the future state of the management object, connection with the trends of the external environment and orientation towards strengthening, expanding and maintaining competitive positions in the market. Modern scientists believe that strategy is not just a plan of management actions, but a dynamic management tool that combines vision, adaptation and protection of the activities of the enterprise and its resources in conditions of uncertainty [2, p.98]. Thus, a flexible approach to creating a strategy is formed, potentially under different scenarios, which shifts the focus of attention from prospective planning to responding and using opportunities that may appear suddenly. Andrushkevych N. V., Krasnyuk I. V., Mukha N. V. note that during the evolution of essential approaches to understanding strategic management, the following pattern was clearly traced: the more complex and unexpected the state of the economic environment in which enterprises operated became, the more complicated the enterprise management systems became, along with which the understanding of the essence of strategic management changed [4, p.25]. Bugayeva M. V., Petrosyan A. A. believe that strategic management should evolve towards a systemic and innovative approach, which involves the interrelation of external analysis, internal adaptation, digital technologies, human potential and value orientations [2, p.96].

In addition to the concept of strategy, the basic concepts of strategic management are: strategic goals, strategic goal, strategic analysis, strategic plan, strategic vision of the future, strategic potential, strategic choices, to which in the realities of wartime and in general under the influence of the turbulence of the global economic space, strategic risks, strategic guidelines, strategic scenarios, strategic changes were added (Fig. 1).

A strategic goal is a desired, specific and quantifiable future state of an enterprise (or its corporate resources) that its stakeholders seek to achieve in the long term to realize their own interests and the interests of the enterprise and maintain and scale its competitive advantages.

Strategic tasks are staged, tactically defined steps or clarifying goals that detail the strategic goal of the enterprise and characterize specific parameters, deadlines, distribution of responsibilities and

Strategy implementation is a dynamic, stage-by-stage process of transforming a strategic idea into specific management decisions through the formation or renewal of the enterprise's organizational structure, its management mechanism, the distribution of available resources, and the introduction of an appropriate corporate culture.

Strategic potential is the overall ability of an enterprise to effectively use available corporate resources and opportunities that appear in its business environment to implement strategic changes and achieve strategic goals in a turbulent economic environment and risks for entrepreneurial activity.

Strategic analysis is an intellectual and analytical process based on economic, mathematical and expert methods of identifying and assessing external and internal factors of the enterprise's functioning, aimed at identifying opportunities for the existence and development of the business, threats, strengths and weaknesses for the implementation of planned strategic decisions with a predetermined desired result.

The features of strategic management of an enterprise can be defined as follows: strategic management reflects a set of qualitative characteristics of the company, focused on the future state. However, it does not allow for an accurate description of the current state of the enterprise; it is not a set of specific rules or procedures. Most likely, strategic management is a philosophy or ideology of business and management [2, p.99].

The peculiarity of modern strategic management is the formation of strategic goals that are aimed not only at achieving stable growth or increasing business efficiency, but also at creating a qualitatively new system of production and management of business structures that meets the requirements of the digital economy [10].

From the perspective of a stakeholder-oriented approach, strategic management is transformed from a tool for long-term forecasting into a comprehensive system of continuous analysis, learning and creation of added value for all groups of stakeholders - owners, employees, customers, partners, society and the state [5, p.163].

The practice of using strategic planning systems in Western corporations has shown that planning organizes thoughts, forces people to think strategically and systematically, the planning process involves managers of different levels in management, etc. At the same time, the formalization of the planning process ultimately led to the bureaucratization of planning and, as a result, to the preparation of "dead plans" that remain only on paper [4, p.27].

In general, strategic enterprise management is understood at the applied level either as long-term resource management within its functional subsystems, or as an independent direction of organizational management.

Fig. 2 demonstrates the variability of ideological hypotheses of scientific approaches to strategic enterprise management.

The number of functional areas of activity of modern enterprises is constantly changing, and their goals are transformed in accordance with the needs of business entities and their stakeholders, as well as the trends of the external environment, the state of which is a determining factor when specifying strategic guidelines for business development. For example, Kravchenko O.O. notes that enterprises operate in an environment of constant change, where traditional approaches to planning no longer ensure long-term success. The growth of requirements for environmental responsibility, business ethics and management transparency forms a new paradigm of strategic management - orientation towards sustainable development [5, p.162]. The concept of strategic environmental management is also gaining popularity - as a modern paradigm of environmentally responsible and socially oriented enterprise management, which combines in its strategy environmental principles, sustainable development goals and environmental initiatives as three important pillars of strategic planning of vectors of promising financial and economic activity. Unlike tactical environmental management (which is limited to management responses to environmental threats in order to eliminate the consequences of pollution or comply with legal requirements or international standards), a strategic approach positions the environmental aspects of the company's operation and development as a source of competitive advantages, a positive image and long-term business sustainability.

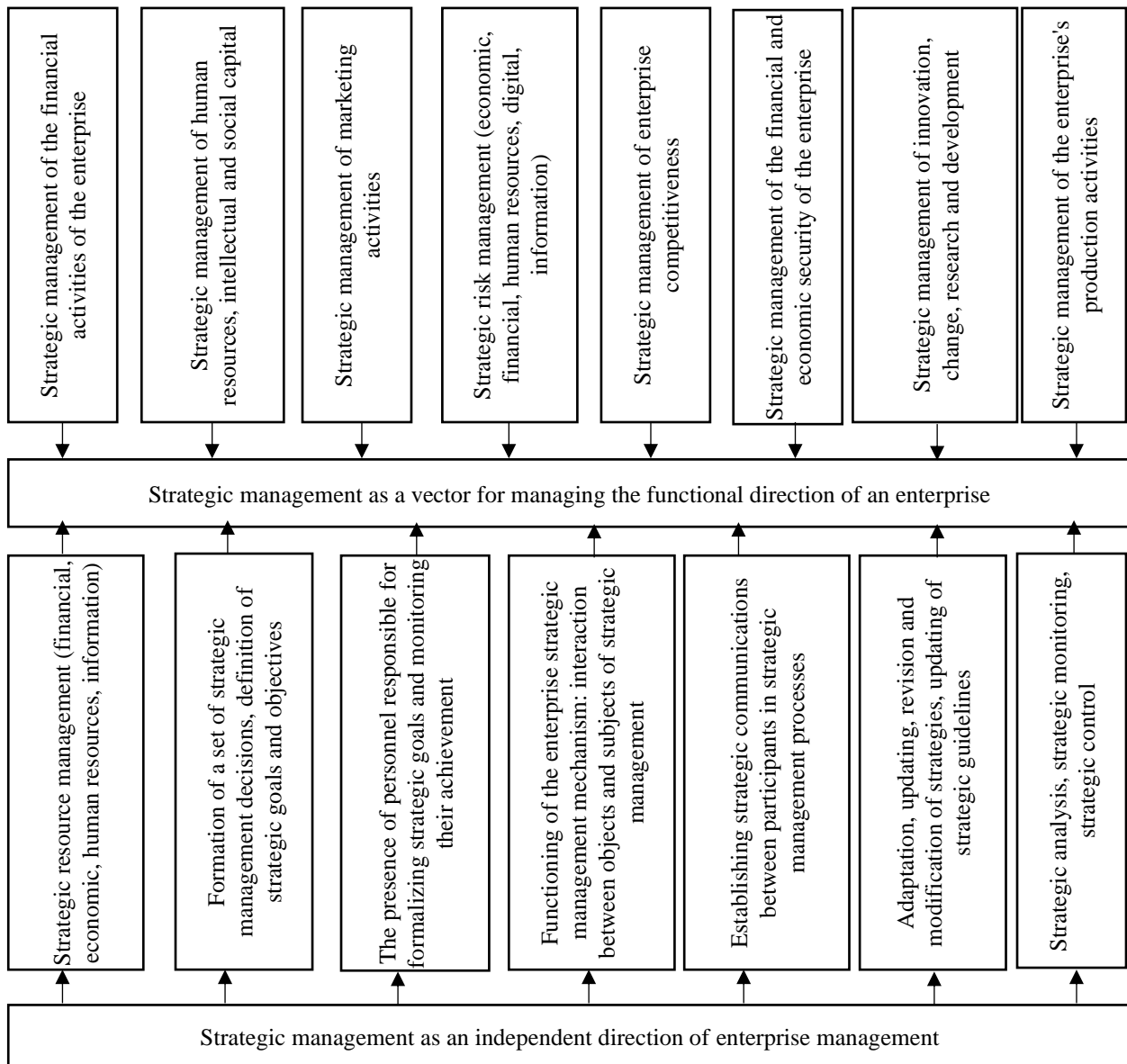


Figure 2. – Variability of ideological hypotheses of scientific approaches to strategic management of enterprises

Source: developed by the author

In the realities of wartime, the strategic challenge for Ukrainian entrepreneurship was to preserve human resources and search for highly qualified employees to replace personnel who migrated abroad. Khandiy O. O. believes that the scientific discussion still lacks a holistic vision of how to reconcile the strategic goals of enterprise development with the needs of the labour market, mechanisms of social dialogue and the requirements of the digital economy [1, p.175]. Modern strategic approaches in this area are increasingly focused on overcoming the shortage of personnel, retaining qualified employees and forming sustainable models of personnel policy that can ensure the recovery and development of the economy [1, p.176]. In practice, strategic HR management is embodied in strategies for training and development of personnel, the formation of an employer brand, motivational strategies and principles of human centricity when planning long-term goals of the enterprise. At the same time, given the limited material resources of business entities in wartime, it is not uncommon for cases to remain when the strategic goals of a business are focused only on financial efficiency, ignoring social and environmental aspects, which disrupts the balance between profitability and long-term viability [5, p.162]. In such situations, companies need to have backup scenarios of anti-crisis management and economic security management as tools for rapid response to sudden manifestations of risks and threats that were not warned in advance and minimized due to limited strategic risk management budgets. L. Lyubokhinets,

O. Poplavska believe that the main criteria for differentiating strategic approaches to managing an enterprise's competitive positions are the level of competitiveness at the time of developing (adjusting) the strategy and the financial capabilities of the business entity [9, p.52]. Therefore, at the current stage of development of management science, strategic management continues to be a means of achieving and maintaining competitive advantages. Even narrowly focused functional strategies, such as financial, personnel, innovation, etc., contain target indicators that will allow the enterprise to beat competitors - for example, set a lower price for products, organize an advertising campaign more effectively, provide products with better consumer characteristics through innovation, increase the number of customers through the attentive attitude and professionalism of the staff, etc.

Strategic management of enterprises in the face of new challenges (armed conflict, climate change, digital transformation, globalization processes and socio-economic instability) requires systemic transformation based on an innovative, adaptive and integrative approach [2, p.105]. For example, Kravchenko O.O. offers a comprehensive approach to strategy formation, in which economic performance is combined with social responsibility and environmental balance, contributing to the reduction of strategic risks, increased management efficiency, increased profitability and strengthening the reputation of the enterprise [5, p.166]. Many arguments in modern professional literature can be found in favor of adaptive strategic management, the use of strategies for digital transformation of business processes, the social orientation of strategic management and taking into account the interests of stakeholders during strategic goal setting.

Thus, the scientific transformation of the principles and processes of strategic enterprise management currently has the format of a transition of the model of managerial decision-making from rigid, linear planning of the values of indicators of the future state of the business entity to a dynamic, focused on economic stability and resilience management paradigm. This ideological evolution of basic concepts and their substantive essence is due to the need for modern Ukrainian business to function in the realities of wartime in the spaces of socio-economic systems, characterized by manifestations of the BANI world framework (i.e. fragility, anxiety, nonlinearity and incomprehensibility of the external environment of entrepreneurial activity) and numerous risks of digitalization of business processes. Therefore, we must state a gradual transition in the principles of strategic management from static planning of indicators to adaptive stability of the entire management system of organizations to external shocks. Traditional theories of strategic management, which were based on the principles of long-term forecasting of financial indicators (for five years or more) and assumptions about environmental parameters and environmental impact, lose their validity due to constant changes in economic, social, political, and legal factors. Also, classical models for forecasting economic indicators and trends in enterprise development fail and demonstrate critical inaccuracy in environments characterized by high risks, and where the dominant factor is uncertainty - for example, regarding fiscal burden, changes in exchange rates, competitive wage levels, relevant competencies, digital transformations, competition in the industry, etc.

A characteristic feature of modern strategic management can be considered adaptive filtering, i.e. constant monitoring of threats and risks, the results of which allow filtering out unattainable goals, or those that have lost their relevance or may be "too expensive" for the enterprise, taking into account the identified dangers and challenges. Such filtering adjusts strategic priorities in real time and makes timely management decisions.

The goal of strategic management for enterprises operating in wartime has shifted from physical "survival" and preservation of economic potential during periods of intensification of crises to the development of a comprehensive system for ensuring economic security. In parallel, the integration of achieving a state of economic security and maintaining its high level into the general strategy of the business entity is gradually being carried out. Thus, a notable scientific transformation of the paradigms of management science is the unification of the concepts of strategic management and economic security management, which is based on the perception that business security is not a separate technical function aimed at protecting its assets and market positions, but is the main strategic component of potentially successful activities in wartime, covering financial, investment, personnel, intellectual, technological, legal, market and information security.

Risk-oriented thinking of management personnel has led to the inclusion of the stage of identification and assessment of risks (financial, personnel, information or digital) in the process of formulating the strategic mission of the enterprise and in the approaches to its achievement. Therefore, strategic tasks for executors are also formulated taking into account the risks to which they may lead or which accompany them.

The realities of wartime directly affect the goals of national security of the state, which become a priority over individual interests and needs of individual groups of stakeholders or even local communities. Their dominance in the external environment stimulates enterprises to coordinate their own corporate strategies with national economic interests or at least to assess their strengths and weaknesses, threats and opportunities in accordance with them.

The digitalization of economic relations also acts as a factor for significant modifications of the theoretical and methodological principles of strategic management of enterprises in Ukraine. Strategic management has evolved from a model of intuitive leadership and blindly following the industry leader, copying his economic behaviour to making long-term management decisions based on evidence and data analysis - both retrospective and current, which dynamically appear and change in the digital space. Digital tools help to find arguments or caveats during strategic planning and scenario modelling of the economic future of the enterprise. Modern strategic analysis includes methods such as SCAMPER, Lotus Blossom and various updated and supplemented versions of PESTEL/SWOT analyses, which can be automated or supplemented by using the capabilities of information systems. For the reliability of the results of strategic analysis, the quality of primary information is important, on the basis of which the state of the external and internal environment is diagnosed and management decisions are made. Sometimes the desire for speedy decision-making leads to the use of data from unverified sources, which has a destructive effect on the level of reliability of management information needed to reduce the number of "blind spots" in strategic decision-making.

Elements of project (flexible) management, namely such project management methodologies as Agile, Kanban, are increasingly used in most functional areas of organizational management, and the conceptual principles of strategic management are no exception. Their use during the implementation and adaptive modification of the enterprise's corporate strategy is necessary to ensure management flexibility and response to changes.

In the context of resource provision for the process of achieving the enterprise's strategic goals, including personnel, in the context of Ukraine's critical loss of human capital from 2022 to the present day, its top management needs to move from perceiving employees and their competencies as means of labour to perceiving them as the main driving forces of strategic novelty and achieving strategic competitive advantages. The strategies of "smart" enterprises are built on a competency approach, in which human resources are a set of skills and competencies (intangible capital), and not just a set of skills that are used daily to perform routine professional tasks. The long-term sustainability of the enterprise's human resources, formed by employee loyalty, is strengthened by establishing a culture of ethical professional interaction between employees and a process of continuous self-development of personnel. Personnel motivation is also perceived not only as one of the functions of management, but as a strategic necessity for maintaining a high level of team loyalty and limiting personnel risks.

Thus, modern essential transformations of strategic management paradigms occur as an expansion and deepening of the content of the concept, in which the central idea of strategy as a long-term development plan for the enterprise is supplemented by new conceptual dimensions - digital, risk, social and adaptive, which form an updated theoretical and methodological basis for managing business entities and their resources in the conditions of wartime uncertainty.

Conclusions and prospects for further research. Based on the results of the study of essential modifications of the theoretical and methodological foundations of strategic management of enterprises in the realities of wartime, the following conclusions were made that are important for the science of management and management practice.

1. Traditional and innovative concepts of the terminology of strategic management in the science of management are reduced to the following list: strategic goal, strategic objectives, strategic resources, strategic guidelines, strategic plan, strategy and its functional subtypes, strategic risks, strategic

scenarios, strategic alternatives, strategy implementation, strategic potential and strategic analysis. In total, the use of this terminology allows us to describe all processes related to strategic management of an enterprise in a language that will be understandable both at the scientific and methodological level and at the applied level. In terms of content, strategic management of a business entity is closely related to such categories as long-termism and external environment, and it is these two terms that are used in the classical definition of the concept under study. The ideological goal and applied result expected from effective strategic management is the achievement of the desired state of the enterprise and its corporate resources in the future, which is formalized in the values of specific indicators and metrics, and described in strategic plans for the prospective activities of the business entity.

2. The study of the variability of ideological hypotheses of scientific approaches to the strategic management of modern enterprises allowed us to identify two main theoretical trends: this is strategic management as an independent direction of enterprise management and strategic management as a vector of management of a certain functional direction of the business entity's activity. As an independent direction of enterprise management, and therefore, a separate concept of management science, strategic management combines such processes as strategic resource management, the formation of a set of strategic management decisions, the definition of strategic goals and objectives; establishing the functioning of the strategic management mechanism, within which there is interaction between objects and subjects of strategic management, establishing strategic communications between participants in strategic management processes, adapting, updating, reviewing and modifying the strategy, updating strategic guidelines, strategic analysis, strategic monitoring and strategic control; and organizationally providing for the presence in the company's personnel of persons responsible for formalizing strategic goals and controlling their achievement. Strategic management as a vector for managing the functional areas of the enterprise's activities covers such sets of management tasks as: strategic management of the enterprise's financial activities, strategic management of human resources, social, intellectual, capital; strategic management of the enterprise's marketing activities, strategic risk management, strategic management of competitiveness, strategic management of financial and economic security, strategic management of innovation activities, changes, research, development and development of the business entity and strategic management of the enterprise's production activities. At the same time, this list is not exhaustive or established, and new functional areas of strategic management are constantly being added to it, including those that are formed under the influence of the realities of the functioning of the wartime economy. Prospects for further research lie in the development of adaptive and digital strategies for managing enterprises in various functional areas of their financial and economic activities and in revising strategic guidelines for business development in the direction of specifying the goals of ensuring long-term economic security and sustainable resilience of companies in a situation of increasing and diversifying external risks.

References (in language original)

1. Хандій О. О. Стратегічні засади управління персоналом промислових підприємств у контексті розвитку робочої сили. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3. С. 175-182.
2. Бугаєва М. В., Петросян А. А. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(1). С. 95-109.
3. Приймак В. М., Мисько В. М. Стратегічне управління логістичним підприємством на засадах концепції Індустрії 5.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Вип. 1. С. 66-71.
4. Андрушкевич Н. В., Красюк І. В., Муха Н. В. Стратегічне управління розвитком як основа формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 3. С. 24-29.
5. Кравченко О. О., Драка Н. М. Ефективне управління стратегією для досягнення сталого розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 10(2). С. 161-167.
6. Олійник Т. І., Білоус Д. В. Інтеграція стратегічного та операційного управління як чинник підвищення ефективності підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 166-174.

7. Олійник А., Іщейкін Т., Карташов Р., Невкритий М. Стратегічне управління економічною безпекою аграрного підприємства у бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 234-238.
8. Зачосова Н. В., Чакалов Р. К. Методологія досліджень проблем менеджменту у контексті стратегічного управління економічною безпекою підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 2. С. 51-56.
9. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 46-54.
10. Козак А. М., Шпак Ю. Н. Неоіндустріальні перетворення як об'єкт стратегічного управління на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_83 (дата звернення: 02.02.2026).
11. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 4. С. 64-71.
12. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 4. С. 90-97.
13. Кофанов О. Є., Кофанова О. В. Імплементация засад циркулярної і "зеленої" економіки в стратегічне управління маркетинговою діяльністю інноваційно-орієнтованих підприємств у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 152-164.
14. Мальчик М. В. Стратегічні імперативи забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_30 (дата звернення: 02.02.2026).
15. Кичко І. І., Ольхович М. В. Адаптивно-стабілізаційна стратегія управління аграрними підприємствами України в умовах воєнної нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 137-144.
16. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризисное управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114-123.
17. Домбровська Н. Р. Антикризисное управління підприємством в умовах військової турбулентності: стратегічні аспекти та практичні механізми забезпечення стійкості. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 12. С. 835-846.
18. Олішевська А., Пашкова А., Миколайчук В. Стратегічне управління ЗЕД у період воєнних криз: інструменти адаптації для українських підприємств. *Economic synergy*. 2025. Вип. 3. С. 140-154.
19. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152.
20. Квасницька Р. С., Скоробогата Л. В., Кульгук І. І. Інноваційні стратегії управління ринковою цінністю підприємств за умов цифровізації системи адміністрування в період дії військового стану. *Випробування та сертифікація*. 2024. № 4. С. 113-120.

References

1. Khandii, O. O. (2025). Stratehichni zasady upravlinnia personalom promyslovykh pidpriemstv u konteksti rozvytku robochoi syly [Strategic principles of personnel management of industrial enterprises in the context of workforce development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3, 175-182 (in Ukr.).
2. Buhaieva, M. V., & Petrosian, A. A. (2025). Rozrobka kontseptualnoi modeli stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymu pidpriemstvamy v umovakh novitnikh vyklykiv [Development of a conceptual model of strategic management of agricultural enterprises in the conditions of the latest challenges]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 13(1), 95-109 (in Ukr.).
3. Pryimak, V. M., & Mysko, V. M. (2025). Stratehichne upravlinnia lohistychnym pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii Industriia 5.0 [Strategic management of a logistics enterprise based on the Industry 5.0 concept]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1, 66-71 (in Ukr.).
4. Andrushkevych, N. V., Krasiuk, I. V., & Mukha, N. V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom yak osnova formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva [Strategic development management as a basis for the formation of competitive advantages of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*, 3, 24-29 (in Ukr.).
5. Kravchenko, O. O., & Draka, N. M. (2025). Efektyvne upravlinnia stratehiieiu dlia dosiahnennia staloho rozvytku pidpriemstva [Effective strategy management for achieving sustainable development of the enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, 10(2), 161-167 (in Ukr.).

6. Oliinyk, T. I., & Bilous, D. V. (2025). Intehratsiia stratehichnoho ta operatsiinoho upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva [Integration of strategic and operational management as a factor in increasing enterprise efficiency]. *Agrosvit*, 22, 166-174 (in Ukr.).
7. Oliinyk, A., Ishcheikin, T., Kartashov, R., & Nevkrytyi, M. (2024). Stratehichne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu ahrarnoho pidpriemstva u biznes-seredovyschi [Strategic management of economic security of an agricultural enterprise in the business environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 6, 234-238 (in Ukr.).
8. Zachosova, N. V., & Chakalov, R. K. (2024). Metodolohiia doslidzhen problem menedzhmentu u konteksti stratehichnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Methodology of research on management problems in the context of strategic management of economic security of enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2, 51-56 (in Ukr.).
9. Liubokhynets, L., & Poplavska, O. (2022). Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia konkurentnymy pozytsiiamy pidpriemstva [Improvement of strategic management of competitive positions of the enterprise]. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 46-54 (in Ukr.).
10. Kozak, A. M., & Shpak, Yu. N. (2025). Neoindustrialni peretvorennia yak ob'ekt stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Neo-industrial transformations as an object of strategic management at the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_83 (accessed on February, 2, 2026) (in Ukr.).
11. Yepifanova, I. Yu., Dzhedzhula, V. V., & Kaplun, R. A. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu [Features of strategic management of enterprises under martial law]. *Innovation and Sustainability*, 4, 64-71 (in Ukr.).
12. Feier, O. V., Khaustova, K. M., & Husti, S. M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom in umovakh voiennoho stanu [Strategic management of the enterprise under martial law]. *Innovation and Sustainability*, 4, 90-97 (in Ukr.).
13. Kofanov, O. Ye., & Kofanova, O. V. (2024). Implementatsiia zasad tsyrkuliarnoi i "zelenoi" ekonomiky v stratehichne upravlinnia marketynhovoio diialnistiu innovatsiino-oriietovanykh pidpriemstv u voiennyi ta pisliavoiennyi periody [Implementation of circular and "green" economy principles in the strategic management of marketing activities of innovation-oriented enterprises in the military and post-war periods]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, 1, 152-164 (in Ukr.).
14. Malchuk, M. V. (2024). Stratehichni imperatyvy zabezpechennia upravlinnia konkurentnymy perevahamy promyslovykh pidpriemstv in umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Strategic imperatives for ensuring management of competitive advantages of industrial enterprises under martial law in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*, 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_30 (accessed on February, 2, 2026) (in Ukr.).
15. Kychko, I. I., & Olkhovych, M. V. (2025). Adaptivno-stabilizatsiina stratehiia upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy Ukrainy v umovakh voiennoi nestabilnosti [Adaptive-stabilization strategy of management of agricultural enterprises of Ukraine in conditions of military instability]. *Ekonomichniy prostir*, 202, 137-144 (in Ukr.).
16. Skopenko, N. S., Mostenska, T. L., Mostenska, T. H., Holoborodko, V. P., & Zorenko, I. A. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy: stratehichniy vymir v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of enterprises: a strategic dimension under martial law]. *Agrosvit*, 11, 114-123 (in Ukr.).
17. Olishavska, A., Pashkova, A., & Mykolaichuk, V. (2025). Stratehichne upravlinnia ZED u period voiennykh kryz: instrumenty adaptatsii dlia ukrainskykh pidpriemstv [Strategic management of FEA during military crises: adaptation tools for Ukrainian enterprises]. *Economic synergy*, 3, 140-154 (in Ukr.).
18. Dvornyk, I., Dvornyk, O., & Harafonova, O. (2023). Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of personnel management of the enterprise under martial law]. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 144-152 (in Ukr.).
19. Kvasnytska, R. S., Skorobohoata, L. V., & Kulhuk, I. I. (2024). Innovatsiini stratehii upravlinnia rynkovoio tsinnistiu pidpriemstv za umov tsyfrovizatsii systemy administruvannia in periody dii viiskovoho stanu [Innovative strategies for managing the market value of enterprises under the conditions of digitalization of the administration system during the period of martial law]. *Vyprobuvannia ta sertyfikatsiia*, 4, 113-120 (in Ukr.).
20. Dombrovska, N. R. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiskovoi turbulentsi: stratehichni aspekty ta praktychni mekhanizmy zabezpechennia stiikosti [Anti-crisis management of the enterprise in conditions of military turbulence: strategic aspects and practical mechanisms for ensuring stability]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, 12, 835-846 (in Ukr.).

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

СУТНІСНІ МОДИФІКАЦІЇ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В РЕАЛІЯХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Вступ. З початку набуття Україною незалежності, її національна економічна система ще не стикалась із такою кількістю ризиків і загроз. Їх наймасштабнішим джерелом з 2022 року залишаються війна та окупація територій. Воєнні ризики для функціонування підприємницьких структур можуть мати катастрофічні наслідки – наприклад, цілковите знищення виробничих потужностей внаслідок ворожих атак. Вони мають і інші характерні особливості порівняно з іншими видами ризиків – важко прогнозуються та майже не передбачаються заздалегідь, породжують ланцюговий негативний ефект для ресурсів підприємства, оскільки створюють похідні економічні, соціальні, демографічні, інформаційні, фінансові ризики, які, у свою чергу, теж впливають на результати функціонування бізнесу. З огляду на це, теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємствами в реаліях воєнного часу зазнають сутнісних трансформацій, які потребують ідентифікації і характеристики на сучасному етапі розвитку науки управління.

Метою дослідження є обґрунтування, конкретизація і узагальнення сутнісних модифікацій теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємствами в реаліях воєнного часу.

Результати. Встановлено, що стратегічний менеджмент об'єднує такі процеси, як стратегічне управління ресурсами, формування набору стратегічних управлінських рішень, визначення стратегічних цілей і завдань, налагодження функціонування механізму стратегічного управління, встановлення стратегічних комунікацій, адаптація, оновлення, перегляд та модифікація стратегії, актуалізація стратегічних орієнтирів, стратегічний аналіз, стратегічний моніторинг та стратегічний контроль. Виявлено, що стратегічний менеджмент як вектор управління функціональними напрямками діяльності підприємства охоплює такі набори управлінських завдань, як: стратегічне управління фінансовою діяльністю, стратегічне управління людськими ресурсами, соціальним, інтелектуальним, капіталом; стратегічне управління маркетинговою діяльністю, стратегічне управління ризиками, стратегічне управління конкурентоспроможністю, стратегічне управління фінансово-економічною безпекою, стратегічне управління інноваційною діяльністю, змінами, дослідженнями, розробками та розвитком та стратегічне управління виробничою діяльністю суб'єкта господарювання.

Оригінальність. Сформовано оновлене термінополе теорії стратегічного управління підприємством, що ґрунтується на використанні таких понять, як стратегічна ціль, стратегічні завдання, стратегічні ресурси, стратегічні орієнтири, стратегічний план, стратегія та її функціональні підвиди, стратегічні ризики, стратегічні сценарії, стратегічні альтернативи, реалізація стратегії, стратегічний потенціал та стратегічний аналіз.

Висновки. Сучасне термінополе стратегічного менеджменту охоплює широкий спектр класичних та інноваційних категорій, що дозволяють комплексно описувати процеси довгострокового розвитку підприємства на науковому та прикладному рівнях. Теоретичний базис стратегічного менеджменту представлений у науці управління двома концептуальними течіями: стратегічне управління як цілісна самостійна підсистема у архітектурі менеджменту організацій та стратегічне управління як спеціалізований набір завдань для окремих функціональних напрямів діяльності суб'єкта господарювання. Попри багаторівневість термінополя стратегічного управління та трансформації його змістової сутності у реаліях воєнного часу, його метою залишається забезпечення довгострокової стійкості, економічної безпеки та досягнення цільових показників розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, управління підприємством, стратегічний менеджмент, ризик, війна, стратегічні орієнтири, гнучке управління, адаптація.

Одержано редакцією: 11.11.2025
Прийнято до публікації: 20.12.2025

УДК 005.334:336.6:502

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-58-64>

ЯЦЕНКО Олександр Володимирович

доктор економічних наук, професор,
завідувач, професор кафедри обліку і фінансів
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-7756-4125>
allexsan74@ukr.net

АНТИКРИЗОВІ ІНДИКАТОРИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ФАКТОРІВ ТА СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади формування системи антикризових індикаторів фінансової стійкості підприємств на основі інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів із методами стрес-тестування. Обґрунтовано обмеженість традиційних фінансових коефіцієнтів у контексті сучасних нелінійних ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, соціальною напругою та корпоративним управлінням. Запропоновано трирівневу систему індикаторів раннього попередження, що включає базові фінансові метрики, ESG-кориговані показники та індикатори стрес-стійкості грошових потоків. Особливу увагу приділено сценарному аналізу як інструменту оцінки впливу каскадних шоків на фінансову стабільність підприємства.*

***Ключові слова:** антикризові індикатори, фінансова стійкість, ESG-фактори, стрес-тестування, сценарний аналіз, система раннього попередження.*

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності, де частота та сила кризових явищ неухильно зростає. Пандемічні потрясіння, геополітичні конфлікти, інфляційні шоки та порушення глобальних ланцюгів постачання створюють складний ландшафт ризиків, які традиційні системи фінансового аналізу не здатні адекватно відобразити. Паралельно з цими процесами відбувається стрімке зростання значущості нефінансових ризиків, об'єднаних концепцією ESG, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства [5, 7]. Кліматичні зміни, соціальна нерівність, трудові конфлікти та слабке корпоративне управління здатні спричинити раптову втрату фінансової стійкості навіть за формально здорових балансових показників.

Фундаментальна проблема полягає в тому, що класичні антикризові індикатори – коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності та традиційні моделі прогнозування банкрутства (наприклад, Z-рахунок Альтмана) – мають низку критичних обмежень. По-перше, вони є ретроспективними за своєю природою, оскільки оперують історичними фінансовими даними, тоді як ESG-ризиків мають переважно перспективний характер і потребують форвардного аналізу [8]. По-друге, ці показники лінійні, тоді як кризові явища часто демонструють нелінійну, каскадну динаміку, де ефект одночасного настання кількох шоків значно перевищує суму їхніх окремих впливів. Як зазначають дослідники, навіть помірні за інтенсивністю суперечливі події можуть за певних умов виступати своєрідними «стрес-тестами», що підвищують стійкість підприємства, тоді як серйозні інциденти призводять до її руйнування [5].

Таким чином, актуальною науково-прикладною проблемою є розробка та наукове обґрунтування такої системи антикризових індикаторів фінансової стійкості підприємств, яка органічно поєднує ESG-фактори з методологією стрес-тестування, враховує нелінійний характер сучасних ризиків та забезпечує можливість раннього виявлення кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх п'яти років свідчать про стрімке зростання академічного та регуляторного інтересу до проблематики інтеграції ESG-факторів у моделі фінансового аналізу та стрес-тестування. Особливої ваги цьому напряму

надають ініціативи європейських регуляторів, які формують методологічний базис для обов'язкового врахування ESG-ризиків у пруденційному нагляді [1, 6, 8].

Ключовим регуляторним документом у цій сфері є Підсумковий звіт Спільних наглядових органів ЄС про спільні настанови щодо ESG-стрес-тестування [1]. Цей документ, розроблений Європейським банківським органом, Європейським органом зі страхування та пенсійного забезпечення та Європейським органом з цінних паперів і ринків, встановлює єдині технічні рамки для національних компетентних органів щодо включення ESG-пов'язаних ризиків до наглядової діяльності зі стрес-тестування. Як зазначається в документі, часові горизонти ESG-ризиків суттєво відрізняються від традиційних фінансових ризиків: якщо шок ліквідності може реалізуватися протягом днів або тижнів, то фізичні наслідки зміни клімату або структурні зрушення економічного переходу вимірюються роками та десятиліттями [1]. Це зумовлює необхідність біфуркації стрес-тестування на два різнорівневі підходи: коротко- та середньостроковий (три-п'ять років) для оцінки абсорбційної здатності капіталу та ліквідності, а також середньо- та довгостроковий (понад десять років) для тестування стійкості стратегії та бізнес-моделі підприємства [1, 8].

У процесі розробки цих настанов у червні 2025 року було розпочато громадське консультування, яке виявило низку дискусійних питань [8]. Європейська банківська федерація у своєму відгуку наголосила на необхідності пропорційного застосування вимог, особливо для невеликих інституцій, а також зазначила, що поточний рівень зрілості моделей ще не дозволяє використовувати кількісні результати кліматичного стрес-тестування для визначення вимог до капіталу [9]. Натомість Finance Watch у своїй консультативній відповіді обґрунтовує необхідність застосування превентивного підходу: за умови збереження невизначеності щодо надійності практик управління ризиками наглядові органи повинні мати право застосовувати цільові надбавки до капіталу, особливо для екологічних ризиків [6].

Емпіричні дослідження підтверджують складний, нелінійний характер взаємозв'язку між ESG-факторами та фінансовою стійкістю. У роботі, опублікованій у журналі Sustainability (MDPI), на основі аналізу 4430 публічних компаній за 2018–2023 роки з використанням методів подвійного машинного навчання та узагальнених адитивних моделей було виявлено, що помірні за інтенсивністю суперечливі події можуть парадоксальним чином підвищувати стійкість підприємства, тоді як серйозні інциденти її знижують [5]. Крім того, дослідниками валідовано механізм ланцюгової медіації «суперечливі події → ESG → вартість під ризиком → стійкість», де покращення ESG-показників трансформується у зниження фінансового хвостового ризику [5].

Методологічні підходи до оцінки фінансової стійкості з урахуванням галузевої специфіки запропоновано в дослідженні Заєрнюка [7], який розробив комплексну модель для підприємств надрокористування. Автор обґрунтовує необхідність переходу від статичного коефіцієнтного аналізу до динамічної багатовимірної оцінки, що інтегрує не лише фінансові та ESG-показники, а й галузеві індикатори (наприклад, співвідношення запасів до обсягу виробництва, беззбиткову ціну). У цьому ж контексті показовою є розробка індексу CoSLIE (Community-Social License-Insurance Equilibrium), який переосмислює взаємодію між підприємством та місцевою громадою через системну динамічну модель, вбудовуючи зворотні зв'язки між залученістю громади, збалансованим сприйняттям витрат і вигод, соціальною ліцензією на діяльність та соціальним страхуванням [3].

Окремої уваги заслуговують інструменти кількісної оцінки ризиків, зокрема показник вартості під ризиком, який традиційно використовується для вимірювання максимальних потенційних втрат за заданого рівня довіри [4, 5]. Як зазначається в дослідженні, присвяченому управлінню валютним ризиком, показник грошового потоку під ризиком є особливо корисним для ліквідного планування та стрес-тестування прогностичних грошових потоків за різними сценаріями [4]. Водночас у науковій літературі наголошується, що ці показники потребують адаптації для врахування специфічних ESG-факторів.

Попри значний прогрес у дослідженні окремих аспектів проблеми, системний підхід до побудови операційних антикризових індикаторів для окремого підприємства, який би поєднував усі три ESG-виміри з методами сценарного стрес-тестування, залишається недостатньо

розробленим. Більшість наявних досліджень зосереджена або на макрофінансовому рівні (банки, інвестиційні портфелі), або на окремих аспектах ESG-ризиків, що створює прогалину, яку покликана заповнити ця стаття.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування системи антикризових індикаторів фінансової стійкості підприємства, яка, на відміну від існуючих, інтегрує ESG-фактори та методи сценарного стрес-тестування для підвищення чутливості раннього виявлення кризових явищ.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для подолання виявлених обмежень традиційних підходів пропонується трирівнева система антикризових індикаторів фінансової стійкості, яка інтегрує класичні фінансові метрики, ESG-кориговані показники та результати сценарного стрес-тестування. Така ієрархічна структура дозволяє поступово підвищувати чутливість діагностики: від оцінки поточного фінансового стану до виявлення латентних ESG-загроз і, нарешті, до моделювання поведінки підприємства в умовах реалізації каскадних шоків.

Перший рівень системи утворюють базові фінансові індикатори – коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, оборотності та рентабельності, які слугують фундаментом для подальшого аналізу. Хоча ці показники, як зазначалося вище, мають суттєві обмеження, вони залишаються необхідним орієнтиром для оцінки «відправної точки» фінансового здоров'я підприємства.

Другий рівень включає ESG-кориговані індикатори, які модифікують традиційні метрики з урахуванням нефінансових факторів. Зокрема, коефіцієнт вуглецевої інтенсивності капіталу розраховується як відношення прямих та опосередкованих викидів парникових газів до власного капіталу підприємства, що дозволяє оцінити екологічне навантаження на одиницю капіталу [2, 10]. Концепція соціальної ліцензії на діяльність, яка отримала ґрунтовне теоретичне обґрунтування в роботі Adenutsi [3], операціоналізується через композитний індекс, що враховує плинність кадрів, кількість трудових спорів, показники безпеки праці та результати локальних опитувань громадської думки. Управлінський вимір оцінюється через індикатори незалежності ради директорів, прозорості винагород вищого менеджменту та наявності спеціалізованого ESG-комітету.

Третій, найбільш інноваційний рівень системи становлять індикатори стрес-тестування, що базуються на сценарному аналізі. Як зазначають європейські регулятори, сценарії мають бути «серйозними, але правдоподібними» та внутрішньо узгодженими з макроекономічною динамікою [1, 9].

На основі аналізу регуляторних документів та наукової літератури розроблено три типи сценаріїв, параметри яких наведено в таблиці 1. Базовий сценарій передбачає поступову ESG-трансформацію без суттєвих шоків. Сценарій помірного стресу характеризується прискоренням регуляторних вимог, локальними соціальними протестами та помірним зростанням цін на енергоносії. Нарешті, сценарій гострого стресу моделює кліматичну кризу в поєднанні з масштабною соціальною напругою, різке подорожчання енергоресурсів та запровадження значного вуглецевого податку (табл. 1) [1, 7].

Таблиця 1 – Параметри сценаріїв стрес-тестування для оцінки фінансової стійкості підприємства

Параметр	Базовий сценарій	Сценарій помірного стресу	Сценарій гострого стресу
Зміна цін на енергоносії, %	+10	+30	+70
Зміна попиту на продукцію, %	0	-10	-25
Вуглецевий податок, євро/т CO ₂	30	80	150
Соціальні протести	відсутні	локальні, нетривалі	масштабні, з перериванням виробництва
Зміна вартості позикового капіталу, в.п.	+0,5	+2,0	+5,0
Ймовірність реалізації сценарію (експертна оцінка), %	60	30	10

Джерело: розроблено автором на основі [1, 7, 9].

Ключовим узагальнюючим показником виступає показник стрес-стійкості грошових потоків, який розраховується як відношення скоригованого чистого грошового потоку від операційної діяльності (з урахуванням змін обсягів реалізації, операційних витрат та податкового навантаження за стресовим сценарієм) до скоригованих виплат з обслуговування боргу [4]. Взаємозв'язок між рівнями запропонованої системи індикаторів та логіку прийняття рішень про рівень кризової загрози ілюструє рисунок 1.

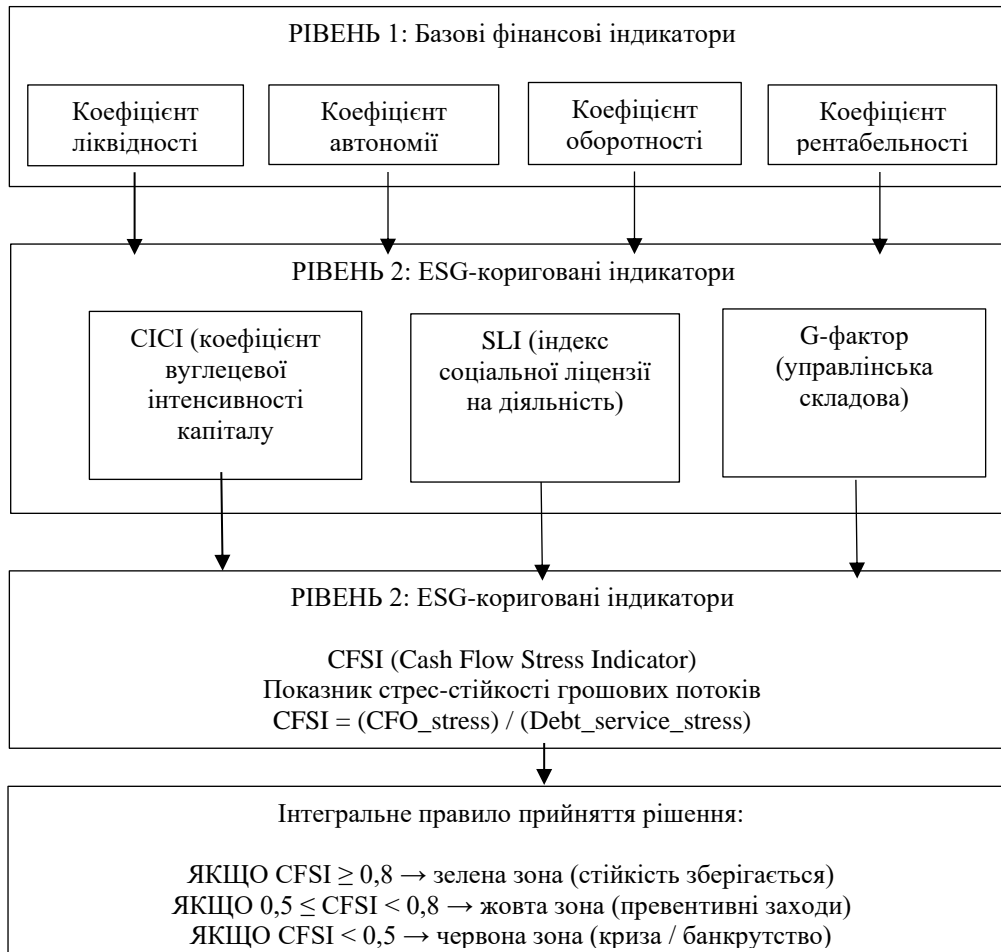


Рисунок 1 – Трирівнева система антикризових індикаторів фінансової стійкості підприємства з урахуванням ESG-факторів

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 4, 7].

Важливо наголосити, що запропонована система індикаторів ґрунтується на розумінні ESG-факторів не як окремої категорії ризику, а як драйверів традиційних фінансових ризиків – кредитного, ринкового, операційного [1]. Це методологічне положення має принципове значення, оскільки дозволяє уникнути подвійного врахування ризиків та забезпечує узгодженість із чинними регуляторними рамками. Крім того, дослідження підтверджують наявність ефекту ланцюгової медіації, де покращення ESG-показників призводить до зниження вартості під ризиком, а це, своєю чергою, підвищує загальну стійкість підприємства до криз [5]. Цей механізм можна інтерпретувати як трансформацію нефінансового капіталу (репутаційного, соціального, управлінського) у фінансову стійкість через зменшення ймовірності реалізації хвостових ризиків.

Для ілюстрації практичної застосовності запропонованої системи розглянемо гіпотетичне промислове підприємство з річним доходом 500 млн грн. Традиційний Z-рахунок Альтмана для цього підприємства становить 2,8, що відповідає «сірій зоні» невизначеності – формально ознак неминучого банкрутства не виявлено, але й впевненості у фінансовій стабільності немає. Інтегрована оцінка за запропонованою трирівневою системою дає зовсім іншу картину. Коефіцієнт вуглецевої інтенсивності капіталу становить 0,4 т CO₂/тис. грн капіталу – значення,

що перевищує середньогалузевий показник, проте не є критичним. Індекс соціальної ліцензії на діяльність дорівнює 0,65, що свідчить про задовільний рівень довіри з боку працівників та місцевої громади. Однак за гострим сценарієм стрес-тестування, який передбачає падіння попиту на 25%, зростання цін на енергоносії на 70% та запровадження вуглецевого податку на рівні 150 євро за тону, ситуація кардинально змінюється. Коефіцієнт вуглецевої інтенсивності капіталу зростає до 0,9 т CO₂/тис. грн капіталу через зменшення чисельника (капітал «розмивається» збитками) при відносно незмінному рівні викидів. Індекс соціальної ліцензії падає до 0,28 через модельовану загрозу страйку внаслідок запланованого скорочення заробітної плати. Показник стрес-стійкості грошових потоків становить 0,65, що відповідає жовтій зоні за шкалою, наведеною на рисунку 1, і свідчить про необхідність негайного вжиття превентивних заходів. Таким чином, підприємство, яке за традиційними метриками вважалося «умовно здоровим», за ESG-стрес-тестом виявляється у передкризовому стані. Цей приклад переконливо демонструє, що ігнорування ESG-факторів та нелінійних ефектів їх взаємодії створює хибне відчуття безпеки та може призвести до запізненого реагування на кризові явища.

Розроблена система антикризових індикаторів має широкий спектр практичного застосування. Для фінансових директорів вона слугує інструментом раннього виявлення ESG-загроз та обґрунтування необхідності превентивних заходів. Кредитні установи можуть використовувати запропоновані показники під час оцінки кредитоспроможності позичальників, особливо в галузях з високим рівнем екологічних та соціальних ризиків. Страхові компанії отримують можливість більш точної тарифікації ESG-ризиків при страхуванні майна, відповідальності та перерв у діяльності. Нарешті, регуляторні органи можуть розглядати запропоновану систему як доповнення до пруденційних нормативів, особливо в контексті імплементації вимог Європейських наглядових органів щодо ESG-стрес-тестування [1, 6, 8].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку висновків теоретичного та прикладного характеру. По-перше, встановлено, що традиційні антикризові індикатори – коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності та Z-рахунки – є недостатніми для своєчасного виявлення сучасних кризових явищ, оскільки вони ігнорують ESG-фактори, мають ретроспективний характер та не враховують нелінійної динаміки каскадних шоків. По-друге, обґрунтовано доцільність трирівневої системи індикаторів, що інтегрує базові фінансові показники, ESG-кориговані метрики (коефіцієнт вуглецевої інтенсивності капіталу, індекс соціальної ліцензії на діяльність, управлінські індикатори) та показники стрес-тестування (показник стрес-стійкості грошових потоків). Запропонована система візуалізована на рисунку 1, який відображає ієрархічну структуру індикаторів та інтегральне правило прийняття рішень. По-третє, доведено, що сценарний аналіз, який охоплює кліматичні, регуляторні, ринкові та соціальні шоки, є обов'язковим компонентом сучасної діагностики фінансової стійкості, причому найбільш інформативним виступає гострий стрес-сценарій, що одночасно активує всі три ESG-виміри. Кількісні параметри трьох сценаріїв (базового, помірного стресу та гострого стресу) систематизовано в таблиці 1, яка може слугувати методичним орієнтиром для практичних розрахунків. По-четверте, на основі аналізу регуляторних документів Європейських наглядових органів [1, 6, 8] та відгуків учасників ринку [9] виявлено ключові напрями подальшого розвитку методології ESG-стрес-тестування, зокрема необхідність уточнення порогових значень індикаторів з урахуванням галузевої специфіки, розробки стандартизованих підходів до збору та валідації ESG-даних, а також забезпечення пропорційності вимог для підприємств різного розміру.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в емпіричній калібровці запропонованих індикаторів на великих вибірках підприємств різних галузей та регіонів, розробці спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації ESG-стрес-тестування, а також у дослідженні взаємозв'язку між запропонованою системою індикаторів та показниками довгострокової вартості підприємства. Особливої актуальності набуває питання адаптації розробленої методології до умов економік, що розвиваються, де інституційне середовище та якість корпоративного управління можуть суттєво відрізнитися від розвинених ринків.

Список використаних джерел

1. European Supervisory Authorities. (2025). Final report on joint guidelines on ESG stress testing. ESA.
2. Scientific Beta. (2021). Scientific Beta launches unique series of pure climate indices that translates companies' climate performance and alignment engagement into portfolio decisions. *Yahoo Finance*.
3. Adenutsi, D. E. (2025). A Systems-Based Balanced Cost-Benefit Analysis of Corporate-Community Engagement in Resource Extraction: The CoSLIE Framework. *Journal of Mathematical Finance*, 15(3), 616-665.
4. Xe Business. (2025). Using VaR and CFaR to Manage FX Budget Risk in 2025. *Xe Blog*.
5. Capital University of Economics and Business. (2025). The Impact of Controversial Events on Corporate Resilience: The Chain-Mediating Role of ESG and Value-at-Risk. *Sustainability*, 17(24), 11032.
6. Finance Watch. (2026). Improving supervisors' assessment of bank risk management in Europe. *Finance Watch Consultation Response*.
7. Zaernyuk, V. M. (2025). Comprehensive assessment of the financial stability of subsurface use enterprises: Integration of ESG factors, geological indicators and scenario modeling. *Financial Analytics: Problems and Solutions*, 19(1), 4-17.
8. Linklaters Sustainable Futures. (2025). EU: ESAs launch consultation on how to integrate ESG risks into the financial stress tests for banks and insurers.
9. European Banking Federation. (2025). EBF Response to the consultation paper on Joint ESAs Guidelines on ESG Stress Testing.
10. Financial Investigator. (2021). Scientific Beta: CICI's allow investors to promote real-world emissions reductions.

References

1. European Supervisory Authorities. (2025). Final report on joint guidelines on ESG stress testing. ESA.
2. Scientific Beta. (2021). Scientific Beta launches unique series of pure climate indices that translates companies climate performance and alignment engagement into portfolio decisions. *Yahoo Finance*.
3. Adenutsi, D. E. (2025). A Systems-Based Balanced Cost-Benefit Analysis of Corporate-Community Engagement in Resource Extraction: The CoSLIE Framework. *Journal of Mathematical Finance*, 15(3), 616-665.
4. Xe Business. (2025). Using VaR and CFaR to Manage FX Budget Risk in 2025. *Xe Blog*.
5. Capital University of Economics and Business. (2025). The Impact of Controversial Events on Corporate Resilience: The Chain-Mediating Role of ESG and Value-at-Risk. *Sustainability*, 17(24), 11032. URL: <https://doi.org/10.3390/su172411032>
6. Finance Watch. (2025). Improving supervisors assessment of bank risk management in Europe. *Finance Watch Consultation Response*.
7. Zaernyuk, V. M. (2026). Comprehensive assessment of the financial stability of subsurface use enterprises: Integration of ESG factors, geological indicators and scenario modeling. *Financial Analytics: Problems and Solutions*, 19(1), 4-17.
8. Linklaters Sustainable Futures. (2025). EU: ESAs launch consultation on how to integrate ESG risks into the financial stress tests for banks and insurers.
9. European Banking Federation. (2025). EBF Response to the consultation paper on Joint ESAs Guidelines on ESG Stress Testing.
10. Financial Investigator. (2021). Scientific Beta: CICI's allow investors to promote real-world emissions reductions.

Yatsenko Oleksandr,

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ANTI-CRISIS INDICATORS OF CORPORATE FINANCIAL STABILITY: INTEGRATION OF ESG FACTORS AND STRESS TESTING

Introduction. *The contemporary economic environment is characterized by an unprecedented level of turbulence, where the frequency and severity of crisis phenomena – including pandemics, geopolitical conflicts,*

inflationary shocks, and disruptions to global supply chains – are steadily increasing. Simultaneously, non-financial risks encompassed by the Environmental, Social, and Governance (ESG) concept are gaining critical importance. Traditional crisis indicators (liquidity ratios, leverage ratios, Altman Z-scores) are retrospective, linear, and fail to capture the cascading effects of simultaneous shocks. This paper addresses the fundamental problem of developing an early-warning indicator system that integrates ESG factors with stress-testing methodology.

Materials and Methods. *The study employs theoretical generalization, comparative analysis of existing early-warning models, and conceptual modeling. Based on a critical review of recent literature (2021–2026) and regulatory documents from the European Supervisory Authorities, the limitations of conventional indicators are identified. A three-level indicator system is proposed: (1) basic financial ratios, (2) ESG-adjusted metrics, and (3) stress-testing indicators. Scenario analysis includes baseline, moderate stress, and acute stress scenarios, parameterized with shocks to energy prices, demand, carbon taxation, and social unrest. The methodological framework recognizes ESG factors not as a separate risk category but as drivers of traditional financial risks – credit, market, and operational risks – thereby ensuring consistency with existing regulatory frameworks.*

Results. *The proposed indicators include the Carbon Intensity of Capital Index (CICI – Scope 1+2 emissions divided by equity), the Social License Index (SLI – a composite measure incorporating employee turnover, labor disputes, occupational safety, and local community survey results), and the Cash Flow Stress Indicator (CFSI – the ratio of stressed operating cash flow to stressed debt service). The parameters of three stress-testing scenarios are systematized in Table 1, and the hierarchical structure of the indicator system is visualized in Figure 1. In an illustrative example of a hypothetical industrial firm, the traditional Altman Z-score (2.8 – grey zone) suggested conditional financial health. However, the integrated stress test under an acute scenario (demand decline of 25%, energy price increase of 70%, carbon tax of €150 per ton) revealed a pre-crisis state: CICI increased from 0.4 to 0.9 t CO₂/thousand UAH capital, SLI dropped from 0.65 to 0.28, and CFSI equaled 0.65 – falling into the yellow zone according to the decision rule in Figure 1, indicating the need for immediate preventive measures.*

Discussion. *Compared to existing models, our contribution lies in providing an operational, firm-level dashboard that combines all three ESG pillars with scenario-based stress testing. The proposed system aligns with regulatory guidelines from the European Supervisory Authorities (2026) and the methodological frameworks developed by Adenutsi (2025) and Zaernyuk (2026). The main limitation is the need for empirical calibration of thresholds across industries and jurisdictions.*

Conclusion. *The study concludes that traditional crisis indicators are insufficient for modern risk landscapes. The proposed three-level system – integrating CICI, SLI, G-factor, and CFSI under acute stress scenarios – enhances early warning sensitivity. The scenario parameters systematized in Table 1 and the decision rules visualized in Figure 1 provide a practical toolkit for financial managers, credit institutions, and regulators. Future research should focus on large-sample empirical validation, industry-specific thresholds, and software automation for ESG stress testing.*

Keywords: *crisis indicators, financial stability, ESG factors, stress testing, scenario analysis, early warning system.*

Одержано редакцією: 28.09.2025
Прийнято до публікації: 30.10.2025

УДК 338.43:658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-65-75>

ЛОПАТОВСЬКИЙ Віктор Григорович

кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>

viktor_lopatovskiy@khnmu.edu.ua

ЧИННИКИ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

***Анотація.** У статті досліджено чинники та напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств України у воєнний період. Визначено ключові безпекові, ресурсні, фінансові, ринкові та інституційні чинники, що впливають на зміну умов їх функціонування. Обґрунтовано, що трансформація бізнес-моделей проявляється у зміні виробничої структури, фінансових підходів, каналів збуту та системи управління діяльністю фермерських господарств. Виявлено, що в умовах воєнного періоду відбувається переорієнтація на менш ризиковані види діяльності, оптимізація використання ресурсів і диверсифікація джерел доходів. Підкреслено зростання ролі інноваційних рішень та управління ризиками у забезпеченні економічної стійкості фермерських господарств. Визначено вплив інституціонального регулювання та державної підтримки на адаптаційні можливості суб'єктів господарювання. Запропоновано систематизацію напрямів трансформації бізнес-моделей, що охоплюють виробничу, ресурсну, фінансову, збутову, інноваційну та управлінську складові. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів державної підтримки фермерських господарств з метою підвищення їх стійкості та ефективності функціонування в умовах воєнного періоду.*

***Ключові слова:** Фермерські господарства; трансформація; бізнес-моделі; економічні інтереси; діяльність; розвиток; інституціональне регулювання; державна підтримка; воєнний період; економічна стійкість.*

Постановка проблеми. Фермерські господарства України функціонують у середовищі, яке зазнало різкої трансформації під впливом воєнних дій. Воєнний період змінив базові умови ведення аграрного бізнесу та порушив усталені механізми господарювання. Порушення виробничих циклів, логістичних ланцюгів і доступу до ресурсів формує нову конфігурацію економічного середовища. Це знижує передбачуваність результатів діяльності та підвищує рівень ризиків. У таких умовах ефективність окремих управлінських рішень залежить від їх узгодженості в межах загальної системи управління. Виникає необхідність переосмислення принципів функціонування фермерських господарств. Це актуалізує дослідження трансформації їх бізнес-моделей .

Воєнні виклики спричинили значні втрати виробничого потенціалу аграрного сектору. Руйнування інфраструктури, замінування сільськогосподарських угідь та втрата частини активів обмежують можливості ведення господарської діяльності. Порушення логістики ускладнює постачання ресурсів і реалізацію продукції. Зростають витрати на транспортування та зберігання. Це впливає на структуру витрат і знижує рентабельність виробництва. Фермерські господарства змушені адаптуватися до нових умов функціонування. У таких обставинах питання збереження операційної діяльності набуває першочергового значення .

Суттєвим обмежувальним фактором виступає дефіцит трудових ресурсів. Скорочення чисельності працівників пов'язане з мобілізаційними процесами та міграцією населення. Це ускладнює виконання технологічних операцій у визначені строки. Знижується керованість виробничих процесів і зростає ризик втрати врожаю. За таких умов підвищується значення ефективного використання наявного персоналу. Фермерські господарства змінюють підходи до

організації праці. Посилюється роль технологічних рішень та автоматизації. Це впливає на структуру бізнес-моделі підприємства.

Важливим чинником трансформації є фінансові обмеження та зниження доступу до інвестиційних ресурсів. Воєнний період супроводжується зростанням витрат та нестабільністю доходів. Підприємства стикаються з проблемами ліквідності та обмеженими можливостями фінансування. Державні програми підтримки частково компенсують ці втрати. Водночас доступ до них є нерівномірним і потребує додаткових адміністративних витрат. Це знижує ефективність їх використання. У таких умовах змінюються підходи до фінансового управління та планування діяльності.

Ринкове середовище функціонування фермерських господарств також зазнає значних змін. Порушення традиційних каналів збуту змушує підприємства переглядати свої маркетингові стратегії. Зростає значення диверсифікації ринків реалізації продукції. Посилюється орієнтація на локальні канали збуту. Водночас спостерігається висока волатильність цін. Це ускладнює прогнозування доходів і планування діяльності. Фермерські господарства змушені адаптувати свою поведінку до нових ринкових умов. Це є важливим елементом трансформації бізнес-моделей.

Інституційне середовище також зазнає змін під впливом воєнних викликів. Держава впроваджує нові інструменти підтримки аграрного сектору. Вони спрямовані на забезпечення ліквідності та стимулювання розвитку господарств. Водночас існують інституційні бар'єри, пов'язані зі складністю процедур і доступу до ресурсів. Це обмежує ефективність державного регулювання. Додатковим фактором виступає необхідність адаптації до європейських стандартів. Це формує нові вимоги до діяльності фермерських господарств.

У відповідь на зазначені виклики відбувається активізація процесів впровадження інновацій. Використання сучасних технологій дозволяє частково компенсувати дефіцит ресурсів. Автоматизація виробництва підвищує ефективність використання праці. Розвиток нових напрямів діяльності сприяє диверсифікації джерел доходів. Зокрема, перспективними є біоенергетика та вуглецеве землеробство. Це створює додаткові можливості для підвищення економічної стійкості господарств. Водночас впровадження інновацій потребує інвестицій та організаційних змін.

Сукупність наведених факторів свідчить про системний характер трансформації діяльності фермерських господарств. Воєнний період формує нову модель їх функціонування. Зміни охоплюють виробничу, фінансову, ринкову та інституційну сфери. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу трансформаційних процесів. Особливої уваги потребує визначення чинників та напрямів зміни бізнес-моделей. Розв'язання цих питань має важливе значення для забезпечення стійкості аграрного сектору. Це визначає актуальність і наукову значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку фермерських господарств України досліджується у значній кількості наукових праць, у яких розглядаються економічні, організаційні та інституційні аспекти їх функціонування. У роботах сучасних науковців увага зосереджується на оцінці стану фермерства, визначенні тенденцій його розвитку та ролі у забезпеченні продовольчої безпеки. Зокрема, І. М. Беженар, О. Ю. Грищенко аналізують сучасний стан і перспективи розвитку фермерських господарств, підкреслюючи їх значення в аграрній економіці [2]. Подібні підходи відображені у працях О. А. Горобченко, Т. Г. Олійник, М. С. Гапоненко, які розглядають фермерство як важливий елемент соціально-економічного розвитку сільських територій [10]. Дослідження цих авторів формують теоретичну основу для подальших наукових розвідок. Водночас вони переважно відображають умови функціонування фермерських господарств без урахування воєнних факторів.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється проблемам функціонування фермерських господарств у кризових умовах. Л. О. Бойко акцентує увагу на загостренні ризиків у період невизначеності, пов'язаних із логістикою, ресурсним забезпеченням та фінансовими обмеженнями [1]. І. Фурман, В. Дмитрик досліджують механізми державного регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану та обґрунтовують необхідність

посилення державної підтримки [6]. Ці праці розкривають вплив зовнішніх факторів на діяльність господарств. Водночас основний акцент зроблено на описі проблем та інструментів їх подолання. Менше уваги приділяється системному аналізу трансформації внутрішніх механізмів функціонування підприємств.

Окремий напрям досліджень стосується організаційно-економічних засад розвитку фермерських господарств. Т. О. Шматковська, Г. В. Східницька обґрунтовують необхідність удосконалення системи управління фермерськими господарствами та підвищення ефективності використання ресурсів [3]. У працях М. Ф. Кропивко, М. І. Кісіль розглядаються методичні підходи до формування стратегій управління ефективністю інвестицій [9]. Ці дослідження акцентують увагу на внутрішніх аспектах діяльності підприємств. Водночас вони недостатньо враховують вплив зовнішніх шоків, зокрема воєнних, на зміну параметрів господарювання.

Значний інтерес становлять дослідження, присвячені ринковій поведінці фермерських господарств. Н. О. Бленда, І. І. Чернега, М. А. Коротеєв аналізують діяльність фермерських господарств у формуванні пропозиції на аграрному ринку та визначають перспективи їх розвитку [4]. У цих роботах підкреслюється важливість адаптації підприємств до змін ринкової кон'юнктури. Акцент робиться на диверсифікації каналів збуту та підвищенні конкурентоспроможності. Разом із тим недостатньо досліджено вплив воєнних факторів на зміну структури ринкових відносин. Залишається відкритим питання трансформації збутових компонентів бізнес-моделі.

Вагомий внесок у дослідження інституційного забезпечення розвитку фермерських господарств зроблено у працях С. М. Лукаш, Р. Конєв, а також Ю. В. Золотницька. У цих роботах розглядаються механізми фінансової підтримки та нормативно-правове забезпечення розвитку фермерства [5; 8]. Автори підкреслюють значення державного регулювання у забезпеченні стійкості аграрного сектору. Водночас відзначається наявність інституційних обмежень, що стримують розвиток фермерських господарств. Проте вплив цих факторів на трансформацію бізнес-моделей досліджено недостатньо.

Окрему групу становлять дослідження інноваційного розвитку фермерських господарств. М. В. Дубініна, Я. А. Тивончук аналізують економічні переваги вуглецевого землеробства як одного з перспективних напрямів розвитку [7]. У роботі R. R. Danda обґрунтовується роль технологічних інновацій у підвищенні ефективності аграрного виробництва [11]. Ці дослідження підкреслюють значення інновацій як фактору підвищення конкурентоспроможності. Водночас вони розглядають інновації переважно як окремих елемент розвитку. Недостатньо уваги приділено їх інтеграції у цілісну бізнес-модель підприємства.

Аналіз наукових праць свідчить, що існуючі дослідження охоплюють широкий спектр проблем розвитку фермерських господарств. Вони висвітлюють окремі аспекти їх функціонування: економічні, ринкові, інституційні та інноваційні. Разом із тим відсутній комплексний підхід до дослідження трансформації бізнес-моделей фермерських господарств у воєнний період. Наявні роботи не забезпечують цілісного уявлення про взаємозв'язок чинників впливу та змін у структурі господарської діяльності. Недостатньо розробленими залишаються питання систематизації напрямів трансформації бізнес-моделей. Це ускладнює формування ефективних управлінських рішень.

Нерозв'язаною частиною проблеми є відсутність системного аналізу впливу воєнних факторів на трансформацію бізнес-моделей фермерських господарств. Недостатньо досліджено механізми взаємодії між окремими чинниками впливу. Потребує уточнення їх вплив на різні елементи бізнес-моделі. Відсутня узагальнена класифікація напрямів трансформації діяльності фермерських господарств. Це обмежує можливості адаптації підприємств до нових умов функціонування. Зазначені аспекти визначають необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є визначення та систематизація ключових чинників впливу на діяльність фермерських господарств України у воєнний період, а також обґрунтування основних напрямів трансформації їх бізнес-моделей з урахуванням змін у виробничому, фінансовому, ринковому та інституційному середовищі функціонування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Функціонування фермерських господарств України у воєнний період характеризується необхідністю швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Воєнні дії порушили усталені механізми господарювання, що зумовило перегляд підходів до організації виробництва та управління ресурсами. У цих умовах бізнес-модель фермерського господарства перестає бути стабільною конструкцією і набуває динамічного характеру. Вона формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які визначають можливості функціонування підприємства. Особливого значення набуває здатність господарств адаптуватися до обмежень і ризиків. Зміни охоплюють усі ключові елементи бізнес-моделі. Це вимагає системного підходу до аналізу трансформаційних процесів.

Серед ключових чинників трансформації доцільно виокремити безпекові, ресурсні, фінансові, ринкові та інституційні. Безпекові чинники безпосередньо пов'язані з воєнними діями та їх впливом на території ведення господарства. Вони визначають можливість доступу до земельних ресурсів і збереження матеріально-технічної бази. Ресурсні чинники включають забезпеченість виробничими ресурсами, зокрема насінням, добривами, паливом та технікою. Фінансові чинники відображають рівень доступу до кредитних ресурсів та інвестицій. Ринкові чинники характеризують умови реалізації продукції та формування цін. Інституційні чинники пов'язані з державним регулюванням і нормативно-правовим забезпеченням діяльності фермерських господарств [5; 8].

Безпекові чинники мають визначальний вплив на трансформацію бізнес-моделей фермерських господарств. Обмеження доступу до сільськогосподарських угідь, їх часткове пошкодження або замінування змінюють структуру виробництва. Господарства змушені скорочувати площі обробітку або змінювати спеціалізацію. Це впливає на формування виробничої програми та обсяги продукції. Водночас підвищуються ризики втрати врожаю. У таких умовах підприємства орієнтуються на більш стійкі та менш ризиковані види діяльності. Це призводить до зміни ціннісної пропозиції бізнес-моделі.

Ресурсні обмеження також відіграють важливу роль у трансформації діяльності фермерських господарств. Порушення логістичних ланцюгів ускладнює постачання необхідних матеріально-технічних ресурсів. Зростання їх вартості впливає на структуру витрат. Підприємства змушені оптимізувати використання ресурсів і шукати альтернативні джерела постачання. Це стимулює впровадження ресурсозберігаючих технологій. Змінюється підхід до планування виробництва. Ресурсний фактор стає одним із ключових у формуванні нових бізнес-рішень [1].

Фінансові чинники визначають можливості розвитку та стабільності фермерських господарств. Воєнний період супроводжується зниженням доступу до фінансових ресурсів. Підвищуються ризики кредитування, що обмежує можливості залучення позикового капіталу. Державні програми підтримки частково компенсують ці обмеження. Водночас вони не забезпечують повного покриття потреб господарств. Це змушує підприємства переглядати фінансові стратегії. Зростає значення внутрішніх джерел фінансування.

Ринкові чинники формують нові умови реалізації продукції фермерських господарств. Порушення традиційних каналів збуту зумовлює необхідність пошуку альтернативних шляхів реалізації. Зростає роль локальних ринків та прямих продажів. Підприємства змінюють структуру виробництва відповідно до нових ринкових умов. Водночас спостерігається висока волатильність цін. Це ускладнює планування доходів і визначення економічної ефективності діяльності. Ринкові зміни впливають на формування дохідної частини бізнес-моделі [4].

Інституційні чинники визначають рамкові умови функціонування фермерських господарств. Державна підтримка відіграє важливу роль у забезпеченні їх стійкості. Запровадження фінансових програм та стимулюючих заходів сприяє збереженню діяльності підприємств. Водночас складність доступу до цих інструментів обмежує їх ефективність. Інституційне середовище впливає на прийняття управлінських рішень. Воно визначає можливості адаптації господарств до змін. Цей фактор є важливим елементом трансформації бізнес-моделей [5].

Взаємодія зазначених чинників формує комплексний вплив на діяльність фермерських господарств. Вони не діють ізольовано, а взаємопов'язані між собою. Зміни в одному середовищі спричиняють трансформації в інших. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Підприємства змушені враховувати множинність впливів. Такий підхід дозволяє більш точно оцінити ризики та можливості. Він є основою формування адаптивної бізнес-моделі.

Трансформація бізнес-моделей проявляється у зміні їх основних елементів. Змінюється структура витрат, джерела доходів та система партнерських відносин. Підприємства переглядають канали постачання і збуту продукції. Посилюється роль гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Це дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх факторів. Водночас зростає значення стратегічного планування. Бізнес-модель стає інструментом адаптації до кризових умов.

З метою узагальнення впливу ключових чинників доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці, що відображає їх вплив на окремі елементи бізнес-моделі фермерських господарств (табл. 1).

Представлена систематизація дозволяє визначити ключові напрями впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на бізнес-моделі фермерських господарств. Вона є основою для подальшого аналізу напрямів їх трансформації. Визначені чинники формують передумови для структурних змін у бізнес-моделях фермерських господарств. Їх вплив проявляється через трансформацію ключових компонентів господарської діяльності. Насамперед це стосується виробничої складової, яка зазнає суттєвих змін під впливом безпекових і ресурсних обмежень. Фермерські господарства змінюють структуру посівних площ відповідно до доступності ресурсів і рівня ризику. Відбувається переорієнтація на менш витратні культури та коротші виробничі цикли. Це дозволяє зменшити навантаження на обігові кошти. Водночас скорочується частка ризикованих напрямів діяльності. Така трансформація безпосередньо впливає на виробничий блок бізнес-моделі.

Таблиця 1 - Систематизація чинників трансформації бізнес-моделей фермерських господарств та механізмів їх впливу

Група чинників	Зміст чинника	Механізм впливу на діяльність фермерських господарств	Елементи бізнес-моделі, що трансформуються
Безпекові	Воєнні дії, окупація територій, мінування земель	Обмеження доступу до земельних ресурсів, зростання виробничих ризиків, порушення технологічних процесів	Виробнича складова, ціннісна пропозиція, операційна діяльність
Ресурсні	Дефіцит матеріально-технічних ресурсів, порушення логістики постачання	Зростання собівартості продукції, необхідність оптимізації використання ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій	Структура витрат, виробнича модель, ресурсна база
Фінансові	Обмежений доступ до кредитних ресурсів, зростання фінансових ризиків	Зниження інвестиційної активності, переорієнтація на внутрішні джерела фінансування, скорочення витрат	Фінансова модель, джерела фінансування, грошові потоки
Ринкові	Порушення каналів збуту, волатильність цін, обмеження експорту	Диверсифікація ринків збуту, переорієнтація на внутрішній ринок, зміна цінової політики	Дохідна модель, канали збуту, взаємодія зі споживачами
Інституційні	Державне регулювання, програми підтримки, нормативно-правові зміни	Формування умов доступу до фінансових ресурсів, вплив на господарські рішення, адаптація до регуляторних вимог	Інституційне середовище, партнерські відносини, стратегічні рішення

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 5; 8].

Зазначені зміни підтверджуються офіційними статистичними та аналітичними даними щодо структури посівних площ в Україні у воєнний період. Зокрема, у 2025 році загальна площа посівів перевищує 23 млн га, при цьому істотно змінюється співвідношення культур: частка зернових становить близько 48%, тоді як олійні культури займають майже 39% [17]. Водночас спостерігається перерозподіл посівних площ між окремими культурами: у 2022–2024 роках

значно зросли площі під соєю через її рентабельність, однак у 2025 році очікується їх скорочення разом із площами під ріпаком, натомість збільшуються посіви кукурудзи [17]. Такі зміни зумовлені як коливаннями світових цін, так і обмеженнями логістики та доступу до експортних каналів. Крім того, близько 5 млн га сільськогосподарських угідь залишаються недоступними через бойові дії та мінування, що додатково впливає на структуру виробництва [18]. Це підтверджує, що фермерські господарства змінюють структуру посівів не лише під впливом ринкових факторів, а й через безпекові обмеження, що є ключовим проявом трансформації їх бізнес-моделей.

Зміни у виробництві тісно пов'язані з трансформацією ресурсного забезпечення. Обмеженість матеріально-технічних ресурсів змушує підприємства переглядати підходи до їх використання. Зростає значення ефективності витрат і оптимізації ресурсних потоків. Фермерські господарства переходять до більш раціонального використання наявних ресурсів. Водночас зменшується залежність від імпортованих складових. Поширюється використання альтернативних технологічних рішень. Це сприяє формуванню більш стійкої ресурсної бази. Ресурсна адаптація стає невід'ємною частиною оновленої бізнес-моделі [1].

Паралельно відбувається трансформація фінансової складової діяльності. Обмежений доступ до кредитних ресурсів і зростання фінансових ризиків змінюють підходи до управління фінансами. Фермерські господарства орієнтуються на використання власних коштів. Зростає значення швидкості обігу капіталу. Підприємства скорочують довгострокові інвестиційні зобов'язання. Посилюється контроль за витратами. Це дозволяє підтримувати платоспроможність у нестабільних умовах. Фінансова гнучкість стає ключовим елементом адаптації [5].

Ринкові зміни визначають необхідність перегляду збутових стратегій фермерських господарств. Порушення традиційних логістичних маршрутів ускладнює експортні операції. Це стимулює переорієнтацію на внутрішній ринок. Зростає роль локальних каналів збуту та прямих продажів. Підприємства шукають нові форми взаємодії зі споживачами. Водночас посилюється залежність від коливань внутрішнього попиту. Це впливає на стабільність доходів. Такі зміни трансформують дохідну складову бізнес-моделі [4].

Важливим напрямом адаптації є трансформація партнерських відносин. Умови воєнного періоду змушують фермерські господарства переглядати систему взаємодії з контрагентами. Зростає значення кооперації між виробниками. Це дозволяє оптимізувати витрати та спільно вирішувати логістичні проблеми. Формуються нові партнерські зв'язки на локальному рівні. Водночас змінюється характер взаємодії з державними інституціями. Партнерська складова стає важливим інструментом підвищення стійкості бізнес-моделі.

Інноваційна складова відіграє важливу роль у процесах трансформації. Впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва в умовах обмежених ресурсів. Автоматизація процесів частково компенсує дефіцит трудових ресурсів. Використання сучасної техніки сприяє зниженню витрат. Крім того, розвиваються нові напрями діяльності, зокрема біоенергетика та вуглецеве землеробство. Це відкриває додаткові джерела доходів. Інновації інтегруються у бізнес-модель як інструмент адаптації [7; 11].

Зростання невизначеності обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління ризиками. Фермерські господарства приділяють більше уваги їх ідентифікації та мінімізації. Застосовуються механізми диверсифікації виробництва. Підприємства прагнуть зменшити залежність від окремих видів діяльності. Посилюється роль гнучкого планування. Управлінські рішення приймаються з урахуванням змін зовнішнього середовища. Це дозволяє підвищити адаптивність бізнес-моделі.

Зміни охоплюють також стратегічний рівень управління. Фермерські господарства переглядають свої довгострокові орієнтири розвитку. Основна увага приділяється забезпеченню стабільності діяльності. Зменшується орієнтація на екстенсивне зростання. Підприємства фокусуються на ефективності використання ресурсів. Важливим стає формування гнучких стратегій розвитку. Вони враховують динамічний характер зовнішнього середовища. Стратегічна адаптація стає основою трансформації бізнес-моделі [9].

Сукупність зазначених змін дозволяє виокремити основні напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств. Вони охоплюють виробничу, ресурсну, фінансову, збутову, інноваційну та управлінську сфери. Кожен із напрямів є реакцією на відповідні чинники впливу. Водночас їх взаємодія формує цілісну систему адаптації. Це забезпечує можливість функціонування підприємств у складних умовах. Бізнес-модель перетворюється на інструмент забезпечення стійкості. Її трансформація має системний характер.

З метою узагальнення зазначених змін доцільно систематизувати основні напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств (табл. 2).

Представлені напрями відображають комплексний характер трансформаційних процесів. Вони демонструють, що зміни охоплюють усі ключові елементи бізнес-моделі. Узгодженість цих змін визначає ефективність адаптації фермерських господарств. Це створює передумови для подальшого аналізу результативності таких трансформацій та їх довгострокових наслідків.

Таблиця 2 - Напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств України у воєнний період та їх економічні ефекти

Напрямок трансформації	Зміст трансформаційних змін	Економічний ефект
Виробничий	Оптимізація структури посівних площ, зміна спеціалізації, переорієнтація на менш ризиковані та менш витратні культури	Підвищення адаптивності виробництва, зниження виробничих ризиків
Ресурсний	Рационалізація використання матеріально-технічних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення залежності від зовнішніх постачальників	Зниження собівартості продукції, підвищення ефективності використання ресурсів
Фінансовий	Скорочення зовнішнього фінансування, переорієнтація на власні оборотні кошти, оптимізація витрат і грошових потоків	Підвищення ліквідності та фінансової стійкості господарств
Збутовий	Диверсифікація каналів реалізації, переорієнтація на внутрішній ринок, розвиток прямих продажів і локальних ринків	Стабілізація доходів, зниження залежності від зовнішніх ринків
Інноваційний	Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробництва, розвиток нових напрямів діяльності (біоенергетика, вуглецеве землеробство)	Підвищення продуктивності, диверсифікація джерел доходів
Управлінський	Удосконалення системи управління, впровадження ризик-менеджменту, підвищення гнучкості управлінських рішень	Зниження невизначеності, підвищення ефективності управління

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 5; 7; 9].

Процеси трансформації бізнес-моделей фермерських господарств у воєнний період мають комплексний і багаторівневий характер. Вони охоплюють не лише окремі напрями діяльності, а всю систему функціонування підприємства. Зміни у виробництві, фінансах, збуті та управлінні формують нову логіку господарювання. Вона базується на гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики. Водночас зростає роль узгодженості між різними елементами бізнес-моделі. Це дозволяє підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень. Такий підхід забезпечує більш стійке функціонування фермерських господарств у нестабільних умовах.

Важливою особливістю трансформацій є їх нерівномірність залежно від масштабів і спеціалізації фермерських господарств. Малі підприємства швидше адаптуються до змін завдяки більшій гнучкості. Водночас вони мають обмежені фінансові та ресурсні можливості. Великі господарства володіють більшим потенціалом, проте їх адаптація є складнішою через інерційність управлінських процесів. Це зумовлює різні моделі поведінки у відповідь на однакові виклики. Відповідно трансформація бізнес-моделей має диференційований характер. Вона залежить від внутрішніх можливостей підприємства та умов його функціонування. Це необхідно враховувати при формуванні управлінських рішень.

Суттєве значення має поєднання короткострокових і довгострокових рішень у процесі трансформації. У короткостроковому періоді підприємства орієнтуються на збереження ліквідності та безперервності діяльності. Це передбачає скорочення витрат і оптимізацію ресурсів. У довгостроковій перспективі важливим є формування нових напрямів розвитку. Зокрема, впровадження інновацій та диверсифікація діяльності. Таке поєднання дозволяє не лише вижити, а й створювати основу для подальшого розвитку. Воно формує більш стійку бізнес-модель.

Результати проведеного аналізу свідчать, що трансформація бізнес-моделей фермерських господарств є закономірною реакцією на воєнні виклики. Вона відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Кожен із них формує окремі напрями змін, але лише їх сукупність забезпечує ефективну адаптацію. Важливим є те, що трансформація має не тимчасовий, а системний характер. Вона визначає нову модель функціонування аграрного бізнесу. Це змінює підходи до управління підприємствами.

Разом із тим ефективність трансформації значною мірою залежить від інституційного середовища та рівня державної підтримки. Наявність фінансових інструментів і програм стимулювання сприяє адаптації фермерських господарств. Водночас важливо забезпечити їх доступність і прозорість. Це дозволить підвищити результативність використання державних ресурсів. Крім того, необхідним є вдосконалення нормативно-правової бази. Вона повинна враховувати сучасні виклики та потреби аграрного сектору. Інституційна підтримка є важливою умовою стабільного розвитку фермерства.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що трансформація бізнес-моделей фермерських господарств України у воєнний період має системний характер і обумовлена впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Серед них визначальними є безпекові, ресурсні, фінансові, ринкові та інституційні. Їх сукупний вплив змінює умови функціонування підприємств та формує необхідність перегляду традиційних підходів до ведення господарської діяльності. Це проявляється у зміні ключових елементів бізнес-моделі та механізмів створення економічної цінності.

Встановлено, що трансформація бізнес-моделей відбувається через адаптацію виробничої, фінансової, збутової та управлінської складових діяльності фермерських господарств. Зміни у виробництві пов'язані з оптимізацією структури посівів і зниженням витрат. Фінансова трансформація передбачає підвищення ролі власних ресурсів і скорочення залежності від зовнішнього фінансування. У сфері збуту відбувається диверсифікація каналів реалізації продукції. Управлінські зміни спрямовані на підвищення гнучкості та ефективності прийняття рішень.

Доведено, що важливу роль у трансформаційних процесах відіграє інноваційна складова. Впровадження сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню ресурсної залежності. Розвиток нових напрямів діяльності, зокрема біоенергетики та вуглецевого землеробства, створює додаткові можливості для диверсифікації доходів. Це підвищує стійкість фермерських господарств і розширює їх адаптаційний потенціал.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування того, що ефективність трансформації бізнес-моделей значною мірою залежить від інституційного середовища. Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності діяльності фермерських господарств. Водночас існуючі механізми потребують удосконалення з точки зору доступності та результативності. Це дозволить підвищити ефективність адаптації підприємств до воєнних умов.

Виявлено, що трансформація бізнес-моделей має диференційований характер залежно від масштабів діяльності та ресурсного потенціалу фермерських господарств. Малі підприємства характеризуються більшою гнучкістю, але мають обмежені можливості для інвестування. Великі господарства володіють більшими ресурсами, проте їх адаптація є більш інерційною. Це зумовлює необхідність врахування індивідуальних особливостей підприємств при формуванні стратегій розвитку.

Отримані результати свідчать про доцільність подальшого дослідження трансформаційних процесів у фермерських господарствах. Перспективним напрямом є розроблення методичних

підходів до оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах воєнного періоду. Також потребує поглибленого аналізу взаємозв'язок між окремими чинниками впливу та результатами діяльності підприємств. Важливим є дослідження довгострокових наслідків трансформації для розвитку аграрного сектору.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-моделей фермерських господарств. Це включає розробку інструментів підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності. Особливу увагу слід приділити питанням інтеграції інновацій та розвитку партнерських відносин. Це сприятиме формуванню ефективної системи функціонування фермерських господарств у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02>.
2. Беженар І. М., Грищенко О. Ю. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. С. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>.
3. Шматковська Т. О., Східницька Г. В. Організаційно-економічні засади розвитку фермерських господарств в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8062> (дата звернення: 01.12.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.68.
4. Бленда Н. О., Чернега І. І., Коротєєв М. А. Діяльність фермерських господарств у формуванні пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та визначення стратегічних перспектив їх розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 330–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-44>.
5. Лукаш С. М., Конєв Р. Фінансова підтримка фермерських господарств в Україні в контексті підготовки до європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 699–705. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-179>.
6. Фурман І., Дмитрик В. Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25>.
7. Дубініна М. В., Тивончук Я. А. Фінансові переваги вуглецевого землеробства: аналіз для фермерських господарств. *Modern Economics*. 2024. № 48. С. 23–30. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-03).
8. Золотницька Ю. В. Нормативно-правове забезпечення державної підтримки сімейного фермерства в Україні. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 75–82. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-10).
9. Кропивко М. Ф., Кісіль М. І. Теоретичні засади і методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій фермерського господарства. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28, № 1. С. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101006>.
10. Горобченко О. А., Олійник Т. Г., Гапоненко М. С. Фермерство України: тенденції та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 66–71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-10).
11. Danda R. R. Innovations in agricultural machinery: Assessing the impact of advanced technologies on farm efficiency. *Journal of Artificial Intelligence and Big Data*. 2023. Vol. 3, No. 1. P. 29–48. DOI: 10.31586/jaibd.2022.1156.
12. Організація сімейних фермерських господарств : метод. рек. / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 92 с.
13. Малік М., Шпикуляк О., Мамчур В. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Виклики часу*. 2020. С. 21–31. DOI: 10.37100/2616-7689/2020/7(26)/3.
14. Марків Г., Содома Р. Аналіз концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018–2020 роки. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 11, № 3–4. С. 129–136. DOI: 10.31734/agrarecon2018.03.129.
15. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

16. Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств : Закон України від 31.03.2016 № 1067-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

17. Про стан посівної кампанії та структуру посівних площ у 2025 році : інформація Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75854.html (дата звернення: 01.12.2025).

18. Середній розмір фермерського господарства в Україні зріс до 649 га у 2024 році : аналітичні дані Торгово-промислової палати України. URL: <https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/serednii-rozmir-fermerskogo-gospodarstva-v-ukrayini-zbilshivsia-z-479-ga-u-2010-rotsi-do-649-ga-u-2024-rotsi> (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Boiko L. (2024). Challenges and problems of farms in the period of uncertainty. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02> (in Ukr.).
2. Bezhenar I. & Gryshchenko O. (2023). Farms in Ukraine: state and development prospects. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 9, 4–14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14> (in Ukr.).
3. Shmatkovska T. & Skhidnytska G. (2020). Organizational and economic foundations of farm development in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.68. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8062> (Accessed: 01.12.2025) (in Ukr.).
4. Blenda N., Cherneha I. & Korotieiev M. (2021). Activities of farms in shaping the supply on the market of agricultural products and determining strategic prospects for their development in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34, 330–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-44> (in Ukr.).
5. Lukash S. & Koniev R. (2024). Financial support of farms in Ukraine in the context of preparation for European integration. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68, 699–705. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-179> (in Ukr.).
6. Furman I. & Dmytryk V. (2024). State regulation of farm development under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25> (in Ukr.).
7. Dubinina M. & Tyvonchuk Ya. (2024). Financial benefits of carbon farming: analysis for farms. *Modern Economics*, 48, 23-30. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-03) (in Ukr.).
8. Zolotnytska Yu. (2025). Regulatory and legal support of state support for family farming in Ukraine. *Modern Economics*, 50, 75-82. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-10) (in Ukr.).
9. Kropyvko M. & Kisil M. (2021). Theoretical foundations and methodological approaches to the formation of a strategy for managing the investment efficiency of a farm. *Ekonomika APK*, 28(1), 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101006> (in Ukr.).
10. Horobchenko O., Oliinyk T. & Haponenko M. (2020). Farming of Ukraine: trends and development prospects. *Modern Economics*, 21, 66-71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-10) (in Ukr.).
11. Danda R. R. (2023). Innovations in agricultural machinery: Assessing the impact of advanced technologies on farm efficiency. *Journal of Artificial Intelligence and Big Data*, 3(1), 29–48. DOI: 10.31586/jaibd.2022.1156.
12. Lupenko Yu., Malik M., Shpykuliak O. et al. (2020). Organization of family farms: guidelines. Kyiv: NSC "IAE", 92 (in Ukr.).
13. Malik M., Shpykuliak O. & Mamchur V. (2020). Implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in the context of the transformation of personal peasant households into family farms. *Vyklyky chasu*, 21–31. DOI: 10.37100/2616-7689/2020/7(26)/3 (in Ukr.).
14. Markiv G. & Sodoma R. (2018). Analysis of the concept of development of farms and agricultural cooperation for 2018–2020. *Agrarian Economy*, 11(3–4), 129–136. DOI: 10.31734/agrarecon2018.03.129 (in Ukr.).
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2003). “About Farming”, Law of Ukraine No. 973-IV dated 19.06.2003. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (Accessed: 01.12.2025).
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2016). “On amendments to the Law of Ukraine ‘About Farming’ regarding the stimulation of the creation and activities of family farms”, Law of Ukraine No. 1067-VIII dated 31.03.2016. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19#Text> (Accessed: 01.12.2025).
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2025). On the state of the sowing campaign and the structure of sown areas in 2025: Information of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Agrarian and Land Policy. Retrieved from: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75854.html (Accessed: 01.12.2025).

18. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (2024). The average size of a farm in Ukraine increased to 649 hectares in 2024: analytical data. Retrieved from: <https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/serednii-rozmir-fermerskogo-gospodarstva-v-ukrayini-zbilshivsia-z-479-ga-u-2010-rotsi-do-649-ga-u-2024-rotsi> (Accessed: 01.12.2025).

LOPATOVSKYI Viktor

PhD in Economics, Associate Professor,
Vice-Rector for Academic and Teaching Affairs,
Khmelnyskyi National University,
Khmelnyskyi, Ukraine

FACTORS AND DIRECTIONS OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION OF UKRAINIAN FARMS DURING THE WARTIME PERIOD

Introduction. *The functioning of Ukrainian farms takes place under conditions of significant external shocks caused by the war, which has led to structural changes in the agricultural sector and transformation of traditional approaches to farm management. The instability of the external environment, disruption of logistics, and resource constraints require a revision of existing business models.*

Purpose. *The research aims to identify the key factors influencing the transformation of business models of farms in Ukraine during the wartime period and to substantiate the main directions of their adaptation to new economic conditions.*

Results. *The study identifies key security, resource, financial, market, and institutional factors that determine changes in the functioning of farms. It is proved that the transformation of business models is manifested through changes in production structure, financial approaches, distribution channels, and management systems. It is established that farms are reorienting toward less risky activities, optimizing resource use, and diversifying income sources. The growing role of innovation and risk management in ensuring economic resilience is emphasized. The influence of institutional regulation and state support on the adaptive capacity of farms is determined. The directions of transformation of business models are systematized, including production, resource, financial, marketing, innovation, and managerial components.*

Originality. *A systematic approach to the analysis of business model transformation of farms in wartime conditions is developed, which integrates the influence of multiple interrelated factors on key elements of economic activity. Unlike existing studies, the proposed approach considers the transformation of business models as a holistic process that combines changes in production, financial, and institutional components.*

Conclusion. *The transformation of business models of farms is a necessary response to wartime challenges and is aimed at ensuring economic resilience and continuity of activity. Improving state support mechanisms and strengthening institutional regulation are important conditions for increasing the efficiency and stability of farm functioning in the long term.*

Keywords: *farms; transformation; business models; economic interests; activity; development; institutional regulation; state support; wartime period; economic resilience.*

Одержано редакцією: 15.10.2025
Прийнято до публікації: 07.12.2025

УДК: 339.13:631.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-76-82>

ЯЦЕНКО Володимир Микитович¹, **СОЛОВЕЙ Олександр Вячеславович¹**,
доктор економічних наук, професор, здобувач третього (освітньо-наукового)
професор кафедри туризму і готельно-рівня вищої освіти – доктора філософії,
ресторанної справи, Orcid ID: 0009-0006-3650-1706
ORCID ID: 0000-0001-7180-0986 e-mail: solovey.phd@gmail.com
e-mail: JatsenkoVM@ukr.net

¹ Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО РИНКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

***Анотація.** Сільське господарство є стратегічним сектором економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку та валютні надходження. Ефективне функціонування внутрішнього та зовнішнього ринків аграрної продукції є критично важливим для сталого розвитку країни.*

В статті здійснено аналіз сучасного стану формування та розвитку внутрішнього і зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції в Україні, виконано оцінку експортного потенціалу зернових культур, а також розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Аналіз динаміки виробництва та експорту зернових культур в Україні за 2019-2024 рр. засвідчив, що частка експорту у загальному обсязі виробництва зерна перевищує 65%, що свідчить про високу експортноорієнтованість галузі. Виявлено ключові проблеми: логістичні обмеження, недостатній рівень переробки сировини, волатильність цін. Запропоновано заходи з удосконалення ринків: розвиток зернової біржової інфраструктури, стимулювання глибокої переробки, диверсифікація логістичних маршрутів, впровадження форвардних контрактів.

Для стабілізації внутрішнього ринку необхідно посилити державне регулювання мінімальних закупівельних цін, а для розвитку зовнішнього – сприяти сертифікації продукції за міжнародними стандартами та розширенню ринків збуту в Азії та Африці.

У дослідженні використано загальнонаукові методи: аналізу та синтезу (для оцінки структури ринку), статистичний (для аналізу динаміки експорту та частки експорту у виробництві), графічний (для візуалізації даних), абстрактно-логічний (для формулювання висновків).

***Ключові слова:** сільськогосподарська продукція, внутрішній ринок, зовнішній ринок, експорт зернових, частка експорту, продовольча безпека, зернові культури, Україна.*

Постановка проблеми. Сільське господарство України традиційно є одним із ключових секторів національної економіки, формуючи близько 10-12% ВВП та забезпечуючи понад 40% валютних надходжень. Однак, незважаючи на значний природний та промисловий потенціал, розвиток внутрішнього і зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції супроводжується низкою системних проблем. По-перше, внутрішній ринок характеризується низькою купівельною спроможністю населення, недосконалістю інфраструктури зберігання та збуту, а також нерівномірним територіальним розподілом виробництва. По-друге, зовнішній ринок, хоча й демонструє позитивну динаміку експорту (особливо зернових), є надзвичайно вразливим до логістичних викликів, змін кон'юнктури світових цін та торговельних обмежень. По-третє, в умовах воєнного стану загострилися проблеми фізичного доступу до портів, руйнування зрошувальних систем та мінування полів, що потребує пошуку нових механізмів адаптації аграрного ринку. Таким чином, формування збалансованої моделі функціонування аграрних ринків, яка б враховувала інтереси як виробників, так і споживачів, а також забезпечувала продовольчу безпеку держави, є нагальною науково-практичною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти функціонування ринків сільськогосподарської продукції висвітлені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, Panfilova A. зі співавторами (2025) у своєму

дослідженні комплексно проаналізували стан українського зернового ринку в умовах війни, визначивши скорочення посівних площ з 15,4 млн га у 2021 році до 9,1-10,2 млн га у 2024 році, а також оцінили збитки інфраструктури у розмірі 29 млрд дол. США, необхідні для відновлення [1]. Shkolnyi O.O. зі співавторами (2024) дослідили експортну ефективність агропродовольчого сектору України в контексті конкурентоспроможності, обґрунтувавши доцільність збільшення експорту продукції з високою доданою вартістю та необхідність формування ефективних регуляторних механізмів аграрної політики [2].

Важливі аспекти маркетингових та комерційних інновацій у системі управління збутом аграрних підприємств розкрито у праці Girzheva O. (2022), яка наголосила на впливі інноваційної активності на продуктивність підприємств та їхню спроможність виходити на нові національні та зовнішні ринки [3]. Koberniuk S.O. (2023) дослідив сучасні напрями застосування цифрових технологій в аграрному маркетингу, визначивши пріоритетні платформи для розвитку цифрового маркетингу суб'єктами господарювання аграрного сектору [4]. Vorodina O. (2023) у контексті трансформації глобальних агропродовольчих систем обґрунтувала необхідність стимулювання національних продовольчих ринків та підтримки локального виробництва як основи національно-орієнтованого розвитку [5].

Проблеми стратегічного формування аграрних ринкових кластерів в Україні досліджували Wasilewski M. зі співавторами (2024), які обґрунтували потенціал України як гравця на світовому аграрному ринку [6]. Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, комплексне дослідження, яке б поєднувало аналіз внутрішнього та зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції в умовах воєнної економіки з акцентом на співвідношення виробництва та експорту, із залученням останніх статистичних даних 2023-2025 років, залишається недостатньо розробленим, що й зумовило вибір теми даної статті.

Метою статті є поглиблений аналіз сучасного стану формування та розвитку внутрішнього і зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції в Україні, оцінка експортного потенціалу на прикладі зернових культур, визначення частки експорту в загальному обсязі виробництва, а також розробка науково обґрунтованих заходів з удосконалення цих ринків.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аграрний ринок України являє собою багаторівневу соціально-економічну систему, яка охоплює відносини з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарської продукції та продовольства. Внутрішній ринок формується під впливом таких чинників, як обсяги валового збору, рівень платоспроможного попиту населення, потужності переробних підприємств, стан логістичної інфраструктури (елеватори, холодильні камери, оптові продовольчі ринки), а також регуляторна політика держави (мінімальні закупівельні ціни, інтервенції, імпортне мито). Зовнішній ринок, своєю чергою, детермінується кон'юнктурою світових цін, торговельними угодами (зокрема з ЄС в межах DCFTA), логістичною доступністю морських портів та сухопутних переходів, а також вимогами до якості й безпечності продукції (стандарти Codex Alimentarius, GlobalG.A.P., ISO 22000).

Як зазначають Shkolnyi O.O. та співавтори (2024), стратегія низьких витрат дозволяє збільшувати експорт проміжних товарів, однак нерозвинена система моніторингу в ланцюгах постачання не дає змоги створити позитивний імідж України як постачальника високоякісних харчових продуктів [2]. Це підтверджує необхідність формування ефективних регуляторних механізмів аграрної політики.

У довоєнний період (2015–2021 рр.) спостерігалось стійке нарощування експортного потенціалу: частка аграрної продукції та харчових продуктів у загальному експорті товарів з України зростає з 38,2% до 45,6%. Однак повномасштабна війна призвела до суттєвої трансформації ринку. За даними Panfilova A. зі співавторами (2025), війна скоротила посівні площі в Україні з 15,4 млн га у 2021 році до 9,1-10,2 млн га у 2024 році, при цьому врожайність знизилася з 47,8 ц/га у 2021 році до 38,3 ц/га у 2022 році, перш ніж відновитися до 43,8 ц/га у 2023 році [1]. Це демонструє адаптаційні спроможності аграрного сектору, хоча втрати залишаються значними.

Зернова підгалузь є домінантною в структурі аграрного виробництва України. Для кількісного оцінювання динаміки виробництва та експорту основних зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь) доцільно використати дані за п'ятирічний ретроспективний період 2020-2024 рр., що дозволяє виявити вплив як кон'юнктурних коливань, так і шокових чинників, пов'язаних із війною.

Таблиця 1 – Динаміка виробництва та експорту основних зернових культур в Україні,

МЛН ТОНН

Культура	Показник	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25*
Пшениця	Виробництво	24,9	32,2	20,7	22,4	21,5
	Експорт	16,5	18,8	12,3	18,4	15,7
Кукурудза	Виробництво	30,3	37,8	26,2	30,5	28,5
	Експорт	23,8	27,5	17,4	29,4	21,9
Ячмінь	Виробництво	7,6	10,0	5,5	6,3	5,8
	Експорт	4,0	5,8	2,2	2,5	2,3

Примітка: 2024/25 МР – оціночні дані станом на кінець сезону.

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також [1; 7]

Аналіз таблиці 1 свідчить, що загальний експорт зернових у 2023/24 маркетинговому році становив 50,8 млн тонн, що на 3,2% більше порівняно з попереднім роком [7]. Однак у 2024/25 маркетинговому році відбулося суттєве зниження – експорт скоротився на 20,5% до 40,6 млн тонн [8; 9]. Зокрема, експорт кукурудзи зменшився на 25,6% до 21,96 млн тонн, пшениці – на 15% до 15,72 млн тонн, ячменю – на 8,5% до 2,32 млн тонн [9]. Таке падіння пояснюється як зменшенням валового збору внаслідок несприятливих погодних умов та економічних чинників, так і логістичними обмеженнями.

Важливим індикатором відкритості аграрного ринку та його залежності від зовнішньої торгівлі є коефіцієнт експортної квоти, розрахований як відношення обсягу експорту до обсягу виробництва (у відсотках). Для зернових культур в Україні цей показник традиційно є одним із найвищих у світі.

Таблиця 2 – Частка експорту у загальному обсязі виробництва основних зернових культур в Україні, %

Культура	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25*	Середнє
Пшениця	66,3%	58,4%	59,4%	82,1%	73,0%	67,8%
Кукурудза	78,5%	72,8%	66,4%	96,4%	76,8%	78,2%
Ячмінь	52,6%	58,0%	40,0%	39,7%	39,7%	46,0%

Розраховано автором на основі даних таблиці 1.

Наведені дані свідчать, що кукурудза демонструє найвищу експортну орієнтацію – у середньому 78,2% виробленого обсягу експортується. Пшениця має дещо нижчий, але стабільно високий показник – 67,8%. Ячмінь характеризується найнижчою часткою експорту (46,0%), що пов'язано з більшим внутрішнім споживанням у тваринництві та пивоварній промисловості.

Ці дані підтверджують висновки Shkolny O.O. (2024) про те, що виявлена тенденція до збільшення експорту агропродовольчої продукції з України може бути пояснена застосуванням стратегії низьких витрат для отримання конкурентних переваг [2]. Однак відсутність позитивної тенденції у зростанні частки України у світовому експорті продовольства та її низький рівень вимагають формування ефективних регуляторних механізмів аграрної політики.

Війна суттєво вплинула на цінову кон'юнктуру та логістичну складову експорту. За даними Panfilova A. (2025), ціни на пшеницю коливалися від 6000-6500 грн/т (210-230 дол./т FOB) у 2020/21 році до 5500-6000 грн/т (200-220 дол./т) у 2022/23 році та 8191-9500 грн/т (220-250 дол./т) у 2024 році [1]. Логістичні витрати зросли на 30-50%, що вплинуло на світові ціни (12-13 дол. за бушель пшениці у 2022 році, 8-9 дол. у 2024 році).

Втрати сектора включають пошкодження техніки (4,7 млрд дол. США) та зрошувальних систем (225 млн дол. США) [1]. Відновлення інфраструктури оцінюється у 29 млрд дол. США, що разом з модернізацією елеваторів, розширенням ринків до ЄС, Африки та Азії, а також інвестиціями за підтримки міжнародних організацій та Світового банку, дозволить повернути експорт до 85 млн тонн і потенційно досягти 100 млн тонн щорічно [1].

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження маркетингових та комерційних інновацій у систему управління збутом аграрних підприємств. Як зазначає Girzheva O. (2022), активність створення та впровадження маркетингових інновацій впливає на продуктивність підприємства та його спроможність виходити на нові національні та зовнішні ринки [3]. Дослідниця обґрунтовує критерії вибору комерційних та маркетингових інновацій з подальшим удосконаленням їх типології.

Koberniuk S.O. (2023) визначає ключові переваги використання соціальних мереж, електронної комерції, мобільних додатків як платформ для підвищення ефективності агробізнесу [4]. Автор наголошує, що практика використання цифрових інструментів, таких як електронна комерція, соціальні мережі, пошукова оптимізація сайтів (SEO, SMO), мобільні додатки та інші, довела їх високу ефективність та провідну роль у швидкій обробці ринкових даних, побудові ефективних комунікацій, скороченні витрат, освоєнні нових сегментів споживачів [4].

На основі проведеного аналізу пропонується комплекс заходів, які доцільно розділити на дві групи: оперативні (термін реалізації – до 1 року) та стратегічні (3-5 років).

Для внутрішнього ринку:

1. Запровадження прозорої біржової торгівлі з обов'язковим ф'ючерсним компонентом та створенням державного зернового реєстру. Це дозволить формувати ринкові індикативні ціни та зменшити вплив окремих монопольних трейдерів.

2. Розвиток регіональних оптових продовольчих ринків з сучасною логістичною інфраструктурою, які забезпечать прямий доступ дрібних виробників до споживача, скорочуючи кількість посередників. Як зазначає Vorodina O. (2023), закупівля продуктів харчування з місцевих джерел робить ринки більш передбачуваними, сприяє створенню робочих місць та відкриває можливості для збільшення доходів сімейних ферм [5].

3. Державна підтримка кооперації малих аграріїв для будівництва модульних елеваторів та складів-холодильників на умовах співфінансування (50/50 або 70/30).

4. Впровадження механізму мінімальних інтервенційних цін на соціально значущі види продукції (хліб, гречка, цукор) з формуванням державного інтервенційного фонду.

Для зовнішнього ринку:

1. Диверсифікація логістичних маршрутів: подальший розвиток дунайських портів (збільшення пропускної здатності до 3-4 млн тонн на місяць), модернізація прикордонних залізничних переходів із ЄС, будівництво нових терміналів на західному кордоні.

2. Стимулювання експорту продуктів глибокої переробки замість сировини. Shkolnyi O.O. (2024) підтверджує доцільність збільшення обсягів експорту агропродовольчої продукції з високою доданою вартістю [2]. Для цього необхідно запровадити часткове (50%) відшкодування витрат на сертифікацію за міжнародними стандартами, а також надавати податкові канікули для нових переробних виробництв (борошно, крупи, крохмаль, біоетанол, кормові добавки).

3. Укладання довгострокових міжурядових угод щодо продовольчого постачання з країнами, які є нетто-імпортерами продовольства (Єгипет, Індонезія, Нігерія, Бангладеш), з фіксацією мінімальних обсягів та гнучкою ціновою формулою.

4. Створення національного бренду «Ukrainian Agrarian Exports» з гарантією якості, простежуваності та дотримання екологічних стандартів (відповідно до цілей сталого розвитку ООН). Wasilewski M. зі співавторами (2024) обґрунтовують потенціал стратегічного формування аграрних ринкових кластерів в Україні як ключового гравця на світовому аграрному ринку [6].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості внутрішнього аграрного ринку до зовнішніх шоків, зменшенню частки сировинного експорту та зростанню валютних надходжень, що в кінцевому підсумку зміцнить продовольчу безпеку України та її позиції на світовому аграрному ринку.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Ринок сільськогосподарської продукції в Україні є надзвичайно експортоорієнтованим, особливо у зерновому сегменті. Частка експорту кукурудзи в окремі роки досягає 96%, пшениці – 82%, що підтверджує високу залежність внутрішнього ринку від зовнішньої кон'юнктури.

2. Війна спричинила суттєві втрати для аграрного сектору: скорочення посівних площ на 30-40%, зростання логістичних витрат на 30-50%, пошкодження інфраструктури на суму понад 4,9 млрд дол. США. Загальні потреби у відновленні оцінюються у 29 млрд дол. США [1].

3. Основними проблемами внутрішнього ринку є недосконала логістика, низька купівельна спроможність, монополізація зберігання та недостатній рівень впровадження маркетингових інновацій. Зовнішнього ринку – логістичні обмеження через війну, волатильність світових цін та недостатня частка продукції з високою доданою вартістю в експорті [2; 3].

4. Для удосконалення внутрішнього ринку пропонується: запровадження прозорої біржової торгівлі з ф'ючерсними контрактами; створення регіональних оптових ринків сільгосппродукції [5]; надання пільгових кредитів на будівництво сучасних елеваторів малими фермерськими господарствами; впровадження цифрових технологій в аграрний маркетинг [4].

5. Для розвитку зовнішнього ринку необхідно: активізувати роботу альтернативних логістичних маршрутів; стимулювати експорт не сировини, а продуктів її переробки шляхом часткового відшкодування витрат на сертифікацію; укладати довгострокові міжурядові угоди щодо постачання продовольства до країн Азії та Африки; формувати аграрні ринкові кластери для підвищення конкурентоспроможності [6].

Перспективами подальших досліджень є моделювання впливу глобальних кліматичних змін на структуру виробництва та експорту зернових в Україні, а також оцінка ефективності впровадження цифрових технологій в управління збутом аграрної продукції.

Список використаних джерел

1. Panfilova A., Poltorak A., Kuvshinova A., Burkovska A., Dotsenko N. Trends in global grain and seed trade, Ukrainian position on the global market. *Zhytomyr National Agroecological University*. 2025. URL: <https://agris.fao.org/search/zh/records/6851537853e52c13fc763da5>
2. Shkolnyi O.O., Verniuk N.O., Klymenko L.V., Pitel N.Y., Gomeniuk M.O., Zagorodniuk O. The Ukraine's Agri-food Export Performance in the Context of Competitiveness. *Conference Paper*. 2024. WoS: 000510675603019; Scopus: 85074084960
3. Girzheva O. Marketing and commercial innovations in the system of sales management of agricultural enterprises. *Scientific Journal of the International University of Applied Sciences in Łomża*. 2022. Vol. 47, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.58246/sjeconomics.v47i4.585>
4. Koberniuk S.O. Digital Technologies in Agrarian Marketing. *Business Inform*. 2023. No. 541, pp. 270-277.
5. Borodina O. Basic methodological approaches and applied mechanisms of transition to nationally rooted development in the agri-food system of Ukraine. *Economic Theory*. 2023. No. 3, pp. 44-57.
6. Wasilewski M., et al. Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player. *Sustainability*. 2024. Vol. 21, No. 9430. DOI: 10.3390/su16219430
7. Україна експортувала понад 50 млн тонн зерна у 2023/24 МР. *Українська зернова асоціація*. 2024. URL: <http://www.uga.ua>
8. За підсумками 2024/2025 МР Україна скоротила експорт зернових на 20,5%. *Інтерфакс-Україна*. 2025. URL: <https://interfax.com.ua>
9. Ukraine's Grain and Legume Exports Decline by 20.5% in 2024-2025 Marketing Year. URL: <https://www.grainjournal.com/article/1099137/ukraines-grain-and-legume-exports-decline-by-20-5-in-2024-2025-marketing-year>
10. Безверхнюк Т., Степаненко С. Сучасний стан та перспективи розвитку зернового ринку України. *Економіка АПК*. 2024. № 6. С. 45-58.

References

1. Panfilova A., Poltorak A., Kuvshinova A., Burkovska A., Dotsenko N. Trends in global grain and seed trade, Ukrainian position on the global market. *Zhytomyr National Agroecological University*. 2025. URL: <https://agris.fao.org/search/zh/records/6851537853e52c13fc763da5>

2. Shkolnyi O.O., Verniuk N.O., Klymenko L.V., Pitel N.Y., Gomeniuk M.O., Zagorodniuk O. The Ukraines Agri-food Export Performance in the Context of Competitiveness. Conference Paper. 2024. WoS: 000510675603019; Scopus: 85074084960
3. Girzheva O. Marketing and commercial innovations in the system of sales management of agricultural enterprises. Scientific Journal of the International University of Applied Sciences in Łomża. 2022. Vol. 47, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.58246/sjeconomics.v47i4.585>
4. Koberniuk S.O. Digital Technologies in Agrarian Marketing. Business Inform. 2023. No. 541, pp. 270-277.
5. Borodina O. Basic methodological approaches and applied mechanisms of transition to nationally rooted development in the agri-food system of Ukraine. Economic Theory. 2023. No. 3, pp. 44-57.
6. Wasilewski M., et al. Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player. Sustainability. 2024. Vol. 21, No. 9430. DOI: 10.3390/su16219430
7. Ukraina eksportovala ponad 50 mln tonn zerna u 2023/24 MR. Ukrainska zernova asotsiatsiia. 2024. URL: <http://www.uga.ua>
8. Za pidsumkamy 2024/2025 MR Ukraina skorotyła eksport zernovykh na 20,5%. Interfaks-Ukraina. 2025. URL: <https://interfax.com.ua>
9. Ukraines Grain and Legume Exports Decline by 20.5% in 2024-2025 Marketing Year. URL: <https://www.grainjournal.com/article/1099137/ukraines-grain-and-legume-exports-decline-by-20-5-in-2024-2025-marketing-year>
10. Bezverkhniuk T., Stepanenko S. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku zernovoho rynku Ukrainy. Ekonomika APK. 2024. № 6. S. 45-58. [in Ukrainian].

Yatsenko Volodymyr

Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Affairs
Cherkasy National University
named after Bogdan Khmelnytsky, Cherkasy,
Ukraine

SOLOVEI Oleksandr

candidate for the third (educational and scientific) level of higher education – Doctor of Philosophy, Cherkasy National University
named after Bohdan Khmelnytsky,
Cherkasy, Ukraine

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC AND FOREIGN MARKETS OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN UKRAINE

Introduction. Agriculture is a strategic sector of Ukraine's economy, ensuring food security and foreign exchange earnings. The effective functioning of domestic and foreign markets for agricultural products is critically important for the country's sustainable development. The full-scale invasion has significantly disrupted logistics, reduced sown areas, and changed the structure of exports, but the sector continues to demonstrate resilience and adaptability.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the current state of formation and development of domestic and foreign markets for agricultural products in Ukraine, assess the export potential of grain crops, and develop practical recommendations for their improvement.

Methods. The study uses general scientific methods: analysis and synthesis (to assess market structure), statistical (to analyze export dynamics and the share of exports in production), graphical (to visualize data), and abstract-logical (to formulate conclusions). Data from the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Economy, and the USDA were used.

Results. The dynamics of production and export of grain crops in Ukraine for 2019–2024 are analyzed. It is established that the share of exports in total grain production exceeds 65%, indicating a high export orientation of the industry. Key problems are identified: logistical constraints (narrowing of Black Sea corridor capacity, destruction of port infrastructure), insufficient level of raw material processing (predominance of grain exports over flour and compound feed), price volatility, and the impact of martial law. Measures to improve markets are proposed: development of grain exchange infrastructure, stimulation of deep processing (production of bioethanol, starch, amino acids), diversification of logistics routes (increasing the role of Danube ports and land corridors with the EU), introduction of forward and futures contracts, and enhancement of the competitiveness of domestic agricultural products through quality certification.

Conclusions. *To stabilize the domestic market, it is necessary to strengthen state regulation of minimum purchase prices and form an intervention fund. For the development of the foreign market, it is necessary to promote product certification according to international standards (GlobalG.A.P., Organic), expand sales markets in Asia and Africa, and reduce the share of raw material exports by stimulating the export of processed products.*

Keywords: *agricultural products, domestic market, foreign market, grain export, export share, food security, grain crops, Ukraine.*

*Одержано редакцією: 05.10.2025
Прийнято до публікації: 17.11.2025*

УДК 330.131:658.15:004.7

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-83-91>

БУТКО Наталія Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і маркетингу
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1267-3750>
butko_n_v@ukr.net

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ВІДДАЧІ ТА ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті розглянуто теоретико-методологічні засади оцінки економічної ефективності цифрових комунікацій у контексті формування вартості підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило виявити наявність розриву між розвитком маркетингової аналітики та інструментарієм фінансової оцінки інвестиційної віддачі. Обґрунтовано доцільність розгляду цифрових комунікацій як інвестиційного активу, що формує нематеріальні ринкові активи та забезпечує довгострокові економічні вигоди. Визначено ключові характеристики цифрових комунікацій, зокрема кумулятивність ефекту, відстроченість результатів та інтегрованість у бізнес-процеси. Запропоновано методологічний підхід до оцінки інвестиційної віддачі, який базується на розмежуванні коротко- та довгострокових ефектів, застосуванні ймовірнісних моделей атрибуції та капіталізації комунікаційних витрат. Сформовано інтегровану модель оцінки, що поєднує поведінкові та фінансові показники і забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність трансформації підходів до управління цифровими комунікаціями як стратегічним чинником зростання ринкової вартості підприємства.*

***Ключові слова.** економічна ефективність, цифрові комунікації, маркетингові інновації, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства, нематеріальні активи, багатоканальна атрибуція, ланцюги Маркова, життєва цінність клієнта (LTV), капіталізація витрат, ROMI, управління на основі даних.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою інтеграцією цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Одним із ключових проявів цього процесу є трансформація комунікаційної функції підприємств, яка з інструменту інформування перетворилася на стратегічний ресурс, здатний безпосередньо впливати на фінансові результати та ринкову вартість бізнесу. Незважаючи на визнання цієї ролі в науковому дискурсі, фундаментальна проблема полягає у відсутності методологічно обґрунтованого підходу до оцінки цифрових комунікацій як інвестиційного активу, що формує довгострокову вартість підприємства.

Сьогодні цифрові комунікації, виступаючи формою маркетингових інновацій, перестали бути лише каналом інформування, трансформувались у критичний стратегічний актив та безпосередній драйвер економічних результатів підприємств. Водночас швидкість цієї трансформації зумовлює формування глибокого методологічного розриву: традиційні підходи до оцінки ефективності комунікацій, орієнтовані на показники охоплення, впізнаваності чи залученості, виявляються недостатніми для визначення їх реального внеску у формування фінансових результатів і вартості бізнесу.

Зростання ролі цифрової економіки є об'єктивною глобальною тенденцією, що супроводжується стрімким збільшенням обсягів інвестицій у цифрові канали взаємодії зі споживачами. Водночас, попри розширення аналітичних можливостей, значна частина підприємств стикається з труднощами доведення економічної доцільності таких витрат. Наразі прослідковується складність вимірювання рентабельності інвестицій у цифрові комунікації та їх

впливу на ключові фінансові показники, що свідчить про наявність суттєвого розриву між практичними потребами бізнесу та існуючим аналітичним інструментарієм.

Сучасне цифрове середовище генерує значні обсяги поведінкових даних, однак їх використання залишається обмеженим через фрагментарність джерел та відсутність інтегрованих підходів до аналізу. Дані, отримані з аналітичних платформ, соціальних мереж та систем управління взаємовідносинами з клієнтами, не формують єдиної системи оцінки, що ускладнює встановлення причинно-наслідкових зв'язків між комунікаційною активністю та фінансовими результатами. Як наслідок, управлінські рішення щодо розподілу маркетингових бюджетів нерідко базуються на непрямих показниках або інтуїтивних оцінках, що знижує ефективність використання ресурсів.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки цілісної методології оцінки економічної ефективності цифрових комунікацій, яка забезпечить інтеграцію поведінкових індикаторів із фінансовими показниками діяльності підприємства. Такий підхід дозволить розглядати цифрові комунікації не як поточні витрати, а як інвестиційний актив, здатний формувати довгострокову ринкову вартість бізнесу. Вирішення цієї проблеми створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємств у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел засвідчує, що дослідження економічної ефективності цифрових комунікацій та їх впливу на формування вартості підприємства має міждисциплінарний характер і розвивається на перетині маркетингу, фінансів та теорії нематеріальних активів. Водночас простежується суттєва асиметрія між глибокою розробленістю поведінково-маркетингових аспектів і недостатньою системністю підходів до оцінки економічної віддачі комунікацій.

Формування теоретичних засад розуміння комунікацій як складової бізнес-моделі пов'язане з розвитком маркетингової концепції та інтегрованих комунікацій [5], що згодом трансформувалися під впливом цифровізації бізнес-середовища [6-7; 10]. Сучасні дослідження акцентують увагу на ролі цифрових комунікацій як чинника підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств, однак переважно зосереджуються на інструментальних та організаційних аспектах їх реалізації.

У фінансово-економічному напрямі досліджень обґрунтовано підхід до розгляду маркетингових активів як джерела створення вартості підприємства [2]. Водночас питання капіталізації витрат на комунікації та їх трансформації у фінансові результати залишається дискусійним. Вітчизняні дослідження також підкреслюють значення ефективного управління витратами на маркетингові комунікації в сучасних умовах [1], однак здебільшого розглядають їх на операційному рівні без належної інтеграції у систему оцінки вартості підприємства.

Значний розвиток отримали підходи до оцінки ефективності цифрових комунікацій у межах маркетингової аналітики. Сформовано систему операційних показників, що дозволяють оцінювати результативність комунікацій за такими параметрами, як охоплення, залученість і конверсія [9-10]. Окремі дослідження присвячені розвитку багатоканальних і омніканальних моделей взаємодії зі споживачами [8], що розширює можливості аналізу ефективності комунікацій у цифровому середовищі. Проте ці підходи здебільшого орієнтовані на короткострокові результати та не враховують довгострокового ефекту у вигляді зростання вартості бізнесу.

Важливим напрямом є дослідження клієнтського досвіду та клієнтської цінності, які розглядаються як ключові чинники формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [3-4]. Запропоновані концепції дозволяють враховувати вплив комунікацій на різних етапах взаємодії зі споживачем і формують основу для оцінки нематеріальних активів. Водночас існуючі підходи залишаються переважно поведінковими та не забезпечують повноцінної трансформації отриманих результатів у фінансові показники інвестиційної віддачі.

Методологічні аспекти оцінки ефективності цифрових комунікацій у багатоканальному середовищі розглядаються в контексті переосмислення маркетингових стратегій [11]. Проте

навіть сучасні підходи не забезпечують інтеграції різнорідних даних про цифрову активність у систему фінансового аналізу та оцінки вартості підприємства.

Таким чином, узагальнення результатів наукових досліджень свідчить про наявність теоретико-методологічного розриву між розвитком інструментарію маркетингової аналітики та можливостями фінансової оцінки інвестиційної віддачі цифрових комунікацій. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку інтегрованих підходів до оцінки цифрових комунікацій як інвестиційного активу, що формує ринкову вартість підприємства.

Метою даного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка інструментарію оцінки цифрових комунікацій як інвестиційного активу, що формує ринкову вартість підприємства, з подальшою розробкою рекомендацій щодо інтеграції запропонованої методології в систему фінансового управління та стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для розробки методології оцінки цифрових комунікацій як інвестиційного активу необхідно передусім визначити їхню економічну сутність у контексті теорії фірми та теорії інвестицій. Традиційний підхід до обліку витрат на комунікації як поточних операційних витрат не відображає їхньої здатності генерувати майбутні економічні вигоди [1]. Це створює методологічне протиріччя: інвестиції, що за своєю природою спрямовані на отримання доходу в майбутніх періодах, обліковуються як витрати поточного періоду, що штучно занижує прибутковість у короткостроковій перспективі та не дозволяє адекватно оцінити довгострокову вартість бізнесу.

З позиції теорії фірми, цифрові комунікації формують специфічний вид нематеріальних активів, які в економічній літературі отримали назву «ринкові активи» (market-based assets) [2]. До складу цих активів входять відносини з клієнтами (customer relationships) [3], лояльність (customer loyalty), репутація бренду (brand reputation) та клієнтський капітал (customer equity) [4]. На відміну від традиційних нематеріальних активів (патенти, ліцензії, програмне забезпечення), ринкові активи формуються не в результаті внутрішніх розробок або придбань, а через систематичну комунікаційну діяльність, спрямовану на взаємодію з цільовою аудиторією [5].

Особливістю цифрових комунікацій як інвестиційного активу є їхня здатність до самовідтворення та масштабування. На відміну від традиційних форм комунікацій (телебачення, преса, зовнішня реклама), де кожен додатковий контакт вимагає пропорційного збільшення витрат, цифрові канали демонструють ефект масштабу [6]: створений контент може бути багаторазово використаний, алгоритми соціальних мереж забезпечують вірусне поширення інформації без додаткових витрат, а накопичена база даних про клієнтів дозволяє здійснювати все більш точний таргетинг зі зниженням вартості контакту. Це наближає цифрові комунікації до категорії «стратегічних активів», які забезпечують стійку конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі (рис. 1).

Економічний аналіз дозволяє виділити три ключові характеристики цифрових комунікацій, які визначають їхню інвестиційну природу [7]:

1. Відстроченість економічного ефекту. Інвестиції в цифрові комунікації не дають миттєвої віддачі. Формування впізнаваності бренду, довіри та лояльності потребує часу, а економічний ефект може реалізуватися через 6-18 місяців після початку комунікаційної активності. Це принципово відрізняє комунікації від операційних витрат, які мають безпосередній вплив на фінансовий результат поточного періоду.

2. Кумулятивний характер накопичення вартості. Цифрові комунікації створюють вартість не через окремі акти взаємодії, а через сукупність послідовних контактів. Кожен наступний контакт посилює ефект попередніх, а загальна вартість клієнтських відносин є не лінійною сумою, а складною функцією від частоти, глибини та якості взаємодій. Це створює передумови для застосування нелінійних моделей оцінки, зокрема апарату теорії ймовірностей та марковських процесів.

3. Неможливість відокремлення від бізнес-процесів. На відміну від традиційних інвестицій в основні засоби, цифрові комунікації не можуть бути відокремлені від поточної діяльності підприємства. Вони інтегровані в усі бізнес-процеси: продажі, сервіс, розробку

продукту, управління персоналом. Це ускладнює їхню ідентифікацію як окремого об'єкта обліку, але водночас підкреслює їхню системну роль у створенні вартості.

ТРАДИЦІЙНА МОДЕЛЬ (XX століття)	ПЕРЕХІДНА МОДЕЛЬ (початок XXI століття)	ЦИФРОВА МОДЕЛЬ (сучасність)
Операційні витрати (SGA)	Гібридний облік (SGA)	Інвестиційний
Фіксовані витрати на розміщення	Змінні витрати + капітальні вкладення в ІТ	Масштабовані витрати + капіталізація
Відсутність зворотного зв'язку	Часткова аналітика	Повна аналітика в реальному часі

Рисунок 1 – Трансформація природи комунікаційних витрат в умовах цифровізації

Порівняльну характеристику традиційних та цифрових комунікацій як об'єктів інвестиційного аналізу подано в табл. 1, що показує принципові відмінності у їх економічній природі, механізмах формування вартості та можливостях оцінки ефективності. Так традиційні комунікації характеризуються переважно фіксованим характером витрат, що обмежує їх гнучкість і ускладнює оптимізацію бюджетів. Натомість цифрові комунікації поєднують змінні та капітальні витрати, що дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни ринку, а й формувати довгострокові активи у вигляді цифрової інфраструктури та контенту.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика традиційних та цифрових комунікацій як об'єктів інвестиційного аналізу

Критерій порівняння	Традиційні комунікації	Цифрові комунікації
Характер витрат	Переважно фіксовані (оплата ефірного часу, друк)	Змінні + капітальні (ІТ-інфраструктура, контент)
Можливість масштабування	Обмежена (потребує пропорційного збільшення бюджету)	Висока (ефект масштабу, вірусне поширення)
Зворотний зв'язок	Відсутній або відкладений (дослідження)	Миттєвий (аналітика в реальному часі)
Довгостроковий ефект	Складний для вимірювання	Частково вимірюваний через LTV, повторні покупки
Можливість капіталізації	Низька (обліковуються як поточні витрати)	Середня (формування клієнтської бази як активу)

Джерело: складено автором з використанням [8-9]

Суттєвою перевагою цифрових комунікацій є їх висока масштабованість: на відміну від традиційних каналів, де збільшення охоплення потребує пропорційного зростання витрат, цифрове середовище забезпечує ефект масштабу та можливість вірусного поширення інформації

без значного додаткового фінансування. Це створює передумови для підвищення ефективності інвестицій у комунікаційну діяльність.

Важливим аспектом є наявність зворотного зв'язку. У традиційних комунікаціях він має відкладений характер і потребує додаткових досліджень, тоді як цифрові канали забезпечують миттєву аналітику в режимі реального часу, що суттєво підвищує якість управлінських рішень та дозволяє оперативно коригувати стратегію.

Щодо довгострокового ефекту, традиційні комунікації характеризуються складністю його вимірювання, тоді як у цифрових комунікаціях з'являються інструменти часткової оцінки через показники життєвої цінності клієнта та повторних покупок. Це свідчить про поступовий перехід до кількісного вимірювання нематеріальних результатів.

Окремої уваги заслуговує можливість капіталізації витрат: у традиційних підходах вони здебільшого трактуються як поточні витрати, тоді як у цифровому середовищі формується потенціал їх часткової капіталізації через створення клієнтської бази та інших нематеріальних активів.

Таким чином, результати порівняльного аналізу підтверджують, що цифрові комунікації мають більш виражену інвестиційну природу порівняно з традиційними, що обґрунтовує необхідність розробки нових методологічних підходів до оцінки їх ефективності та інтеграції у систему управління вартістю підприємства. У цьому контексті логічним продовженням дослідження є формування відповідного аналітичного інструментарію.

На основі проведеного теоретичного аналізу пропонується методологічний підхід до оцінки інвестиційної віддачі цифрових комунікацій, який базується на трьох фундаментальних принципах [10-11]:

Принцип 1. Розмежування короткострокового та довгострокового ефекту. Інвестиції в цифрові комунікації генерують два типи ефектів: прямий (короткостроковий), який виявляється в зростанні конверсій та продажів у поточному періоді, та непрямий (довгостроковий), який реалізується через формування клієнтського капіталу, лояльності та репутації бренду. Оцінка загальної ефективності вимагає врахування обох компонентів.

Для кількісного розмежування ефектів пропонується використовувати коефіцієнт довгостроковості (γ), який розраховується як відношення вартості, створеної комунікаціями у вигляді збільшення LTV клієнтів, залучених у поточному періоді, до загальних витрат на комунікації.

Принцип 2. Застосування ймовірнісних моделей атрибуції. Лінійні моделі атрибуції (останній клік, перший клік, рівномірний розподіл) не відображають реального внеску різних каналів у формування вартості через нелінійний характер споживчих шляхів. Для подолання цього обмеження пропонується використовувати апарат ланцюгів Маркова, який дозволяє моделювати послідовності взаємодій як ймовірнісний процес з дискретним часом.

Математично модель атрибуції на основі ланцюгів Маркова представляється у вигляді:

$$P(\text{конверсія}) = P(\text{початковий стан}) \cdot M \cdot P(\text{поглинання}) \quad (1)$$

де: $P(\text{конверсія})$ - ймовірність завершення покупки;

M - матриця переходів між каналами;

n - кількість кроків у шляху покупця.

Внесок кожного каналу (Removal Effect) визначається шляхом обчислення зниження загальної ймовірності конверсії при виключенні цього каналу з моделі:

$$RE(i) = P(\text{конверсія}) - P(\text{конверсія} \mid \text{канал } i \text{ виключено})$$

Принцип 3. Капіталізація витрат на формування клієнтської бази. Витрати на цифрові комунікації, спрямовані на залучення та утримання клієнтів, доцільно розглядати як інвестиції в формування нематеріального активу «клієнтська база». Капіталізація цих витрат дозволяє узгодити економічну сутність комунікацій з їх відображенням у фінансовій звітності.

Запропонований підхід до капіталізації базується на розрахунку коефіцієнта капіталізації (κ), який визначає частку витрат на комунікації, що підлягає включенню до складу нематеріальних активів:

$$\kappa = \Delta LTV / \text{CAC} \quad (2)$$

де: ΔLTV – приріст життєвої цінності клієнтів, залучених у звітному періоді, порівняно з попереднім періодом;

SAC – середня вартість залучення клієнта в звітному періоді.

Коефіцієнт $\kappa > 1$ свідчить про те, що інвестиції в комунікації генерують додаткову вартість, яка перевищує поточні витрати, що обґрунтовує капіталізацію відповідної частки витрат.

На основі сформульованих принципів пропонується Інтегрована модель оцінки інвестиційної віддачі цифрових комунікацій (ІМОІВ), яка поєднує три аналітичні модулі (рис. 2):

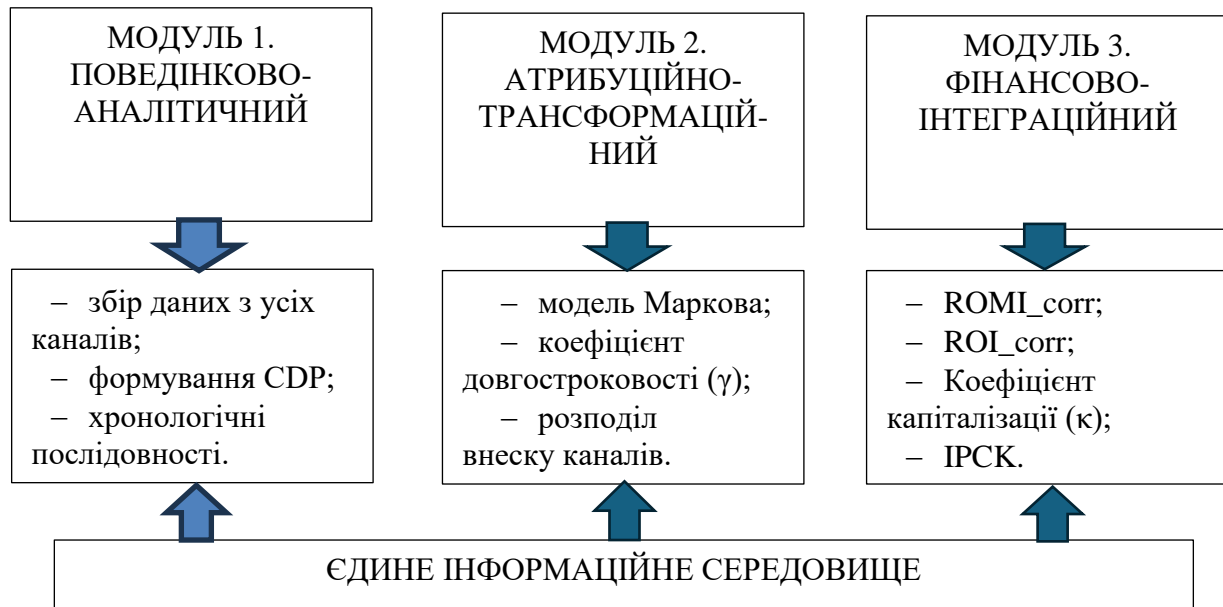


Рисунок 2 - Архітектура Інтегрованої моделі оцінки інвестиційної віддачі цифрових комунікацій (ІМОІВ)

Модуль 1. Поведінково-аналітичний блок. Здійснює збір та первинну обробку даних про цифрову поведінку користувачів з усіх каналів взаємодії: вебсайт (Google Analytics 4), соціальні мережі (Facebook Ads, Instagram, LinkedIn), email-маркетинг, месенджери, мобільний додаток. Формується єдиний профіль користувача (Customer Data Platform), який агрегує всі точки дотику в хронологічній послідовності.

Модуль 2. Атрибуційно-трансформаційний блок. Використовує апарат ланцюгів Маркова для розрахунку внеску кожного каналу в конверсійний шлях. На основі отриманих коефіцієнтів атрибуції здійснюється перерозподіл загальної вартості конверсій між каналами. Додатково розраховується коефіцієнт довгостроковості (γ), який дозволяє оцінити частку вартості, що буде реалізована в майбутніх періодах.

Модуль 3. Фінансово-інтеграційний блок. Здійснює трансформацію отриманих показників у фінансові метрики. Розраховуються скоригований $ROMI$ ($ROMI_corr$), скоригований ROI (ROI_corr) та коефіцієнт капіталізації (κ). Формується інтегральний показник інвестиційної привабливості цифрових комунікацій (ІРСК):

$$ІРСК = ROMI_corr \times (1 + \gamma) \times \kappa \quad (3)$$

Запропонована методологія має містити певні обмеження, які слід враховувати при її практичному застосуванні. По-перше, точність моделі залежить від якості та повноти вхідних даних, що може бути обмежено політиками конфіденційності платформ (GDPR, DSA) та технічними обмеженнями трекінгу. По-друге, розрахунок коефіцієнта довгостроковості (γ) потребує достатнього часового горизонту спостережень (не менше 12-18 місяців), що може бути проблемою для нових бізнесів. По-третє, запропонована модель не враховує вплив макроекономічних факторів та галузевої кон'юнктури, які можуть суттєво впливати на ефективність комунікацій.

Запропонована методологія оцінки інвестиційної віддачі цифрових комунікацій дозволяє подолати обмеження традиційних підходів, які не враховують довгостроковий характер ефекту, нелінійність споживчих шляхів та інвестиційну природу комунікаційних витрат. Це створює підґрунтя для трансформації цифрових комунікацій із категорії операційних витрат у категорію стратегічних інвестицій, що формують ринкову вартість підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження, спрямованого на теоретико-методологічне обґрунтування та розробку інструментарію оцінки цифрових комунікацій як інвестиційного активу, що формує ринкову вартість підприємства, отримано науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують важливу науково-прикладну проблему подолання розриву між операційним управлінням комунікаціями та стратегічним управлінням вартістю бізнесу.

У роботі доведено, що в умовах цифрової трансформації комунікації набувають принципово нових характеристик, які визначають їхню інвестиційну природу: здатність до самовідтворення та масштабування, кумулятивний характер накопичення вартості, неможливість відокремлення від ключових бізнес-процесів. Обґрунтовано, що традиційний підхід до обліку витрат на комунікації як поточних операційних витрат (SGA) не відповідає їхній економічній сутності, оскільки ігнорує здатність цих витрат генерувати економічні вигоди в майбутніх періодах. Запропоновано розглядати цифрові комунікації як специфічний вид нематеріальних активів – ринкових активів, що включають відносини з клієнтами, лояльність, репутацію бренду та клієнтський капітал.

На основі аналізу еволюції наукових підходів до оцінки ефективності комунікацій обґрунтовано необхідність розмежування прямого (короткострокового) та непрямого (довгострокового) ефектів інвестицій у цифрові комунікації. Крім того традиційні лінійні моделі атрибуції (останній клік, перший клік, рівномірний розподіл) не відображають реального внеску різних каналів у формування вартості через нелінійний характер споживчих шляхів. Для подолання цього обмеження запропоновано використання апарату ланцюгів Маркова, який дозволяє моделювати послідовності взаємодій як імовірнісний процес з дискретним часом. Це створюватиме підґрунтя для прийняття більш обґрунтованих рішень щодо розподілу маркетингових бюджетів.

Проведене дослідження дозволило створити цілісну методологічну рамку оцінки цифрових комунікацій як інвестиційного активу, що формує ринкову вартість підприємства. Запропонована інтегрована модель (ІМОІВ) подолає фундаментальний розрив між операційним управлінням комунікаціями та стратегічним управлінням вартістю бізнесу, трансформуючи цифрові комунікації з категорії операційних витрат із невизначеною віддачею в категорію стратегічних інвестицій із передбачуваним внеском у формування довгострокової ринкової вартості підприємства.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у таких напрямках: інтеграція методів машинного навчання для прогнозування довгострокових ефектів комунікацій; розширення моделі для врахування впливу офлайн-каналів та міжканальної взаємодії; розробка галузевих бенчмарків для порівняльної оцінки ефективності; дослідження впливу регуляторних змін на структуру та ефективність комунікаційних інвестицій.

Список використаних джерел

1. Гладій І., Майстер Л. Витрати на маркетингові комунікації підприємства в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-57>.
2. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18.
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2023. Vol. 87, No. 1. P. 69–96.
4. De Keyser A., Verleye K., Lemon K. N., Keiningham T. L., Klaus P. Moving the customer experience field forward: Introducing the Touchpoint, Context, and Qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*. 2020. Vol. 23, No. 2. P. 159–174.

5. Schultz D. E. *Integrated Marketing Communications: The New Paradigm*. NTC Business Books, 1993.
6. Кучерук О., Болотний Ю. Цифровізація маркетингових комунікацій у креативному бізнесі як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. №2. С. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-36>.
7. Литвиненко П., Хлебінська О., Литвиненко Н. Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як драйвер інвестиційної привабливості компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-123>.
8. Neslin S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels. *Marketing Letters*. 2022. Vol. 33, No. 3. P. 355–367.
9. Коренюк П.І., Дмитроченков М.В. Оцінка ефективності цифрових маркетингових комунікацій для забезпечення розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 2(7). 116 с.
10. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 789 p.;
11. Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. Rethinking international marketing strategy in the digital era. *International Marketing Review*. 2020. Vol. 37, No. 4. P. 605–626.

References

1. Hladii I., Maister L. Vytraty na marketynhovi komunikatsii pidpriemstva v umovakh sohodennia. *Економіка та суспільство*. 2022. Vol. 39. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-57/>
2. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18.
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2023. Vol. 87, No. 1. P. 69–96.
4. De Keyser A., Verleye K., Lemon K. N., Keiningham T. L., Klaus P. Moving the customer experience field forward: Introducing the Touchpoint, Context, and Qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*. 2020. Vol. 23, No. 2. P. 159–174.
5. Schultz D. E. *Integrated Marketing Communications: The New Paradigm*. NTC Business Books, 1993.
6. Kucheruk O., Bolotnyi Yu. Tsyfrovizatsiia marketynhovykh komunikatsii u kreatyvnomu biznesi yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. S. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-36>.
7. Lytvynenko P., Khlebynska O., Lytvynenko N. Tsyfrova transformatsiia biznes-komunikatsii yak draiver investytsiinoi pryvablyvosti kompanii. *Економіка та суспільство*. 2024. Vol. 69: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-123>.
8. Neslin S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels. *Marketing Letters*. 2022. Vol. 33, No. 3. P. 355–367.
9. Koreniuk P. I., Dmytrochenkov M. V. Otsinka efektyvnosti tsyfrovyykh marketynhovykh komunikatsii dlia zabezpechennia rozvytku pidpriemstva. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 2(7). p. 116.
10. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 789 p.
11. Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. Rethinking international marketing strategy in the digital era. *International Marketing Review*. 2020. Vol. 37, No. 4. P. 605–626.

BUTKO Nataliia,

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Entrepreneurship and Marketing,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ECONOMIC EFFICIENCY OF DIGITAL COMMUNICATIONS: METHODOLOGY FOR ASSESSING INVESTMENT RETURN AND ENTERPRISE VALUE FORMATION

Introduction. *The rapid digitalization of economic activity has transformed digital communications into a key driver of enterprise performance and value creation. However, despite the widespread use of digital channels, there remains a significant methodological gap between marketing analytics and financial evaluation tools, which limits the ability to assess the true investment return of digital communications and their contribution to long-term firm value.*

Purpose. *The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological justification and to develop an integrated approach for evaluating digital communications as an investment asset that contributes to enterprise value formation, as well as to propose practical tools for incorporating this approach into financial management and strategic decision-making.*

Methods. *The research is based on a combination of general scientific and special methods, including analysis and synthesis of scientific literature, systematization and generalization of existing approaches, comparative analysis, and a structural-functional approach. In addition, elements of economic modeling are applied, including probabilistic attribution methods (Markov chains) and financial metrics (ROI, ROMI, LTV), to ensure the integration of behavioral and financial indicators.*

Results. *The study substantiates the investment nature of digital communications and identifies their key characteristics, such as delayed effect, cumulative value creation, scalability, and integration into business processes. It is proposed to consider digital communications as market-based intangible assets that generate long-term economic benefits. An integrated methodological framework for evaluating investment return is developed, based on three principles: differentiation of short- and long-term effects, application of probabilistic attribution models, and capitalization of communication expenditures. The Integrated Model for Evaluating Investment Return on Digital Communications is introduced, combining behavioral analytics, attribution mechanisms, and financial indicators into a unified system.*

Conclusions. *The results confirm that the proposed methodological approach allows overcoming the gap between marketing and financial perspectives in assessing digital communications. Its implementation enables the transformation of communication expenditures into measurable strategic investments, improves the validity of managerial decisions, and enhances the ability of enterprises to create and sustain long-term value in the digital economy.*

Keywords: *economic efficiency, digital communications, marketing innovations, investment return, enterprise market value, intangible assets, multi-channel attribution, Markov chains, customer lifetime value (LTV), expenditure capitalization, ROMI, data-driven management.*

Одержано редакцією: 15.10.2025
Прийнято до публікації: 07.12.2025

УДК 339.1.024:004.738.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-92-102>

КОЛОДІЙ Світлана Кузьмівна¹,
старший викладач кафедри підприємництва і
маркетингу
e-mail: kolodii_svetlana@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1381-8106

САВКІНА Світлана Сергіївна¹,
студентка групи ПТБ-22
savkina.svitlana422@vu.cdu.edu.ua
ORCID ID: 0009-0003-6883-7560

¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В ОНЛАЙН-СЕРЕДОВИЩІ

***Анотація.** У статті обґрунтовано специфіку онлайн-просування українських товарів в умовах воєнного стану. Виявлено ключові особливості просування вітчизняних брендів в онлайн-середовищі протягом 2024–2026 років. Визначено роль локальної айдентики та ШІ-технологій у зміцненні конкурентоспроможності брендів. Обґрунтовано перехід до ціннісно-орієнтованого позиціювання та концепції «емоційного ROI». Систематизовано пріоритетний цифровий інструментарій, зокрема ШІ-технології та відео-сторітелінг. Запропоновано авторську тезу щодо синергії національної автентичності та високих технологій як фактора глобальної конкурентоспроможності підприємств.*

***Ключові слова:** українські бренди; онлайн-середовище; цифровий маркетинг; локальна айдентика; емоційний ROI; споживча поведінка; штучний інтелект; маркетингові стратегії; е-комерція; сторітелінг; етноцентричне позиціювання.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується фундаментальним зсувом парадигми у бік тотальної цифровізації бізнес-процесів, що детермінує нові правила конкурентної боротьби. Для українських підприємств інтеграція в онлайн-площину трансформувалася з факультативної переваги у безальтернативну стратегічну необхідність, що забезпечує життєздатність та масштабування бізнесу в умовах екстремальної невизначеності. Особливої гостроти та практичної значущості це питання набуло в контексті воєнного стану, який спровокував масову релокацію виробничих потужностей, руйнування традиційних ланцюгів постачання та масштабну міграцію цільової аудиторії. У таких умовах цифрові канали комунікації стають єдиним стабільним інструментом підтримки зв'язку зі споживачем, що безпосередньо корелює з державним завданням збереження економічної стійкості та відновлення підприємницького потенціалу України.

Наукова та практична проблема дослідження полягає у виникненні суперечності між класичними маркетинговими парадигмами та специфічними реаліями функціонування вітчизняного онлайн-ринку. Зокрема, українські бренди змушені функціонувати в умовах критичного обмеження інвестиційних бюджетів при одночасному зростанні тиску з боку глобальних транснаціональних гравців, які володіють значними технологічними та фінансовими ресурсами. Додатковим ускладнюючим фактором є стрімка трансформація споживчих цінностей, де на перший план виходить запит на національну автентичність, етичність та соціальну відповідальність виробника. Відтак, існує нагальна потреба в науковому обґрунтуванні адаптивних механізмів просування, які б дозволили локальним брендам ефективно конвертувати свою ідентичність у конкурентну перевагу, що є важливим науковим завданням у сфері сучасного маркетингового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрового маркетингу та брендингу широко висвітлені у працях таких зарубіжних науковців, як Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Аакер та К. Мурман [1; 2]. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у вивчення особливостей онлайн-просування зробили О. Зайцева, Г. Жосан, О. Вартанова, С. Ілляшенко, О. Дейнега та ін. [3-9]. Зокрема, О. Герчаківський в своїх дослідженнях акцентує увагу на особливостях розвитку ритейлу в умовах війни, звертаючи особливу увагу на динамічний розвиток електронної комерції

[3]. О. Віноградова, Н. Дрокіна та В. Дарчук розглядають месенджери, як ефективний формат просування товарів, здійснення ділових операцій та залучення нових клієнтів [4]. А. О. Зайцева та ін. у своєму дослідженні звертають увагу на оцінку сутності та важливості національної ідентичності бренду [5].

Проте, попри значну кількість напрацювань, динамічність інструментів інтернет-маркетингу та специфічний контекст «Made in Ukraine» потребують постійного оновлення теоретичної бази та практичних рекомендацій.

Незважаючи на активний розвиток e-commerce, недостатньо вивченими залишаються механізми використання емоційного інтелекту та національної ідентичності як інструментів підвищення конверсії в онлайн-середовищі. Також потребує уточнення ефективність інтеграції українських брендів у глобальні маркетплейси в умовах логістичних обмежень. Актуальність статті зумовлена необхідністю формування чіткого алгоритму дій для вітчизняних виробників щодо зміцнення їхніх позицій у цифровому просторі.

Метою статті є виявлення та систематизація ключових особливостей просування товарів українських брендів в онлайн-середовищі, а також обґрунтування найбільш ефективних інструментів цифрового маркетингу для вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація споживчої поведінки в Україні та стрімка цифровізація бізнес-процесів зумовили перехід вітчизняних брендів від традиційних методів маркетингу до комплексних стратегій у диджитал-середовищі. Сучасні науковці зазначають, що цифрове середовище являє собою єдину систему взаємодії споживачів і продавців, які через різні інструменти комунікацій впливають на вподобання споживачів, формуючи рівень залученості та лояльності клієнтів, довіру до продукції фірми і самого бренду, створюючи не тільки і не стільки комерційні, скільки соціально значущі повідомлення, які трансформують поведінку споживачів [10].

Однією з головних особливостей сучасного просування є активна експлуатація національної ідентичності. Після 2022 року спостерігається стійкий тренд на «свідоме споживання українського». Слід зазначити, що для вітчизняних брендів такий тренд сьогодні стає однією з основних конкурентних переваг на ринку. Маркетингові стратегії тепер базуються на етноцентричному дизайні та сторітелінгу, позиціонуванні бренду як символу незламності та соціальної відповідальності, а спільний досвід дозволяє формувати емоційний зв'язок зі споживачем. Далі в статті розглянемо детальніше кожен із зазначених аспектів, що формують сучасну стратегію просування українських брендів через призму національної ідентичності.

Останніми роками в Україні спостерігається активний розвиток етноцентричного дизайну та сторітелінгу, який сформував складний соціокультурний та маркетинговий феномен. Така тенденція має об'єктивні причини, що продиктовані як повномасштабним вторгненням, так і пошуком шляхів конкурентної боротьби з глобальними брендами.

Після початку повномасштабного вторгнення питання «Хто я?» та «Якого я роду?» стало центральним для мільйонів українців. Одяг чи декор з етносимволікою стали візуальною мовою, яка без слів каже: «Я українець, я пишаюся цим». Зростає цікавість до всього українського. Люди почали шукати «коріння», тому бренди, які розповідають історії про прабабусині скрині, техніку «білим по білому» чи космацькі орнаменти, заповнюють цей вакуум знань.

Можливості для розвитку і поширення оригінальної продукції з українською етносимволікою певним чином створив і сам світовий ринок. Одноманітна продукція світових гігантів з продажу, таких як Zara, H&M, ІКЕА робила все навколо однаковим. Український же етнодизайн запропонував те, чого немає у глобальних корпорацій – душу та локальний контекст. Споживач хоче купувати не просто «річ», а «артефакт», який має інтелектуальну цінність. Для локального бренду безглуздо конкурувати з Nike у технологіях, але він може виграти за рахунок сенсів. Етноцентричність робить товар унікальним на світовому ринку. Продаючи товари за кордон, через міжнародні маркетплейси Etsy, Amazon чи Instagram або власні інтернет-сайти, українські бренди використовують сторітелінг як інструмент культурної дипломатії, розповідаючи світові про Україну не лише через призму війни, а й через призму естетики та стародавньої культури. Відмінною рисою українських брендів є те, що вони виходять на ринок із

продуктом-історією. Це дозволяє вітчизняним виробникам конкурувати з світовими брендами не за ціною, а за рахунок унікальної емоційної та культурної цінності.

Еталоном етнодизайну, на наш погляд, є бренд виняткових речей Gunia Project, який став лідером у ніші преміального сторітелінгу, переосмислюючи архаїчні символи і демонструючи інтелектуальний підхід до використання національної спадщини. Їхня стратегія в онлайн-середовищі базується не на прямому продажі товару, а на ролі «культурного медіатора». В Instagram бренд реалізує стратегію «Edutainment» - навчання через розвагу. Кожна публікація нової колекції супроводжується освітнім контентом про походження орнаментів чи забуті обряди. Це дозволяє бренду виходити на світовий ринок не як виробнику сувенірів, а як представнику високого дизайну, що має глибоке коріння. Такий підхід забезпечує високий рівень охоплення та віральності, оскільки користувачі поширюють контент як пізнавальну цінність.

Повномасштабне вторгнення зробило українську ідентичність впізнаваним у світі брендом «відваги». Купівля продукції українських брендів, з етно- або українською символікою для іноземного споживача стала актом солідарності – дозволяючи людям в усьому світі стати частиною нашої культури, долучитися до нашої спільноти, а в умовах повномасштабного вторгнення показати свою прихильність, свою підтримку українському народові. Це створює унікальний прецедент, коли локальний культурний код стає глобальним меседжем підтримки. Таким чином, розвиток етноцентричного дизайну та сторітелінгу в Україні сьогодні є не лише формою внутрішнього спротиву та самоідентифікації, а й потужним інструментом зовнішньої експансії. Українські науковці зазначають, що сьогодні «українська ідентичність стає центральним напрямком руху і важливим бонусом при виведенні товарів та послуг на міжнародні ринки» [5, с.64].

Важливим аспектом розвитку такого напряму бізнесу є розуміння того, що пік світової уваги до України є часово обмеженим ресурсом. Тому для українського бізнесу критично важливо саме зараз конвертувати цей тимчасовий інтерес у сталу ринкову частку, формуючи довгострокову лояльність міжнародного клієнта через якість та сучасну інтерпретацію традицій.

Проте, повертаючись до внутрішнього ринку, в умовах воєнного стану візуальна ідентичність та етнокультурний сторітелінг не є самодостатніми без підтвердження їх реальною соціальною дією. Якщо дизайн формує перше емоційне залучення внутрішнього споживача, то подальша стійкість бренду в онлайн-просторі базується на його здатності бути символом незламності та соціальної відповідальності.

У сучасних реаліях український споживач став вкрай чутливим до автентичності: він очікує, що за патріотичним орнаментом стоїть реальна допомога країні та стійкість виробничих процесів. Таким чином, маркетингові стратегії еволюціонували від суто естетичних категорій до категорій етичних, де життєстійкість бізнесу стає його найпотужнішим маркетинговим активом.

Таким чином, паралельно з етноцентричністю, фундаментальним складником сучасного просування став концепт «маркетингу стійкості». У 2024 – 2026 роках позиціонування українського бренду вийшло за межі суто комерційних характеристик, трансформувавшись у символ інституційної та особистої незламності. Сьогодні споживач в онлайн-середовищі купує не лише фізичний об'єкт, а й частку спротиву, яку цей об'єкт уособлює.

Маркетингова стратегія «незламності» базується на прозорості операційних процесів у критичних умовах. Бренди активно використовують соціальні мережі для демонстрації «зашастанків»: роботи цехів під час блекаутів, пакування замовлень у сховищах або релокації виробництва під обстрілами. Це формує унікальний тип довіри, де виробничі труднощі стають доказом автентичності та надійності бренду. Соціальна відповідальність при цьому перестає бути додатковим розділом на сайті (CSR), а стає органічною частиною продукту. Інтеграція благодійних зборів у воронку продажів, створення лімітованих «донат-колекцій» та пряма підтримка Сил оборони України стають обов'язковою умовою соціальної легітимізації бізнесу в очах українського та міжнародного споживача. Як свідчать дані дослідження про сприйняття рекламного креативу під час війни, проведеного Google & Kantar, 55% респондентів важливо, щоб бренд перераховував кошти ЗСУ[11].

Ефективність зазначених стратегій простежується на прикладах конкретних кейсів, що стали еталонними для українського ринку. Так, український бренд взуття і аксесуарів Kachorovska, що до війни спеціалізувався на сегменті люксового взуття, з перших днів повномасштабного вторгнення перепрофілював частину потужностей на виробництво берців для ЗСУ [12]. Їхня комунікаційна стратегія в Instagram вдало поєднала естетику високої моди з воєнною прагматикою, що дозволило зберегти лояльність існуючих клієнтів та залучити нову аудиторію через трансляцію спільних цінностей.

Одним із найяскравіших прикладів адаптації преміум-маркетингу до реалій війни став, на нашу думку, бренд чоловічого одягу Bespoke-сегмента Indposhiv. У своїх онлайн-кампаніях бренд зробив ставку на реальних героїв сучасності – ветеранів війни, військових та волонтерів. Демонстрація того, як виробництво продовжує працювати в Києві попри загрози, сформувала навколо бренду ауру «незламності». Соціальна відповідальність тут проявляється не лише у донатах, а й у створенні адаптивного одягу для поранених військових, що транслюється в соцмережах як місія бренду. Таке позиціонування дозволило бренду не лише зберегти лояльність існуючих клієнтів, а й залучити нову аудиторію, для якої етична позиція виробника є важливішою за ціну продукту.

Цікавим є приклад компанії «Нова пошта»: хоча компанія є сервісною, її маркетингова стратегія «Ми там, де ти» стала взірцем для товарних брендів. Відкриття відділень на деокупованих територіях та швидка адаптація до роботи без електроенергії, відкриття пунктів незламності у відділеннях зробили бренд синонімом функціонуючої держави. У цифровому просторі це конвертувалося у надвисокий рівень лояльності, де користувачі готові пробачати логістичні затримки саме через повагу до незламності компанії.

Таким чином, практична реалізація ціннісних стратегій доводить, що в сучасному онлайн-маркетингу так званий «емоційний ROI» – повернення емоційних інвестицій часто переважає над традиційними методами стимулювання збуту. Українські бренди, які змогли інтегрувати сенси незламності та соціальної дії у свою ДНК, забезпечили собі довгострокову життєздатність не лише як економічні одиниці, а й як важливі соціокультурні інституції. Про це свідчить і аналіз представлених кейсів – Gunia Project, Indposhiv та ін., який підтверджує, що в онлайн-середовищі виграють ті бренди, які синхронізують зовнішню візуальну ідентичність (етнодизайн) із внутрішньою етичною стійкістю та соціальною відповідальністю. Це створює цілісний образ українського бренду як сучасного, автентичного та надійного партнера на глобальному ринку.

Узагальнюючи вищезазначені трансформації, можемо систематизувати ключові відмінності в підходах до формування ідентичності українських брендів у ретроспективі останніх років.

Таблиця 1 – Порівняння підходів до айдентики: до та після 2022 року

Параметр	Традиційний підхід (до 2022)	Сучасний підхід (2023–2026)
Ключовий меседж	«Якісно та доступно»	«Стійко, своє, з місією»
Візуальний стиль	Глобальні тренди, копіювання західних брендів	Сучасний етно-мінімалізм, авторські шрифти
Взаємодія з клієнтом	Переважно односторонній продаж	Побудова спільноти
Роль патріотизму	Епізодична (до свят)	Системна складова ДНК бренду

Джерело: розроблено автором на основі аналізу сучасних українських брендів [12-14]

Маємо відмітити, що за чотири роки повномасштабного вторгнення відношення до використання теми війни та військової тематики в бренд-комунікаціях дещо змінилось. Треба глибоко вивчати цільову аудиторію і використовувати тему війни дуже дозовано, щоб ці меседжі не сприймалися як спекуляція на воєнній тематиці. Військова агресія – це те, з чим живе українське суспільство постійно, – про це неможливо забути, цим не можна нехтувати, але і робити цю тематику основною не варто. Сучасний етап просування українських брендів характеризується поступовим відходом від прямої експлуатації мілітарних образів на користь більш багатогранної національної автентичності. Ключовим інструментом диференціації стає звернення до локальної історії, міфології та фольклорного спадку, що дозволяє бренду створювати унікальний інтелектуальний продукт.

Замість тиражування загальновідомих символів, бренди дедалі частіше інтегрують у свій контент маловідомі локальні легенди, образи з українських казок та містики. Наприклад, бренд Gunia Project не просто продає кераміку, а «оживляє» мистецтво та дохристиянські вірування, перетворюючи кожну одиницю товару на артефакт. Такий підхід апелює до потреби споживача в пізнанні власного коріння через естетику, а не лише через контекст боротьби.

Важливою особливістю просування в онлайн-середовищі сьогодні є використання традиційної української іронії, жартів та гуморесок. Це дозволяє «олюднити» бренд, зробити комунікацію менш офіційною та ближчою до користувача. Вдалим прикладом цього є «Укрпошта», яка через іронічний контент та меми вибудовує довірливі відносини з аудиторією, трансформуючи складні операційні процеси у зрозумілу та емоційно привабливу мову соцмереж.

Не менш важливою для бренду сьогодні є здатність відчувати настрої, «температуру» суспільства. Від цього напряму залежить ефективність просування продукції. Ключовими аспектами тут є емоційна синхронізація зі споживачами та реальний фідбек. Бренд має реагувати на запити аудиторії не лише як продавець, а як емпатичний співрозмовник. Це передбачає корекцію тональності повідомлень залежно від загального настрою в країні. Швидка та щира відповідь на відгуки користувачів створює відчуття спільноти, належності до бренду. Сучасний маркетинг має базуватися на емоційній солідарності та ситуативності. В якості прикладу можна навести компанію «Укрпошта», яка через інструменти Real-time marketing перетворила традиційні послуги на об'єкт масового попиту. Швидка реакція в соцмережах на актуальні події та запуск лімітованого мерчу дозволили залучити молодіжну аудиторію, яка раніше не була активним клієнтом компанії.

Таким чином, в сучасних умовах конкурентна перевага українських брендів зміщується в площину «м'якої сили» – через трансляцію автентичних сенсів, використання культурного спадку та побудову щирого емоційного зв'язку зі споживачем. Це дозволяє вибудувати стратегію, яка не втратить актуальності після завершення активних подій, оскільки вона базується на вічних цінностях та живому спілкуванні.

Для реалізації стратегій «м'якої сили» та ціннісного позиціонування вітчизняні бренди потребують адаптивного цифрового інструментарію, який дозволяє конвертувати емоційну лояльність у конкретні показники ефективності. Спираючись на результати галузевих досліджень IAB Ukraine, аналітичних звітів агенції Promodo та комплексних даних DataReportal за 2024 – 2025 рр.[15-19], можна виділити чотири групи ключових інструментів, що демонструють найвищу ефективність для українських підприємств.

Одним з основних інструментів, що почав використовуватися сучасними українськими брендами став штучний інтелект (AI) для предиктивної аналітики та локалізації. Згідно з аналітикою IAB Ukraine [15], використання генеративного ШІ стало критичним інструментом для масштабування українських брендів на іноземні ринки. Це дозволяє малим підприємствам з обмеженим бюджетом автоматизувати культурну адаптацію контенту для глобальних маркетплейсів, таких як Etsy та Amazon і впроваджувати AI-асистентів для цілодобової підтримки клієнтів. Персоналізація пропозицій на основі AI-алгоритмів забезпечує вищу точність влучання в запит споживача, що критично в умовах високої конкуренції.

Використання штучного інтелекту в роботі інтернет-магазинів стало одним з головних інсайтів 2025 року. Як свідчать дані дослідження українського e-commerce від Хорошоп [16], проведеного за результатами 2025 року, впровадження штучного інтелекту вже демонструє пряму кореляцію з результативністю продажів. Зокрема, підприємства, які інтегрували ШІ-інструменти у свої операційні процеси, зафіксували найвищу динаміку зростання обсягів замовлень. Водночас суб'єкти господарювання, що ігнорують використання ШІ, стали єдиною категорією респондентів, де спостерігається від'ємна динаміка та скорочення споживчого попиту. Аналітики вважають, що ключовим вектором розвитку цифрового маркетингу у 2026 році стане масштабування інструментів штучного інтелекту, які вже інтегровані у бізнес-процеси 88% вітчизняних підприємств. Аналіз глибини впровадження технологій свідчить про їх сегментацію: 53% респондентів перебувають на адаптивному етапі, використовуючи базові рішення для генерації контенту, тоді як 35% суб'єктів господарювання трансформували ШІ у системний

елемент щоденних операцій. Поза межами технологічного оновлення залишається лише незначна частка ринку (12%), що підтверджує незворотність цифровізації сектору [16].

Наступним інструментом, що активно використовується стали короткі відеоформати (TikTok, Instagram Reels) як база сторітелінгу. Статистичні дані DataReportal свідчать, що відеоконтент наразі акумулює понад 80% усього мобільного трафіку українських користувачів, що детермінує зміну пріоритетів у дистрибуції маркетингових повідомлень [17]. У період 2025–2026 рр. формати Reels та TikTok трансформувалися з розважальних інструментів у стратегічні канали трансляції цінностей бренду.

Короткі відео стали ідеальним медіумом для демонстрації життєстійкості бізнесу в реальному часі. Формат «backstage» – залаштування виробництва, дозволяє брендам без значних інвестицій у продакшн демонструвати реальний виробничий процес під час блекаутів, логістичні виклики чи волонтерські ініціативи персоналу. Це формує ефект «співпричетності» та високий рівень довіри, оскільки споживач бачить реальне обличчя бренду, а не ретушований рекламний образ.

Ефективність платформ зумовлена і тим, що алгоритмічні особливості TikTok та Reels дозволяють вітчизняним брендам інтегрувати освітній контент у розважальну форму. Так, як зазначалось вище, бренд Gunia Project активно використовує ці формати для швидких екскурсів в історію орнаментів чи технік ремесла. Таким чином контент поширюється користувачами не як реклама, а як корисна соціокультурна інформація, що значно знижує витрати на медіапланування та залучення трафіку.

Крім того, використання трендових аудіодоріжок, локальних мемів та швидкого монтажу дозволяє брендам «олюднювати» комунікацію, розмовляючи зі споживачем мовою сучасної цифрової культури. Це критично важливо для залучення молодіжної аудиторії, яка має низький рівень довіри до традиційних рекламних форматів, але схильна до емоційних покупок під впливом щирого та динамічного сторітелінгу.

Таким чином, короткі відеоформати виступають не просто інструментом охоплення, а потужним механізмом формування «цифрової близькості» між брендом та клієнтом, дозволяючи конвертувати складні національні сенси у зрозумілу та візуально привабливу форму.

Проте ефективність візуального сторітелінгу в онлайн-середовищі значною мірою детермінується не лише якістю контенту, а й авторитетністю ретранслятора цих сенсів. У цьому контексті логічним доповненням відеостратегій стає мікро- та нано-інфлюенс маркетинг, що реалізується у межах концепції Community Building. Згідно з прогнозами профільного видання MMR [18], інфлюенс-маркетинг остаточно трансформувався із каналу «охоплення заради охоплення» у повноцінний performance-інструмент, де ключовими критеріями ефективності стають показники ROI, атрибуція та реальний вплив на обсяги продажів.

Сучасний етап взаємодії брендів із креаторами характеризується професіоналізацією: інфлюенсери все частіше виступають як самостійні медіабренди, що надають перевагу довгостроковим амбасадорським контрактам замість разових інтеграцій. Для вітчизняних підприємств це створює умови для побудови сталих ціннісних альянсів. Найбільш результативною сьогодні є співпраця з локальними лідерами думок (із кількістю підписників до 50 тисяч), оскільки вони володіють кратно вищим рівнем довіри. В умовах, коли 88% креаторів уже використовують генеративний ШІ для оптимізації продакшну, технічна якість контенту перестає бути конкурентною перевагою, зміщуючи фокус на автентичність та етичну позицію автора. Амбасадорами в таких кампаніях часто стають волонтери, військові експерти або культурні діячі, чия етична позиція синхронізується з місією виробника. Це стає вирішальним чинником для розвитку соціальної комерції, де прямі продажі через соцмережі базуються на персональній довірі до креатора як гаранта якості та сенсів продукту.

Водночас новим вектором інноваційного просування у 2026 році стає масштабування віртуальних або ШІ-інфлюенсерів. Згідно з аналітикою MMR, такі цифрові персонажі поступово займають ніші у сегментах tech, crypto та digital-послуг, де бренди дедалі активніше експериментують із власними керованими аватарами. Для українського бізнесу, зокрема у сфері високих технологій та онлайн-сервісів, використання ШІ-інфлюенсерів дозволяє повністю

контролювати тональність комунікації та візуальну ідентичність, мінімізуючи репутаційні ризики, притаманні людському фактору. Хоча рівень довіри до цифрових персонажів наразі залишається дещо нижчим порівняно з реальними лідерами думок, їхня роль як інструменту креативної диференціації стрімко зростає. Це створює унікальний гібридний ландшафт маркетингу, де емоційна щирість нано-інфлюенсерів доповнюється технологічною досконалістю та футуристичністю ШІ-аватарів.

Така взаємодія дозволяє українському бренду інтегруватися в інформаційний простір споживача не лише як виробник товарів, а й як активний учасник глобальної цифрової трансформації, органічна частина ком'юніті.

Водночас сформована у межах цифрових спільнот довіра потребує максимально спрощеного та технологічного шляху від виникнення емоційного імпульсу до завершення транзакції. Це зумовлює стрімкий розвиток соціальної комерції та перехід брендів до стратегій прямих продажів (Direct-to-Consumer, DTC). Згідно з комплексними даними DataReportal[17], в Україні спостерігається стійка тенденція до використання соціальних мереж не лише як джерела інформації, а й як основного майданчика для безпосереднього здійснення покупок. Інтеграція платіжних систем у цифрові екосистеми, зокрема використання Instagram Shopping та функціоналу TikTok Shop, дозволяє брендам мінімізувати кількість проміжних кроків користувача, перетворюючи сторітелінг на миттєвий комерційний результат. Для вітчизняних підприємств пріоритетність власної інфраструктури (DTC) – через автономні інтернет-магазини та інтегровані месенджери – забезпечує повний контроль над комунікацією та можливість збору власних баз даних. У підсумку, така автономність дозволяє брендам бути менш залежними від глобальних маркетингових платформ, зберігаючи високу маржинальність бізнесу та гнучкість у взаємодії з кожним лояльним клієнтом.

Синергія розглянутих інструментів – від залучення штучного інтелекту до побудови щирих нішевих спільнот – доводить, що для сучасного українського бренду технологічність маркетингу є невід'ємним доповненням до його смислової глибини.

На основі проведеного моніторингу та аналізу поточної ринкової ситуації, нами було систематизовано пріоритетність цифрових каналів для вітчизняних підприємств залежно від їхньої стратегічної мети (табл. 2).

Таблиця 2 - Найбільш ефективні інструменти онлайн просування українських брендів (2025–2026 рр.)

Інструмент	Цільова ефективність	Ключова особливість
TikTok / Reels	Охоплення та впізнаваність	Формат «залаштунків» (storytelling) та «живий голос» бренду.
AI-Search Optimization	Конверсія	Видимість бренду у відповідях ШІ-асистентів та генеративному пошуку
Influencer Marketing	Побудова довіри	Ставка на нішеві спільноти, спільні цінності та автентичність.
Email / Direct Marketing	Утримання (LTV)	Гіпер-персоналізація контенту через аналіз великих даних (Big Data).

Джерело: розроблено автором на основі аналізу маркетингових стратегій українських брендів.

Проведений в дослідженні аналіз дозволяє сформулювати авторську тезу, що в умовах сучасного цифрового ринку та інформаційної перенасиченості головною конкурентною перевагою українських брендів стає не ціновий демпінг, а формування «емоційного ROI» (Return on Investment). Дослідження показало, що саме синергія національної автентичності (етнодизайн, сторітелінг) із високотехнологічними інструментами (AI-оптимізація, Social Commerce) створює унікальний механізм диференціації. Це дозволяє локальним виробникам ефективно нівелювати переваги глобальних корпорацій в онлайн-сегменті, трансформуючи тимчасову світову увагу до України у довгострокову ринкову лояльність міжнародного та внутрішнього споживача.

Висновки. Завершуючи дослідження особливостей просування товарів українських брендів в онлайн-середовищі маємо зазначити, що ключова трансформація маркетингових стратегій вітчизняних підприємств у період 2024–2026 рр. полягає у переході від суто комерційного до ціннісно-орієнтованого позиціонування. Фундаментом сучасної

конкурентоспроможності стала синергія етноцентричного дизайну та концепції «маркетингу незламності», де соціальна відповідальність та етична позиція виробника є вагомими за цінові чинники. Одним з напрямів успішного просування брендів стала трансформація товару у «культурний артефакт», що дозволяє сформувати високий рівень емоційної лояльності.

Етноцентричний сторітелінг сьогодні виконує подвійну функцію: всередині країни він консолідує суспільство та зміцнює національну ідентичність, а на зовнішніх ринках стає ключовою диференційною перевагою. Використання «вікна можливостей», створеного світовою увагою до України, дозволяє вітчизняним брендам вийти за межі нішевого виробництва та скласти конкуренцію глобальним мас-маркет мережам через пропозицію унікального автентичного продукту з високим емоційним навантаженням

Як показало дослідження, найбільш ефективний інструментарій цифрового маркетингу для українських брендів, що склався за останні роки, базується на чотирьох векторах, серед яких основними є застосування штучного інтелекту, домінування коротких відеоформатів як бази сторітелінгу, розбудова нішевих спільнот через мікро-інфлюенс маркетинг та розвиток соціальної комерції.

Таким чином, в умовах цифрової перенасиченості ефективність просування товарів українських брендів залежить від їхньої здатності конвертувати національні сенси у зрозумілу споживачеві та рентабельну цифрову форму. Це дозволяє локальним виробникам не лише конкурувати з глобальними корпораціями, а й конвертувати тимчасовий інтерес до України у сталу ринкову частку на міжнародному рівні.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у дослідженні механізмів трансформації «емоційного ROI» у сталу фінансову капіталізацію українських брендів. Окремої уваги потребує вивчення етичних аспектів та ризиків використання генеративного штучного інтелекту в автоматизації культурного сторітелінгу, а також аналіз ефективності гібридних моделей комунікації (поєднання реальних та ШІ-інфлюенсерів) для різних сегментів споживчого ринку. Подальше вивчення цих процесів дозволить розробити універсальну дорожню карту цифрової експансії українського бізнесу на глобальні ринки в умовах нової технологічної реальності.

Список використаної літератури

1. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. London: Pearson, 2018. 736 p. URL: <https://commecsinsstitute.edu.pk/wp-content/uploads/2024/08/Kotler-and-Armstrong-Principles-of-Marketing.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Aaker D., Moorman C. Strategic Market Management, Twelfth Edition,. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2023. 480 p.
3. 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>
4. Виноградова О., Дрокіна Н., Дарчук В. Можливості месенджер-маркетингу для просування товарів та послуг в Інтернеті. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 11-20.
5. Зайцева О., Жосан Г., Повод Т. Використання елементів національної автентичності як інструментів культурної ідентифікації українських брендів. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2022. №7. С. 58 – 66. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/9.pdf> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Варганова О. Маркетингові інтернет-технології просування товарів і послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №4 (21). С. 158-163. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/27.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
7. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. №1. С. 15–20.
8. Литвиненко О. Проблеми цифрової трансформації українських корпоративних медіа. *Інтегровані комунікації*. 2024. 2 (18). С. 84 – 99.
9. Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., Golysheva I. Prospects for the development of the digital labour market in Ukraine: the national and regional aspects. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2023. № 2(92), PP. 50-66. doi: [10.7366/1509499529204](https://doi.org/10.7366/1509499529204)

10. Колодій С. Трансформація змісту соціальних комунікацій як інструменту формування споживчої поведінки. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2025. №2. С.121–130. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/5514/5754> (дата звернення: 14.03.2026).
11. Сприйняття рекламного креативу під час війни. URL: <https://services.google.com/fh/files/events/webinar.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
12. Kachorovska, Andre Tan, Syndicate, Omelya: Що українські бренди шують для армії. *L'OFFICIEL*. URL: <https://officiel-online.com/all-news/kachorovska-andre-tan-syndicate-omelia-what-Ukrainian-brands-sew-for-the-army/> (дата звернення: 15.03.2026).
13. GUNIA. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://guniaproject.com.ua/pages/about> (дата звернення: 15.03.2026).
14. INDPOSHIV – бренд класичного чоловічого одягу. URL: https://www.instagram.com/indposhiv_official/ (дата звернення: 16.03.2026).
15. Trendbook-2025. *IAB*. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB-Trendbook-2025.pdf> (дата звернення: 16.03.2026).
16. Яким був 2025 рік для українського е-commerce та чого очікувати від 2026? Дослідження Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/ukrainian-ecommerce-resume-2025/> (дата звернення: 16.03.2026).
17. Digital 2026: Ukraine. *DataReportal*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine> (дата звернення: 17.03.2026).
18. Інфлюенс-маркетинг у 2026 році: 5 ключових трендів. *Marketing Media Review*. URL: <https://mmr.ua/news/marketynng/trendy-influens-marketynngu-2026> (дата звернення: 15.03.2026).
19. Дослідження українського ринку eCommerce. Друге півріччя 2025. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-2> (дата звернення: 15.03.2026).

References

1. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson. Retrieved from: <https://commecsintstitute.edu.pk/wp-content/uploads/2024/08/Kotler-and-Armstrong-Principles-of-Marketing.pdf> (Accessed: 09.03.2026).
2. Aaker, D., & Moorman, C. (2023). *Strategic Market Management* (12th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
3. Herchakivskiy, O. (2023). Analysis of the impact of marketing communications on consumers in retail: advantages and disadvantages of an integrated marketing strategy. *Akademichni vizii (Academic Visions)*, (17). Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759321> (Accessed: 09.03.2026).
4. Vynohradova, O., Drokina, N., & Darchuk, V. (2020). Opportunities of messenger marketing for the promotion of goods and services on the Internet. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes (Economy. Management. Business)*, 1(31), 11–20.
5. Zaitseva, O., Zhosan, H., & Povod, T. (2022). Using elements of national authenticity as tools for cultural identification of Ukrainian brands. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo (Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law)*, (7), 58–66. Retrieved from: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/9.pdf> (Accessed: 16.03.2026).
6. Vartanova, O. (2019). Marketing Internet technologies for promoting products and services. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia (Eastern Europe: Economy, Business and Management)*, 4(21), 158–163. Retrieved from: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/27.pdf (Accessed: 19.03.2026).
7. Deineha, O. V., & Deineha, I. O. (2023). Modern trends in advertising activities of market-oriented enterprises. *Transformatsiina ekonomika (Transformational Economy)*, (1), 15–20.
8. Lytvynenko, O. (2024). Problems of digital transformation of Ukrainian corporate media. *Intehrovani komunikatsii (Integrated Communications)*, 2(18), 84–99.
9. Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., & Golysheva, I. (2023). Prospects for the development of the digital labour market in Ukraine: the national and regional aspects. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(92), 50–66. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499529204> (Accessed: 09.03.2026).
10. Kolodii, S. (2025). Transformation of the content of social communications as a tool for shaping consumer behavior. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho. Seriya «Ekonomichni nauky» (Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Economic Sciences Series)*, (2), 121–130. Retrieved from: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/5514/5754> (Accessed: 14.03.2026).
11. Google Ukraine. (2026). *Spryiniattia reklamnoho kreatyvu pid chas viiny* [Perception of advertising creative during the war]. Retrieved from: <https://services.google.com/fh/files/events/webinar.pdf> (Accessed: 15.03.2026).
12. L'Officiel Ukraine. (2026). *Kachorovska, Andre Tan, Syndicate, Omelya: Shcho ukrainski brendy shyit dlia armii* [What Ukrainian brands sew for the army]. Retrieved from: <https://officiel-online.com/all>

news/kachorovska-andre-tan-syndicate-omelia-what-Ukrainian-brands-sew-for-the-army/ (Accessed: 15.03.2026).

13.Gunia Project. (2026). *Ofitsiyni vebsait* [Official website]. <https://guniaproject.com.ua/pages/about> (Accessed: 15.03.2026).

14.Indposhiv. (2026). *Indposhiv – brend klasychnoho cholovichoho odiahu* [Indposhiv – classic menswear brand] [Instagram profile]. Retrieved from: https://www.instagram.com/indposhiv_official/ (Accessed: 16.03.2026).

15.IAB Ukraine. (2025). *Trendbook-2025*. <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB-Trendbook-2025.pdf> (Accessed: 18.03.2026).

16.Horoshop. (2026). *Yakym buv 2025 rik dlia ukrainskoho e-commerce ta choho ochikuvaty vid 2026? Doslidzhennia Khoroshop* [What was 2025 like for Ukrainian e-commerce and what to expect from 2026? Horoshop Research]. Retrieved from: <https://horoshop.ua/ua/blog/ukrainian-ecommerce-resume-2025/> (Accessed: 16.03.2026).

17.DataReportal. (2026). *Digital 2026: Ukraine*. Retrieved from: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine> (Accessed: 16.03.2026).

18.Marketing Media Review. (2026). *Infliuens-marketynh u 2026 rotsi: 5 kliuchovykh trendiv* [Influencer marketing in 2026: 5 key trends]. Retrieved from: <https://mmr.ua/news/marketyngh/trendy-inflyuens-marketynghu-2026> (Accessed: 17.03.2026).

19.Promodo. (2025). *Doslidzhennia ukrainskoho rynku eCommerce. Druhe pivrichchia 2025* [Study of the Ukrainian eCommerce market. Second half of 2025]. Retrieved from: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-2> (Accessed: 15.03.2026).

KOLODII Svitlana

Senior Lecturer, Department of Entrepreneurship and Marketing, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

SAVKINA Svitlana Serhiivna

student of PTB-22 group Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

SPECIFIC FEATURES OF PROMOTING UKRAINIAN BRAND PRODUCTS IN THE ONLINE ENVIRONMENT

Introduction. *The modern global economy is undergoing a fundamental shift toward total digitalization, making an online presence for Ukrainian enterprises not merely an advantage but an indispensable survival strategy under conditions of extreme uncertainty. The issue of digital transformation has gained critical importance in the context of martial law, mass relocation of production facilities, disruption of logistics chains, and audience migration. Under these conditions, digital channels become the only stable means of maintaining communication with consumers.*

The scientific problem lies in the contradiction between classical marketing paradigms and the specific realities of the Ukrainian market, characterized by severe budget constraints, increasing pressure from global competitors, and rapid shifts in consumer values toward national authenticity and ethical considerations. There is an urgent need to substantiate adaptive promotion mechanisms that enable the transformation of brand identity into a competitive advantage.

Purpose. *The aim of the article is to identify and systematize the key features of promoting Ukrainian brands in the online environment, as well as to substantiate the most effective digital marketing tools for domestic enterprises.*

Methods. *To achieve the stated objective and ensure the validity of the results, a comprehensive scientific methodology was applied, combining general scientific and specialized marketing analysis methods. Methods of analysis, synthesis, and theoretical generalization were used to critically review academic sources and to develop the conceptual framework of the study.*

A systems approach was employed to analyze the e-commerce market as an integrated ecosystem operating under conditions of extreme uncertainty. Content analysis of digital communications and comparative analysis enabled the identification of the positioning specifics of domestic brands relative to global competitors. The analysis of analytical reports and industry data was used to determine key trends in digital marketing development, while the case study method was applied to examine in detail the practical promotion experience of leading Ukrainian manufacturers.

Results. *It has been established that the key trend in the development of domestic online marketing in 2025–2026 is the transformation of products into “products-as-stories,” where ethnocentric design and storytelling function as instruments of cultural diplomacy. It is substantiated that the use of national identity enables Ukrainian brands to present Ukraine to the world through the lens of aesthetics and ancient cultural heritage, thereby moving beyond an exclusively war-related narrative.*

A unique precedent has been identified whereby the purchase of products featuring Ukrainian symbols has become an act of solidarity for foreign consumers. This allows domestic producers to compete effectively in the global market not through price dumping, but through distinctive emotional and cultural value. It has been proven that the development of ethnocentric design serves as a powerful tool for external market expansion and for converting local cultural codes into a global message of support.

The study systematizes the most effective digital promotion tools. In particular, the priority of short-form video content (TikTok, Reels) as a foundation for visual storytelling is substantiated; the importance of AI Search Optimization for ensuring brand visibility in AI assistant responses is identified; the role of influencer marketing with a focus on niche communities and shared values is emphasized; and the effectiveness of email and direct marketing in customer retention through hyper-personalization based on big data analytics is highlighted. It has been determined that the synergy of technological tools and ethnocultural meanings ensures sustainable business development under conditions of digital saturation.

Originality. *The study introduces a conceptualization of the author’s thesis on «emotional ROI». It is argued that, in conditions of digital saturation, the competitive advantage of Ukrainian brands is achieved not through price competition but through the integration of national authenticity into high-tech communication channels. The proposed approach enables local producers not only to offset the resource advantages of global players but also to convert their unique cultural code into a sustainable market advantage, ensuring long-term loyalty among both international and domestic consumers.*

Conclusion. *The study concludes that the synergy of ethnocultural meanings and innovative digital tools (AI-driven personalization, development of niche communities) is a decisive success factor in the market. Ukrainian businesses are recommended to focus on long-term ambassador partnerships and the development of their own direct-to-consumer infrastructure in order to maintain high margins and communication autonomy.*

Further research should focus on the ethical risks associated with the use of generative AI in cultural storytelling and on the prospects of hybrid communication models involving AI influencers.

Keywords: *Ukrainian brands; online environment; digital marketing; local identity; emotional ROI; consumer behavior; artificial intelligence; marketing strategies; e-commerce; storytelling; ethnocentric positioning.*

Одержано редакцією: 25.10.2025
Прийнято до публікації: 02.12.2025

УДК 338.24:004:005.21

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-103-111>

РУДЕНКО Віталій Юрійович¹

молодший науковий співробітник НДЧ,

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0004-4445-4538>

rudenko.vitaliy199722@gmail.com

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Олександр

Олексійович¹

здобувач освітньо-наукового ступеня

доктор філософії,

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0004-4445-4538>

khmelnitskyi.oleksandr423@vu.cdu.edu.ua

¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

***Анотація.** У статті досліджено особливості управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності та зростання ризиків, зумовлених цифровою трансформацією економіки. Обґрунтовано, що цифровізація, поряд із позитивним впливом на ефективність управління, формує нові види ризиків, пов'язані з інформаційною безпекою, технологічною залежністю та нестабільністю зовнішнього середовища. Запропоновано адаптивний підхід до управління розвитком підприємства, заснований на інтеграції цифрових інструментів, ризик-менеджменту та стратегічної гнучкості. Визначено напрями підвищення стійкості підприємств у цифровому середовищі.*

***Ключові слова:** розвиток підприємства; цифрова трансформація; невизначеність; ризики; адаптивне управління; стратегічна гнучкість; менеджмент; цифрова економіка*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Цифровізація трансформує бізнес-процеси, моделі управління та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Водночас вона посилює рівень невизначеності та породжує нові види ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, нестабільністю цифрових платформ, інформаційною асиметрією та швидкою зміною технологій.

У таких умовах традиційні підходи до управління розвитком підприємства втрачають ефективність, оскільки не забезпечують своєчасної адаптації до змін та належного реагування на цифрові виклики. Це зумовлює необхідність формування нових управлінських підходів, орієнтованих на мінімізацію ризиків і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифрової трансформації підприємств та управління ризиками в умовах невизначеності розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У дослідженнях [1], [2], [3], [4] основна увага приділяється впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність, ефективність бізнес-процесів і стратегічний розвиток.

Водночас більшість наукових праць [5], [6], [7], [8] орієнтовані на технологічні аспекти цифровізації або загальні питання ризик-менеджменту. Недостатньо опрацьованими залишаються проблеми інтеграції управління розвитком підприємства з механізмами управління цифровими ризиками в умовах високої невизначеності.

Незважаючи на активне впровадження цифрових інструментів у практику менеджменту, відсутній комплексний підхід до управління розвитком підприємства, який би враховував взаємозв'язок між цифровою трансформацією, рівнем невизначеності та системою ризиків. Не сформовано універсальних моделей адаптивного управління, здатних забезпечити стабільність розвитку в умовах цифрових загроз.

Метою статті є обґрунтування особливостей управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності та ризиків і розробка адаптивного підходу до підвищення його стійкості. Для досягнення мети поставлено такі завдання: визначити сутність цифрової невизначеності та її вплив на розвиток підприємства; систематизувати основні ризики цифрового

середовища; обґрунтувати напрями адаптації системи управління до цифрових викликів; запропонувати підхід до підвищення стійкості розвитку підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Цифрова невизначеність у діяльності підприємств проявляється через нестабільність технологічних рішень, швидке оновлення програмного забезпечення, зміну цифрових платформ та непередбачуваність поведінки споживачів у цифровому середовищі. Вона ускладнює процес стратегічного планування та знижує прогнозованість результатів управлінських рішень.

Цифрова невизначеність є складовою сучасного економічного середовища та виступає специфічною формою невизначеності, що виникає внаслідок стрімкого розвитку цифрових технологій, нестабільності цифрової інфраструктури, високої швидкості інноваційних змін і непередбачуваності поведінки суб'єктів цифрового ринку. На відміну від класичної ринкової невизначеності, яка здебільшого пов'язана з коливанням попиту, конкуренцією або макроекономічними чинниками, цифрова невизначеність зумовлена технологічною динамікою та інформаційною асиметрією. Сутність цифрової невизначеності полягає у відсутності стабільних орієнтирів щодо довгострокової ефективності цифрових рішень, непередбачуваності результатів впровадження нових технологій, ризиках кіберзагроз, швидкій зміні цифрових платформ і стандартів, а також у високій залежності підприємств від цифрової інфраструктури. Вона проявляється через нестійкість цифрових бізнес-моделей, необхідність постійної модернізації інформаційних систем та зростання витрат на забезпечення інформаційної безпеки [9].

Цифрова невизначеність має комплексний характер і охоплює декілька взаємопов'язаних вимірів. По-перше, технологічний вимір, який пов'язаний із швидким моральним старінням цифрових рішень і ризиком їх несумісності з новими платформами. По-друге, інформаційний вимір, що характеризується надмірністю даних, складністю їх обробки та ризиком помилкової інтерпретації. По-третє, поведінковий вимір, який відображає зміну споживчих уподобань у цифровому середовищі. По-четверте, інституційний вимір, що пов'язаний із нестабільністю регуляторної політики у сфері цифрової економіки. Вплив цифрової невизначеності на розвиток підприємства є багатовекторним. З одного боку, вона стимулює інноваційність, підвищує гнучкість управління та формує передумови для цифрової трансформації бізнес-моделей. З іншого боку, зростає рівень стратегічних, операційних і репутаційних ризиків, що може уповільнювати темпи розвитку підприємства або призводити до неефективного використання ресурсів [10].

У стратегічному вимірі цифрова невизначеність ускладнює формування довгострокових цілей розвитку та підвищує потребу в сценарному плануванні. В операційному вимірі вона впливає на стабільність бізнес-процесів, потребуючи впровадження систем резервування та кіберзахисту. У фінансовому вимірі цифрова невизначеність може збільшувати інвестиційні ризики, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій. Разом із тим підприємства, які здатні інтегрувати механізми управління цифровими ризиками у систему стратегічного управління розвитком, отримують конкурентні переваги. Формування цифрової компетентності персоналу, використання аналітики великих даних, впровадження систем моніторингу ризиків та розвиток гнучких організаційних структур дозволяють мінімізувати негативні наслідки цифрової невизначеності.

Отже, цифрова невизначеність є об'єктивною характеристикою сучасного середовища функціонування підприємств, яка одночасно виступає джерелом ризиків і каталізатором розвитку. Її вплив на розвиток підприємства визначається рівнем адаптивності системи управління, здатністю до інновацій та ефективністю інтеграції цифрових технологій у стратегічні процеси.

Умови цифрової трансформації суттєво змінюють характер функціонування сучасних підприємств і формують нову структуру ризиків їхнього розвитку (рис. 1.). Якщо раніше основними джерелами ризиків виступали переважно економічні, фінансові або ринкові чинники, то сьогодні значною мірою зростає вплив технологічних та інформаційних факторів, пов'язаних із цифровізацією управлінських і виробничих процесів. Інтеграція цифрових технологій у

діяльність підприємств створює нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і розширення ринків збуту, однак одночасно супроводжується появою нових загроз, які потребують системного управління.

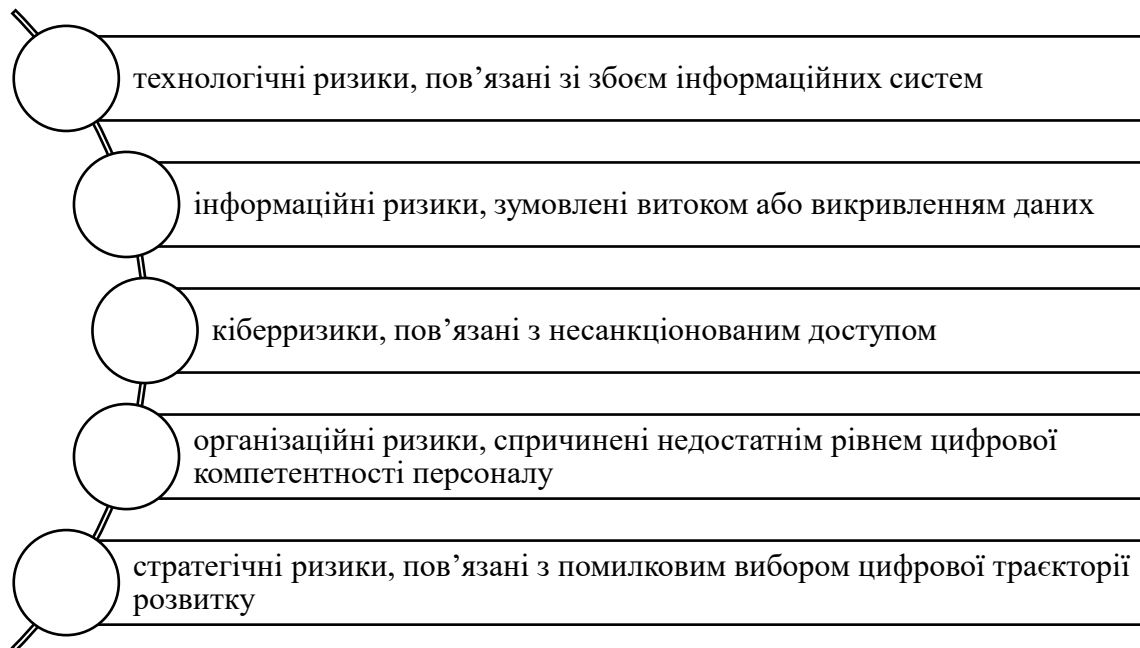


Рисунок 1 – Сучасна структура ризиків розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [11-12]

Передусім у структурі ризиків розвитку підприємства вагоме місце займають технологічні ризики. Вони пов'язані з функціонуванням інформаційних систем, програмного забезпечення, цифрових платформ та інших технологічних інструментів, які забезпечують обробку й передачу даних. Збої у роботі інформаційних систем можуть призводити до порушення безперервності виробничих і управлінських процесів, втрати важливої інформації, затримки у виконанні операцій або прийнятті управлінських рішень. Крім того, швидкі темпи технологічного розвитку спричиняють моральне старіння програмних продуктів і обладнання, що потребує постійного оновлення цифрової інфраструктури підприємства та відповідних інвестицій. У разі недостатньої модернізації технологічної бази підприємство може втратити конкурентні позиції або зіткнутися з технічними проблемами, які негативно впливають на його розвиток [11].

Не менш важливу групу становлять інформаційні ризики, які виникають унаслідок активного використання великих обсягів даних у процесі управління підприємством. У сучасних умовах інформація виступає одним із ключових ресурсів розвитку, оскільки на її основі приймаються стратегічні та оперативні управлінські рішення. Проте значні масиви даних можуть бути вразливими до втрати, спотворення або некоректної інтерпретації. Витік конфіденційної інформації, помилки в обробці даних або використання недостовірних джерел можуть призвести до серйозних фінансових і репутаційних втрат. Крім того, інформаційні ризики пов'язані з проблемою інформаційної асиметрії, коли керівництво підприємства не має повного доступу до достовірних даних або отримує їх із запізненням, що знижує ефективність управлінських рішень.

У структурі цифрових ризиків особливе місце посідають кіберризиками, пов'язані з несанкціонованим доступом до інформаційних систем підприємства. З розвитком цифрових технологій та поширенням мережевих платформ збільшується кількість кіберзагроз, які можуть спричинити значні економічні збитки. До таких загроз належать кібератаки, шкідливе програмне забезпечення, фішингові схеми, несанкціоноване втручання у роботу інформаційних систем та інші види цифрових правопорушень. Наслідками реалізації кіберризиків можуть бути викрадення конфіденційних даних, блокування доступу до інформаційних ресурсів, порушення функціонування цифрової інфраструктури підприємства або навіть повна зупинка його

операційної діяльності. У зв'язку з цим питання кібербезпеки стає одним із ключових елементів системи управління ризиками в умовах цифрової економіки [12].

Важливу роль у структурі ризиків цифрової трансформації відіграють також організаційні ризики, які пов'язані з недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу та управлінців. Ефективне використання сучасних технологій потребує не лише технічних ресурсів, а й відповідних знань і навичок працівників. Якщо персонал підприємства не володіє необхідними цифровими компетентностями, це може призводити до помилок у роботі з інформаційними системами, неефективного використання програмного забезпечення, уповільнення бізнес-процесів та зниження результативності управлінських рішень. Крім того, організаційні ризики можуть проявлятися у недостатній координації між підрозділами, відсутності чіткої стратегії цифрового розвитку або опорі працівників до впровадження нових технологій [12].

Цифрова трансформація формує нову, більш складну систему ризиків розвитку підприємства, у якій технологічні, інформаційні, кібернетичні та організаційні фактори взаємодіють між собою та впливають на ефективність управління. Успішний розвиток підприємства в таких умовах значною мірою залежить від здатності менеджменту своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, впроваджувати сучасні механізми ризик-менеджменту та формувати адаптивну систему управління, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства у цифровому середовищі.

Управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності та підвищених ризиків потребує принципово нових підходів, які виходять за межі традиційних моделей стратегічного менеджменту. У таких умовах ключовими стають принципи адаптивності, гнучкості та проактивності, які забезпечують здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх та формувати власну траєкторію розвитку.

Адаптивність управління передбачає здатність підприємства швидко перебудовувати свої бізнес-процеси, організаційні структури та управлінські механізми відповідно до змін цифрового середовища. Це означає відмову від жорстких, статичних стратегій на користь динамічних моделей управління, які можуть оперативного коригуватися залежно від нових умов. У цьому контексті особливого значення набуває безперервний моніторинг цифрового середовища, що включає аналіз технологічних трендів, поведінки споживачів, дій конкурентів та змін у регуляторній політиці. Використання сучасних цифрових інструментів аналітики, зокрема великих даних та прогнозних моделей, дозволяє підприємствам отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [13].

Гнучкість управління проявляється у здатності підприємства швидко змінювати пріоритети розвитку, перерозподіляти ресурси та трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових викликів. В умовах цифрової економіки гнучкість стає критично важливою характеристикою, оскільки швидкість змін значно перевищує можливості традиційних систем планування. Це потребує впровадження модульних організаційних структур, використання гнучких методологій управління (зокрема agile-підходів), а також розвитку міжфункціональної взаємодії між підрозділами. Гнучкість дозволяє підприємству не лише зменшувати негативні наслідки ризиків, а й оперативного використовувати нові можливості, що виникають у цифровому середовищі.

Проактивність як принцип управління означає орієнтацію не лише на реагування на вже наявні зміни, а й на їх передбачення та формування. У цьому контексті управління розвитком підприємства має базуватися на випереджувальному аналізі тенденцій, прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку подій і формуванні стратегій, які враховують різні варіанти майбутнього. Проактивний підхід передбачає активне впровадження інновацій, інвестування у розвиток цифрових компетентностей персоналу та створення умов для постійного оновлення бізнес-моделей [14].

Адаптивне управління як інтегруючий елемент цих принципів передбачає використання сценарного підходу до планування, який дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку подій. Сценарне планування дає змогу не лише оцінити потенційні ризики, а й визначити альтернативні стратегії дій у разі зміни зовнішніх умов. Це особливо важливо в умовах цифрової невизначеності, коли традиційні прогнози часто виявляються недостатньо

точними. Крім того, адаптивне управління передбачає створення системи зворотного зв'язку, яка забезпечує постійне оцінювання результатів управлінських рішень і їх своєчасне коригування. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління розвитком підприємства, забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Отже, поєднання принципів адаптивності, гнучкості та проактивності формує основу сучасної системи управління розвитком підприємства, яка здатна ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації, високої невизначеності та постійного виникнення нових ризиків.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє інтеграція цифрових аналітичних систем із механізмами ризик-менеджменту (табл. 1.). Використання великих масивів даних, прогнозової аналітики та штучного інтелекту дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 1 – Інтеграція цифрових аналітичних систем та механізмів ризик-менеджменту в управлінні розвитком підприємства

Цифровий інструмент	Характеристика	Функція в управлінні ризиками	Вплив на ефективність управління розвитком
Великі дані (Big Data)	Обробка значних обсягів структурованих і неструктурованих даних у реальному часі	Ідентифікація потенційних ризиків на основі аналізу тенденцій та закономірностей	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження невизначеності
Прогнозна аналітика (Predictive Analytics)	Використання статистичних моделей і алгоритмів для прогнозування майбутніх подій	Оцінювання ймовірності виникнення ризиків і їх можливих наслідків	Забезпечення превентивного управління та мінімізація негативних впливів
Штучний інтелект (AI)	Автоматизований аналіз даних і прийняття рішень на основі алгоритмів машинного навчання	Виявлення прихованих ризиків, автоматичний моніторинг загроз	Прискорення управлінських процесів та підвищення їх точності
Системи бізнес-аналітики (BI)	Візуалізація даних і формування аналітичних звітів	Контроль і моніторинг ризиків у режимі реального часу	Підвищення прозорості управління та оперативності прийняття рішень
Цифрові платформи управління	Інтеграція бізнес-процесів і даних в єдину систему	Координація управління ризиками на різних рівнях підприємства	Оптимізація управлінських процесів і зниження операційних ризиків

Джерело: складено автором на основі [11-12]

Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє інтеграція цифрових аналітичних систем із механізмами ризик-менеджменту. Використання великих масивів даних, прогнозової аналітики та штучного інтелекту дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Запропонований підхід до управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних компонентів: цифрової інфраструктури, системи управління ризиками та стратегічної гнучкості. Така інтеграція забезпечує підвищення стійкості підприємства та його здатності до довгострокового розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація є визначальним чинником зміни умов функціонування підприємств, який одночасно відкриває нові можливості для розвитку та формує принципово нову систему ризиків. Доведено, що цифрова невизначеність виступає специфічною характеристикою сучасного економічного середовища, яка проявляється через нестабільність технологічних рішень, інформаційну асиметрію, швидку зміну цифрових платформ та підвищений рівень кіберзагроз. Її вплив на розвиток підприємства є комплексним і охоплює стратегічний, операційний та фінансовий аспекти діяльності. У статті обґрунтовано, що в умовах цифрової невизначеності традиційні підходи до управління розвитком підприємства втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління. Визначено, що ключовими принципами такого управління є адаптивність, гнучкість і проактивність, які забезпечують

здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни, прогнозувати їх та формувати ефективну стратегію розвитку. Особливу увагу приділено ролі сценарного планування, систем зворотного зв'язку та безперервного моніторингу цифрового середовища як інструментів підвищення результативності управлінських рішень.

Систематизація ризиків цифрової трансформації дозволила виокремити технологічні, інформаційні, кібернетичні та організаційні ризики, які формують нову структуру загроз розвитку підприємства. Доведено, що ефективне управління такими ризиками можливе лише за умови їх інтеграції в загальну систему стратегічного управління розвитком. У цьому контексті важливу роль відіграє використання сучасних цифрових аналітичних інструментів, зокрема великих даних, прогнозної аналітики та штучного інтелекту, що забезпечують своєчасне виявлення загроз і підвищують обґрунтованість управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність застосування адаптивного підходу до управління розвитком підприємства, який базується на інтеграції цифрової інфраструктури, системи ризик-менеджменту та стратегічної гнучкості. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів і сформувати передумови для довгострокового конкурентоспроможного розвитку в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробкою кількісних методів оцінювання впливу цифрової невизначеності на ефективність управління розвитком підприємств, а також із формуванням галузевих моделей адаптивного управління з урахуванням специфіки цифрових ризиків. Важливим напрямом є також емпірична апробація запропонованих підходів на базі діяльності вітчизняних підприємств, що дозволить підвищити їх практичну значущість та адаптованість до реальних умов господарювання.

Список використаних джерел

1. Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 185–197.
2. Коритько Т.Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1. С. 56–62.
3. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227.
4. Носань Н.С., Зачосова Н.В., Прядко В.І., Баунов М.В., Забудська Ю.О. Управління розвитком підприємства: проблемні питання стратегічного, оперативного та ризик менеджменту в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. Вип. 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17505912>
5. Паламарчук О.М., Яременко Л.М., Скрипник Р.С. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 90–96.
6. Каліна І.І., Палій С.А., Шуляр Н.М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. *МАУП. Економічні науки*. 2022. Вип. 3(66). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-96>.
7. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_60
8. Козловський С.В. Чеботок В.В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026, С. 79-96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>.
9. Сербіна Т. В. Стратегія розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності та ризиків. *Підприємництво і торгівля*, 2025. Вип. 47, С. 134-140. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-15>
10. Binnatov O. The impact of uncertainty on the development of small business in Ukraine. *Public Management and Policy*, 2025. Vol. 9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>
11. Аберніхіна І.Г. Класифікація ризиків як основа управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025. Вип. 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570>
12. Gavrys P. O., Gavrys M. O., Gavrys O. M. Features of Risk Management and Organization of Internal Audit at Industrial Enterprises. *Business Inform*. 2020. Vol. 9, no. 512. P. 128–135.
13. Білоус С., Власенко А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. Вип. 8 (08), С. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>.

14. Білоус С., Мельниченко О., Данилюк Р. Синергія управління ризиками та цифровізації: інституційні засади розвитку регіональної економіки після кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-44>

15. Богашко О., Космідайло І. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*, 2025. Вип. 5 (56), 329-335. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>

References

1. Bryukhovetska N.Yu., Chorna O.A. (2024) Directions of digitalization of the economy, which determine the transformation of enterprise management. *Economic Bulletin of Donbas*. № 3. P. 185–197.

2. Korytko T.Yu. (2025) Mechanism of management and formation of strategy of adaptation of enterprises in conditions of digitalization of the economy. *Economic Bulletin of Donbas*. № 1. P. 56–62.

3. Ligonenko L.O. (2025) Impact of digitalization on the system of management of efficiency of enterprises and formation of strategy of their activity. *Economic Space*. № 199. P. 220–227.

4. Nosan N.S., Zachosova N.V., Pryadko V.I., Bazunov M.V., Zabudska Yu.O. (2025) Enterprise development management: problematic issues of strategic, operational and risk management in conditions of digitalization. *Current Issues in Economic Sciences*, Issue 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17505912>

5. Palamarchuk O.M., Yaremenko L.M., Skrypnyk R.E. (2025) Business Digitalization: New Opportunities for Strategic Management of Enterprises in Conditions of Economic Instability. *Formation of Market Relations in Ukraine*. № 1. P. 90–96.

6. Kalina I.I., Paliy S.A., Shulyar N.M. (2022) Determining the Main Priorities for Implementing the Strategy of Enterprise Digitalization in Conditions of Martial Law. *IAPM. Economic Sciences*. Issue 3(66). P. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-96>.

7. Klymenko S.M. (2013) Formation of an enterprise development strategy taking into account risks. *Business Inform*. № 8. P. 343–347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_60

8. Kozlovsky S.V., Chebotok V.V. (2025) Risk management as a strategy for managing the economic activities of an enterprise. *Economics and management organization*. P. 79-96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>.

9. Serbina T. V. (2025). Development strategy for industrial enterprises in conditions of uncertainty and risks. *Entrepreneurship and trade*. Issue 47, P. 134-140. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-15>

10. Binnatov O. (2025) The impact of uncertainty on the development of small business in Ukraine. *Public Management and Policy*. Vol. 9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>

11. Abernikhina I.G. (2025) Classification of risks as the basis of management decisions in business structures of the industrial sector. *Achievements of the economy: prospects and innovations*. Issue 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570>

12. Gavrys P. O., Gavrys M. O., Gavrys O. M. (2020) Features of Risk Management and Organization of Internal Audit at Industrial Enterprises. *Business Inform*. Vol. 9, no. 512. P. 128–135.

13. Bilous S., Vlasenko A. (2023) Risk management in the enterprise. *Digital economy and economic security*. Issue 8 (08), pp. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>.

14. Bilous S., Melnychenko O., Danylyuk R. (2025) Synergy of risk management and digitalization: institutional principles of regional economy development after the crisis. *Economy and society*. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-44>

15. Bogashko O., Kosmidaylo I. (2025) Risk management in the functional management system: the role of leadership, crisis communications and decision-making in conditions of organizational changes. *Sustainable Development of the Economy*. Issue 5 (56), 329-335. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>

RUDENKO Vitaliy Yuriyovych

Junior Research Fellow,
Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy
National University,
Cherkasy, Ukraine

KHMELNITSKYI Oleksandr Oleksiyovych

Candidate for the educational and scientific degree
of Doctor of Philosophy,
Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy
National University,
Cherkasy, Ukraine

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL UNCERTAINTY AND RISKS

Introduction. *The modern stage of economic development is characterized by the rapid implementation of digital technologies, which significantly transform business processes and management systems. At the same time, digitalization increases the level of uncertainty and generates new types of risks related to technological instability, information asymmetry, and cybersecurity threats. Under such conditions, traditional approaches to enterprise development management lose their effectiveness and require transformation.*

Purpose. *The purpose of the study is to substantiate the features of enterprise development management under conditions of digital uncertainty and risks, as well as to develop an adaptive approach to improving enterprise resilience.*

Results. *The study reveals the essence of digital uncertainty and its impact on enterprise development. It is proved that digital transformation forms a new structure of risks, including technological, informational, cyber, and organizational risks. The necessity of integrating risk management into the overall system of enterprise development management is substantiated. Special attention is paid to the role of adaptive management based on the principles of flexibility, proactiveness, and continuous monitoring of the digital environment. The paper proposes an approach to enterprise development management that combines digital infrastructure, risk management systems, and strategic flexibility. It is determined that the use of big data, predictive analytics, and artificial intelligence allows timely identification of potential threats and improves the quality of managerial decision-making.*

Originality. *The scientific novelty of the research lies in the substantiation of an adaptive approach to enterprise development management in conditions of digital uncertainty and risks, based on the integration of digital technologies, risk management mechanisms, and strategic flexibility, which ensures increased resilience and effectiveness of enterprise development.*

Conclusion. *It is established that digital uncertainty is an objective characteristic of the modern business environment that simultaneously acts as a source of risks and a driver of development. The effectiveness of enterprise development management under such conditions depends on the level of adaptability of the management system and the ability to integrate digital tools into strategic processes. Further research should focus on the development of quantitative methods for assessing the impact of digital uncertainty on enterprise performance and the empirical validation of the proposed approach.*

Keywords: *enterprise development; digital transformation; uncertainty; risks; adaptive management; strategic flexibility; management; digital economy*

Одержано редакцією: 12.09.2025
Прийнято до публікації: 18.10.2025

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

УДК 336.2:330.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-111-118>

БІЛОУС Світлана Петрівна

доктор економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>

lyampochka@vu.cdu.edu.ua

РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено особливості функціонування податкової системи в умовах воєнного стану та визначено ключові напрями її розвитку. Проаналізовано вплив податкової політики на забезпечення фінансової стабільності держави в кризових умовах. Визначено основні проблеми функціонування податкової системи. Обґрунтовано необхідність підвищення ефективності податкової системи шляхом впровадження інноваційних механізмів оподаткування, цифровізації адміністрування та посилення підтримки бізнесу. Запропоновано напрями вдосконалення податкової політики в умовах воєнного стану, що сприятимуть економічному відновленню та забезпеченню стійкого розвитку.

Ключові слова: податкова система, податкова політика, розвиток податкової системи, ефективність податкової системи, воєнний стан.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки України особливого значення набуває ефективне функціонування податкової системи. Введення воєнного стану суттєво змінило економічне середовище, що потребує адаптації податкової політики до нових викликів. Податкова система виступає одним із ключових інструментів державного регулювання економіки, забезпечуючи наповнення бюджету та стимулювання економічної активності.

В умовах війни держава стикається з необхідністю одночасного фінансування оборонних витрат і підтримки бізнесу, що потребує збалансованого підходу до формування податкової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку податкової системи, формування ефективної податкової політики та підвищення її результативності є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії та практики оподаткування зробили українські дослідники, зокрема В. Федосов [1], О. Данілов, Н. Флісак [2], які розглядають податкову політику як систему державних заходів, спрямованих на досягнення соціально-економічних цілей через механізм оподаткування.

Теоретичні основи функціонування податкової системи, її структура та еволюція ґрунтовно розкриті у працях І. Волохової, О. Дубовик, М. Слатвінської [3], де визначено принципи побудови податкової системи та механізми адміністрування податків. Важливі аспекти формування сучасної податкової системи України та її порівняння з міжнародними моделями досліджено у колективній монографії під редакцією В. Васенка [4], де обґрунтовано особливості функціонування податкових систем у країнах із різним рівнем економічного розвитку. Проблеми ефективності податкової системи, зокрема вплив структури оподаткування на бюджетні надходження та економічну активність, висвітлено у роботах В. Лисюка [5], який аналізує

недоліки сучасної податкової системи та роль прямих і непрямих податків у формуванні доходів бюджету. Дослідження Р. Тульчинського та М. Змієнка [6] акцентують увагу на необхідності адаптації податкової системи до конкретних соціально-економічних умов країни та рівня її розвитку.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із удосконаленням податкової політики в умовах глобалізації та євроінтеграції. Так, О. Ватаманюк [7], а також І. Мельник [8] і К. Швабій [9] обґрунтовують необхідність гармонізації податкової системи України з європейськими стандартами, підвищення її фіскальної ефективності та модернізації механізмів адміністрування. Сучасні дослідження дедалі більше зосереджуються на трансформації податкової системи в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану. Так, А. Галабурда [10] аналізує зміни податкового законодавства, трансформацію податкових надходжень і вплив цих процесів на бізнес-середовище в умовах війни.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання комплексного розвитку податкової системи та підвищення її ефективності саме в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі, зокрема щодо формування адаптивної податкової політики, здатної забезпечити баланс між фіскальною стабільністю держави та підтримкою економічної активності.

Метою статті є дослідження особливостей розвитку податкової системи та визначення шляхів підвищення її ефективності в умовах воєнного стану.

Викладення основного матеріалу дослідження. Податкова система України є одним із ключових елементів фінансового механізму держави, що забезпечує формування дохідної частини бюджету, регулювання економічних процесів та реалізацію соціально-економічної політики. У мирний період її функціонування орієнтоване на досягнення балансу між фіскальною ефективністю та стимулюванням економічного розвитку. Водночас в умовах воєнного стану роль податкової системи істотно трансформується, набуваючи критичного значення для забезпечення фінансової стійкості держави та підтримки її обороноздатності.

Повномасштабна війна спричинила глибокі структурні зміни в економіці України, що безпосередньо позначилося на функціонуванні податкової системи. Насамперед відбулося суттєве зниження ділової активності, пов'язане з руйнуванням виробничої інфраструктури, переміщенням підприємств, скороченням внутрішнього попиту та зовнішніх ринків збуту. Це, у свою чергу, призвело до зменшення обсягів податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів, що створює додатковий тиск на фінансову систему країни. Одночасно з цим спостерігається зростання тіньового сектору економіки, що зумовлено прагненням суб'єктів господарювання мінімізувати витрати в умовах нестабільності та високих ризиків. Неформалізація економічної діяльності знижує ефективність податкового контролю та ускладнює процес адміністрування податків, що негативно впливає на рівень податкової дисципліни [11].

Важливою особливістю функціонування податкової системи в умовах воєнного стану є необхідність оперативного реагування на виклики шляхом внесення змін до податкового законодавства. Держава змушена швидко адаптувати податкову політику до нових реалій, запроваджуючи тимчасові механізми підтримки бізнесу, зокрема спрощення процедур адміністрування, відстрочення податкових зобов'язань, зниження податкових ставок для окремих категорій платників. Такі заходи спрямовані на збереження економічної активності та підтримку підприємництва в умовах кризи. Водночас важливим інструментом стабілізації економіки стало запровадження податкових пільг і спеціальних режимів оподаткування. Зокрема, спрощення системи оподаткування для малого бізнесу та зниження податкового навантаження дозволили частково компенсувати негативні наслідки воєнних дій та забезпечити мінімальний рівень функціонування підприємств. Однак поряд із необхідністю підтримки бізнесу держава стикається з об'єктивною потребою у забезпеченні достатнього рівня бюджетних надходжень для фінансування оборонних витрат, соціальних програм та відновлення

інфраструктури. Це зумовлює підвищення ролі фіскальної функції податкової системи та пошук оптимального балансу між стимулюючою і фіскальною складовими податкової політики [12].

Таким чином, функціонування податкової системи України в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем адаптивності, динамічністю змін та необхідністю одночасного вирішення суперечливих завдань: забезпечення фінансової стійкості держави та підтримки економічної активності. Це потребує подальшого вдосконалення податкової політики з урахуванням специфіки кризових умов і стратегічних пріоритетів розвитку країни.

Розвиток податкової системи України на сучасному етапі супроводжується низкою системних проблем, які істотно обмежують її ефективність та стримують економічне зростання (рис. 1.). Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах воєнного стану, коли економіка функціонує під впливом підвищених ризиків, нестабільності та ресурсних обмежень. У таких умовах податкова система повинна не лише забезпечувати фіскальні надходження, а й виконувати стимулюючу функцію, однак на практиці реалізація цих завдань ускладнюється рядом чинників.

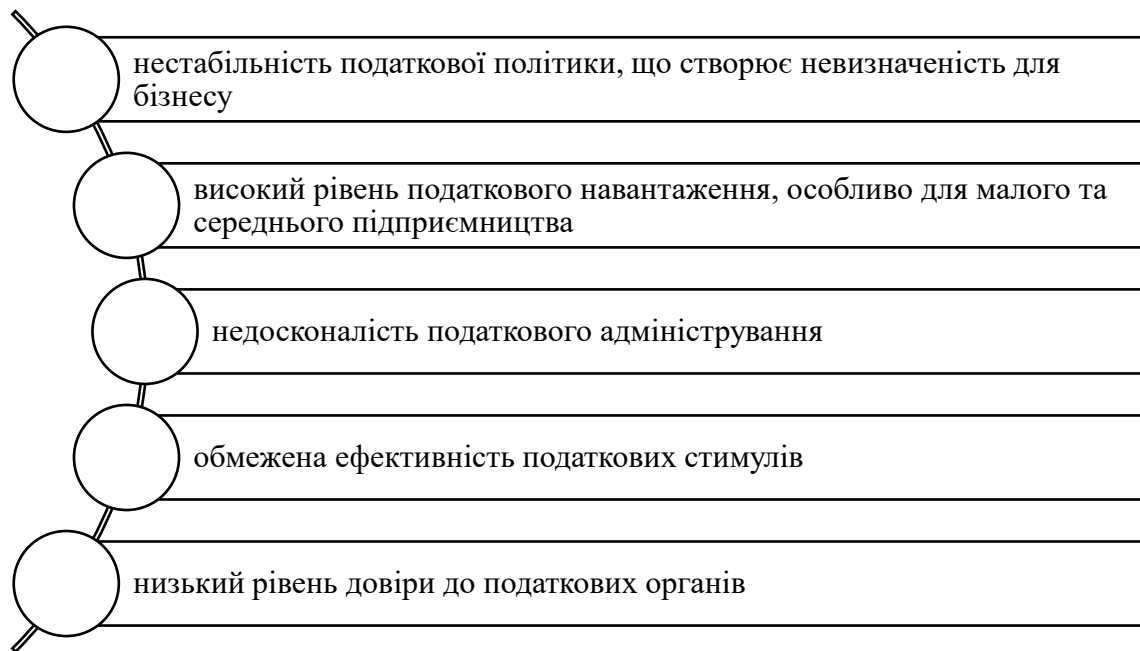


Рисунок 1 – Проблеми розвитку податкової системи України

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Однією з ключових проблем є нестабільність податкової політики, що проявляється у частих змінах податкового законодавства, суперечливості нормативно-правових актів та відсутності довгострокової стратегічної визначеності. Така ситуація формує високий рівень невизначеності для суб'єктів господарювання, ускладнює процес планування їх діяльності та знижує інвестиційну привабливість економіки. Бізнес змушений адаптуватися до постійно змінюваних правил гри, що збільшує трансакційні витрати та знижує ефективність управління.

Важливим стримуючим фактором є також високий рівень податкового навантаження, який особливо відчутний для малого та середнього підприємництва. Незважаючи на наявність спрощеної системи оподаткування, фактичне податкове навантаження часто доповнюється значними непрямими витратами, пов'язаними з адмініструванням податків, звітністю та перевітками. Це обмежує можливості розвитку підприємств, стримує їх масштабування та стимулює частину бізнесу до переходу в тіньовий сектор [13].

Суттєвою проблемою залишається недосконалість податкового адміністрування. Попри поступову цифровізацію податкових процесів, в Україні все ще зберігаються бюрократичні бар'єри, складність процедур, неоднозначність трактування норм податкового законодавства та значний рівень адміністративного навантаження на платників податків. Наявність людського

фактору у процесах контролю також створює передумови для корупційних ризиків, що підриває ефективність функціонування податкової системи.

Окремої уваги заслуговує проблема обмеженої ефективності податкових стимулів. Хоча держава періодично запроваджує пільги та преференції для підтримки окремих галузей або видів діяльності, ці заходи часто мають фрагментарний і короткостроковий характер. Відсутність системного підходу до формування стимулюючої податкової політики знижує її результативність та не забезпечує належного впливу на інноваційний розвиток, інвестиційну активність та модернізацію економіки.

Не менш важливою проблемою є низький рівень довіри до податкових органів, що формує негативне ставлення платників податків до виконання своїх податкових зобов'язань. Недостатня прозорість діяльності контролюючих органів, випадки вибіркового застосування норм законодавства та складність комунікації між державою і бізнесом сприяють поширенню практик ухилення від оподаткування. У свою чергу, це знижує загальний рівень податкової культури та дисципліни в суспільстві [13].

Слід зазначити, що зазначені проблеми мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Вони не лише знижують ефективність податкової системи, але й створюють суттєві бар'єри для економічного розвитку країни. Їх подолання потребує системних реформ, спрямованих на забезпечення стабільності податкової політики, оптимізацію податкового навантаження, удосконалення адміністрування та підвищення рівня довіри між державою і платниками податків. Лише за таких умов податкова система зможе виконувати як фіскальну, так і стимулюючу функції та сприяти відновленню й сталому розвитку національної економіки.

В умовах воєнного стану підвищення ефективності податкової системи України потребує впровадження комплексних та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення фіскальної стабільності, підтримку економічної активності та стимулювання відновлення національної економіки. Враховуючи сучасні виклики, доцільно систематизувати основні напрями вдосконалення податкової системи, що дозволяє більш чітко визначити пріоритети державної податкової політики (табл. 1).

Таблиця 1 - Основні напрями підвищення ефективності податкової системи України в умовах воєнного стану

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний економічний ефект
Удосконалення податкової політики	- забезпечення стабільності податкового законодавства; - запровадження довгострокових податкових стимулів; - адаптація податкових ставок до умов воєнного стану	Підвищення передбачуваності бізнес-середовища, зростання інвестиційної активності, стабілізація бюджетних надходжень
Оптимізація податкового навантаження	- диференційований підхід до галузей економіки; - підтримка малого та середнього бізнесу; - зниження податкового тиску на стратегічні підприємства	Активізація підприємницької діяльності, зниження рівня тіньової економіки, збереження робочих місць
Цифровізація податкового адміністрування	- впровадження електронних сервісів; - автоматизація процесів контролю; - мінімізація людського фактору	Зменшення адміністративних витрат, підвищення прозорості, скорочення корупційних ризиків
Посилення стимулюючої функції податків	- податкові пільги для інноваційної діяльності; - стимулювання інвестицій; - підтримка експорту	Розвиток інновацій, збільшення обсягів інвестицій, розширення експортного потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Представлені у таблиці напрями підвищення ефективності податкової системи свідчать про необхідність комплексного підходу до її реформування, що поєднує як фіскальні, так і стимулюючі інструменти державного впливу. Зокрема, удосконалення податкової політики виступає базовою умовою формування стабільного економічного середовища, оскільки передбачуваність податкового законодавства є ключовим фактором для прийняття інвестиційних рішень. Оптимізація податкового навантаження, у свою чергу, сприяє активізації

підприємницької діяльності та зменшенню масштабів тіньової економіки, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли бізнес функціонує в умовах підвищених ризиків. Водночас цифровізація податкового адміністрування дозволяє підвищити ефективність взаємодії між державою та платниками податків, забезпечуючи прозорість процесів і зниження адміністративного навантаження. Посилення стимулюючої функції податків відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового економічного розвитку, оскільки створює умови для інноваційної діяльності, залучення інвестицій та розширення зовнішньоекономічної діяльності. У сукупності реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності податкової системи України, зміцненню її фіскального потенціалу та формуванню передумов для сталого економічного відновлення у післявоєнний період [14].

У післявоєнний період податкова система України має відігравати не лише фіскальну, а передусім стратегічну роль інструменту економічного відновлення, структурної модернізації та інтеграції у європейський економічний простір. В умовах масштабних втрат виробничого потенціалу, руйнування інфраструктури та зміни економічної структури країни саме податкова політика здатна стати одним із ключових важелів стимулювання відбудови та довгострокового зростання.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку є гармонізація податкової політики України з європейськими стандартами. У контексті євроінтеграційних процесів це передбачає адаптацію податкового законодавства до норм і принципів Європейського Союзу, зокрема у сфері непрямого оподаткування, боротьби з ухиленням від сплати податків, прозорості фінансових операцій та обміну податковою інформацією. Така гармонізація сприятиме не лише виконанню міжнародних зобов'язань України, але й підвищенню довіри з боку іноземних партнерів та інвесторів, створюючи передумови для інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості.

Важливою складовою розвитку податкової системи є підвищення її прозорості та передбачуваності. Це передбачає забезпечення стабільності податкового законодавства, мінімізацію частоти змін нормативно-правових актів, чіткість і однозначність трактування податкових норм. Прозора податкова система знижує ризики для бізнесу, сприяє формуванню довгострокових інвестиційних стратегій та підвищує рівень добровільної сплати податків. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток цифрових інструментів адміністрування, відкритих даних та сервісно-орієнтованого підходу у діяльності податкових органів. Не менш важливим напрямом є розширення податкової бази, що дозволить забезпечити зростання бюджетних надходжень без надмірного підвищення податкового навантаження. Це може бути досягнуто за рахунок детінізації економіки, залучення нових платників податків, розвитку підприємництва та створення умов для легалізації доходів. Особливу роль у цьому процесі відіграє вдосконалення податкового контролю, впровадження ризикоорієнтованих підходів та використання сучасних цифрових технологій для моніторингу фінансових потоків [14].

Формування сприятливого інвестиційного клімату є ще одним ключовим вектором розвитку податкової системи. У післявоєнний період Україна потребуватиме значних обсягів внутрішніх і зовнішніх інвестицій для відновлення економіки, що обумовлює необхідність створення конкурентоспроможного податкового середовища. Це включає запровадження стабільних і прозорих податкових правил, застосування інвестиційних податкових стимулів, розвиток спеціальних економічних режимів та забезпечення ефективного захисту прав інвесторів. Важливим є також зниження адміністративних бар'єрів та забезпечення рівних умов для всіх суб'єктів господарювання.

Узагальнюючи, слід зазначити, що перспективи розвитку податкової системи України безпосередньо пов'язані з її здатністю адаптуватися до нових економічних реалій та виконувати роль каталізатора економічного зростання. Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише підвищити ефективність податкової системи, але й забезпечити формування сучасної, прозорої та конкурентоспроможної податкової моделі, яка відповідатиме стратегічним цілям відновлення та розвитку держави.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що податкова система України в умовах воєнного стану набуває критично важливого значення як інструмент забезпечення фінансової

стабільності держави та підтримки її обороноздатності. Вона функціонує в умовах підвищеної невизначеності, структурних змін економіки та обмеженості ресурсів, що зумовлює необхідність її постійної адаптації до нових викликів. Визначено, що ключовими проблемами розвитку податкової системи залишаються нестабільність податкової політики, значне податкове навантаження, недосконалість адміністрування, обмежена ефективність стимулюючих інструментів та низький рівень довіри платників податків до державних інституцій. Сукупність цих факторів негативно впливає на рівень податкової дисципліни, інвестиційну активність та загальну ефективність функціонування економіки.

Підвищення ефективності податкової системи можливе лише за умов комплексного реформування, яке має охоплювати удосконалення податкової політики, забезпечення її стабільності та передбачуваності, оптимізацію податкового навантаження, розвиток цифрових інструментів адміністрування та посилення стимулюючої ролі податків. Особливого значення набуває формування збалансованої моделі оподаткування, яка поєднує фіскальні інтереси держави із потребами розвитку бізнесу та інвестиційного середовища. У післявоєнний період податкова система має трансформуватися в ефективний інструмент економічного відновлення, сприяючи детінізації економіки, залученню інвестицій, розвитку інноваційної діяльності та інтеграції України у європейський економічний простір. У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація податкового законодавства з нормами Європейського Союзу, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Реалізація запропонованих у статті напрямів дозволить підвищити ефективність податкової системи, зміцнити її фіскальний потенціал, покращити бізнес-клімат та створити передумови для сталого соціально-економічного розвитку України в умовах післявоєнної трансформації.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі пов'язані з необхідністю більш глибокого аналізу трансформацій податкової системи України в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Зокрема, актуальними є дослідження ефективності окремих податкових інструментів, запроваджених у період війни, та їх впливу на економічну активність і бюджетні надходження. Подальшого наукового опрацювання потребують питання розробки адаптивної моделі податкової політики, яка враховуватиме високий рівень економічної нестабільності, ризику та потреби різних секторів економіки. Важливим напрямом є також дослідження механізмів детінізації економіки та підвищення податкової культури населення.

Список використаних джерел

1. Податкова система України. За ред. Федосова В.М. Київ: Либідь, 1994. 561 с.
2. Данілов О.Д., Флісак Н.П. Податкова система і шляхи її реформування: навч. посібник. Київ: парламентське видавництво, 2001. 461с.
3. Волохова І.С., Дубовик О.Ю., Слатвінська М.О. та ін. Податкова система: Навчальний посібник. За заг. ред. І. С. Волохової, О. Ю. Дубовик. Харків: Видавництво «Діса плюс», 2019. 402 с.
4. Васенко В.К., Шульга І.П., Міхно С.П. Податкова система України і провідних країн світу: колективна монографія. За заг. ред. професора Василенка В.К. Черкаси: Вид-во «Маклаут». Черкаси, 2010. 277 с.
5. Лисюк В.С. Недоліки та тенденції розвитку податкової системи України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2018. Вип. 4 (52), С. 71–77. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-71-77>
6. Тульчинський Р.В., Змієнко М.О. Податкова система України, її недоліки та шляхи реформування. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2009. № 6. С. 42–47.
7. Ватаманюк О.С. Супроводження великих платників податків та його вдосконалення в Україні: дисертація кандидата економічних наук: 08.00.08. Київ, 2016. 163 с.
8. Мельник В.М. Податкова політика України в умовах імплементації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. *Фінанси України*. 2016. № 7. С. 7–25.
9. Швабій К.І. Теоретичні підходи до формування та реалізації податкової політики держави. *Фінанси України*. 2015. № 10. С. 90–103.
10. Галабурда А.С. Податкова політика в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 123–130.

11. Шкроміда Н., Лещук Г. Податкова система України в умовах воєнного стану: виклики для бізнесу та адаптація облікових систем. *Український економічний часопис*, 2025. Вип. 10, С. 142–147. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-22>
12. Головай Н. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 16–22.
13. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-132.
14. Карачарова К., Зарубін О. Особливості оподаткування в умовах воєнного стану в Україні: виклики, трансформації та перспективи. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 2025. Вип. 2, С. 29–33. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2025.5>

References

1. Fedosova V.M. (1994) Podatkova systema Ukrayiny. Kyiv: Lybid. 561 p.
2. Danilov O.D., Flisak N.P. (2001) Podatkova systema i shlyakhy yiyi reformuvannya: navch. posibnyk. Kyiv: parlament-ske vydavnytstvo. 461 p.
3. Volokhova I.S., Dubovyk O.YU., Slatvinska M.O. ta in. (2019) Podatkova systema: Navchalnyy posibnyk. Za zah. red. I. S. Volokhovoyi, O. YU. Dubovyk. Kharkiv: Vydavnytstvo «Disa plyus». 402 p.
4. Vasenko V.K., Shulha I.P., Mikhno S.P. (2010) Podatkova systema Ukrayiny i providnykh krayin svitu: kolektyvna monohrafiya. Za zah. red. profesora Vasenka V.K. Cherkasy: Vyd-vo «Maklaut». Cherkasy. 277 p.
5. Lysyuk V.S. (2018) Nedoliky ta tendentsiyi rozvytku podatkovoyi systemy ukrayiny. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. Vyp. 4 (52), pp. 71–77. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-71-77>
6. Tulchynskyy R.V., Zmiyenko M.O. (2009) Podatkova systema Ukrayiny, yiyi nedoliky ta shlyakhy reformuvannya. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats*. № 6. pp. 42–47.
7. Vatamanyuk O.S. (2016) Suprovodzhennya velykykh platnykiv podatkov ta yoho vdoskonalennya v Ukrayini: dysertatsiya kandydata ekonomichnykh nauk: 08.00.08. Kyiv. 163 p.
8. Melnyk V.M. (2016) Podatkova polityka Ukrayiny v umovakh implementatsiyi Uhody pro asotsiatsiyu z Yevropeyskym Soyuzom. *Finansy Ukrayiny*. № 7. pp. 7–25.
9. Shvabiy K.I. (2015) Teoretychni pidkhody do formuvannya ta realizatsiyi podatkovoyi polityky derzhavy. *Finansy Ukrayiny*. № 10. pp. 90–103.
10. Halaburda A.S. (2022) Podatkova polityka v umovakh voyennoho stanu. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*. Vyp. 54. pp. 123–130.
11. Shkromyda N., Leshchuk H. (2025) Podatkova systema Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu: vyklyky dlya biznesu ta adaptatsiya oblikovykh system. *Ukrayinskyy ekonomichnyy chasopys*. Vyp. 10, pp. 142–147. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-22>
12. Holovay N. (2023) Podatkova polityka ta osoblyvosti yiyi realizatsiyi v umovakh voyennoho chasu. *Ekonomichni horyzonty*. № 3(25). Pp. 16–22.
13. Smyrna K. (2024) Osnovni problemy systemy opodatkuвання Ukrayiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-132.
14. Karacharova K., Zarubin O. (2025) Osoblyvosti opodatkuвання v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini: vyklyky, transformatsiyi ta perspektyvy. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*. Vyp. 2, pp. 29–33. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2025.5>

BILOUS Svitlana Petrivna

Doctor of Economics, Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

DEVELOPMENT AND EFFICIENCY OF THE TAX SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Introduction. *The tax system plays a crucial role in ensuring the financial stability of the state and regulating economic processes. In the context of martial law in Ukraine, its importance has significantly increased, as it must simultaneously provide sufficient budget revenues for defense needs and support economic activity under conditions of high uncertainty and risk. The war has caused substantial disruptions in economic activity, reduced production capacity, and increased fiscal pressure on the state. These challenges require the transformation of the tax system into a flexible and adaptive mechanism capable of responding effectively to crisis conditions. Therefore, the issue of improving the efficiency and development of the tax system under martial law becomes highly relevant.*

Purpose. *The purpose of the study is to analyze the peculiarities of the development and functioning of the tax system of Ukraine under martial law and to substantiate the main directions for improving its efficiency in order to ensure financial stability and support economic recovery.*

Results. *The study revealed that under martial law the tax system of Ukraine operates in conditions of reduced economic activity, increased shadow economy, and growing fiscal pressure. The key problems include instability of tax legislation, excessive tax burden on small and medium-sized enterprises, inefficiencies in tax administration, limited effectiveness of tax incentives, and low trust in tax authorities. It has been substantiated that improving the efficiency of the tax system requires a comprehensive approach, including the stabilization of tax policy, optimization of the tax burden, digitalization of tax administration, and strengthening of the stimulating function of taxes. The study also identifies the prospects for the development of the tax system in the post-war period, particularly its harmonization with European Union standards, expansion of the tax base, and creation of a favorable investment climate.*

Originality. *The scientific novelty of the research lies in the comprehensive analysis of the tax system of Ukraine in the specific conditions of martial law and in the justification of an integrated approach to improving its efficiency. Unlike existing studies, particular attention is paid to the combination of fiscal stability and economic stimulation, as well as to the role of digitalization and adaptive tax policy in crisis conditions.*

Conclusion. *It is concluded that the tax system of Ukraine must undergo significant transformation to meet the challenges of wartime and post-war recovery. The implementation of the proposed measures will contribute to increasing the efficiency of the tax system, strengthening its fiscal capacity, and improving the business environment. The author proposes to ensure the stability of tax legislation, introduce long-term tax incentives, expand digital tools for tax administration, and create favorable conditions for investment and innovation. These measures will facilitate economic recovery, integration into the European economic space, and sustainable development of Ukraine in the long term.*

Keywords: *tax system, tax policy, development of the tax system, efficiency of the tax system, martial law.*

Одержано редакцією: 18.09.2025
Прийнято до публікації: 19.10.2025

УДК 331.5:004.8:005.95

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-119-127>

ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна¹,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та
економічної безпеки,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>
natazachosova@gmail.com

ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна¹,
доктор економічних наук, доцент кафедри
економіки
та міжнародних економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>
em_gerasimenko@vu.cdu.edu.ua

¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

АДАПТИВНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛЮДИНОЦЕНТРОВАНИХ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлюється тим, що локальні та глобальні ринки праці постійно змінюються, демонструючи адаптивні тенденції до викликів цифровізації та дистанційної зайнятості. Використання суб'єктами господарювання можливостей цифрового HR-менеджменту, людиноцентризованих кадрових стратегій і штучного інтелекту у перспективі дозволило б частково задовольнити кадровий голод і наблизити досягнення консенсусу між роботодавцями та працівниками щодо робочого навантаження, умов праці та рівня її оплати, збалансувати очікування щодо співвідношення робочого часу і часу на відпочинок, залученості та лояльності персоналу та зацікавленості менеджменту у його розвитку та мотивації.*

Метою статті є виявлення наявних і прогнозування перспективних адаптивних трансформацій вітчизняного ринку праці під впливом активного розвитку цифрового HR-менеджменту, людиноцентризованих кадрових стратегій і штучного інтелекту.

Встановлено характеристики змін ринку праці, а також попиту та пропозиції кадрових ресурсів. Конкретизовано вплив цифрового людиноцентризованого HR-менеджменту на зміни у технологіях підбору, рекрутингу, адаптації кадрового ресурсу під час взаємодії роботодавців і кандидатів на вакансії у межах ринку праці. Простежено вплив штучного інтелекту на розвиток ринку праці, зроблено припущення щодо масштабування сегменту цифрової зайнятості у його архітектурі. Узагальнено адаптації ринку праці до впливу штучного інтелекту, цифровізації та управлінського людиноцентризму.

***Ключові слова:** ринок праці, штучний інтелект, інтелектуальний капітал, HR-менеджмент, людиноцентризм, стратегія, соціальні навички.*

Постановка проблеми. Ринок праці змінюється, демонструючи адаптивні тенденції до викликів цифровізації та дистанційної зайнятості. Поступово зникають географічні обмеження, працівники та їх роботодавці можуть перебувати у різних точках земної кулі. Еволюціонують вимоги до кваліфікацій персоналу; статеві та вікові обмеження стають усе менш помітними, поступаючись місцем принципам DEI та гендерно нейтральному менеджменту. Популярний і соціально орієнтований бренд роботодавця дає компанії більше можливостей для залучення якісного кадрового ресурсу та масштабування інтелектуального капіталу, ніж великі розміри нематеріальних активів та позитивна динаміка ринкової капіталізації. Змінюються потреби працівників: усе більш інтенсивно на ринок праці «заходять» представники покоління Z (зумери), які цінують свободу планування робочого часу, гнучкість у ранжуванні завдань, індивідуалізовані мотиваційні механізми. Проте, стійкий дисбаланс на вітчизняному ринку праці, що характеризується підвищеним попитом на працівників із високим рівнем професійних і соціальних навичок з одного боку, та на представників робітничих спеціальностей з іншого, і надмірною пропозицією у сегментах управлінських, економічних, юридичних спеціальностей, яку роботодавцям важко задовольнити через вимоги кандидатів на посади до рівня оплати праці, викликає необхідність адаптації і ринку, і його учасників до нестабільності професійних, компетентнісних і економічних вимог і потреб. Використання суб'єктами господарювання

можливостей цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту у перспективі дозволило б частково задовольнити кадровий голод і наблизити досягнення консенсусу між роботодавцями та працівниками щодо навантаження, умов праці та рівня її оплати, збалансувати очікування щодо співвідношення робочого часу і часу на відпочинок, залученості, лояльності, розвитку та мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вектори трансформації теоретичних і прикладних засад функціонування ринку праці, як у реаліях воєнного часу, так і з врахуванням новітніх тенденцій видозміни трудових відносин під впливом цифровізації вивчаються багатьма сучасними вченими. Так, Провотар Н. І., Богельська О. І. досліджують тенденції розвитку ринку праці України в час війни з позиції регіональних аспектів і поточних викликів для його учасників [1], Бондаренко С. О. конкретизує роль бізнесу на регіональному ринку праці [2], Дакал А. В., Радченко О. В. намагаються передбачити, чого саме очікувати українським бізнесовим структурам під час масового виходу на ринок праці ветеранів війни [3], Антонюк Л. Л. вивчає вплив штучного інтелекту на ринок праці в IT-секторі [4], Котова Л. В., Севост'янова К. А. узагальнюють ключові навички, компетентності та тенденції професійного розвитку працівників у процесі цифрової трансформації ринку праці [5], Куликов Г. О. оцінює можливості для інноваційної зайнятості у цьому контексті [6], Фімяр С. В., Глембицький О. В. конкретизують вплив інтелектуального капіталу на розвиток соціально-трудова відносин на ринку праці із використанням технологій ШІ [7], Костиця В. І., Бурлай Т. В. описують деструкції ринку праці України і пропонують шляхи їх подолання [8], Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В. проводять наукові пошуки у царині взаємодії роботодавців і закладів освіти, аналізуючи освітні практики розвитку підприємницьких і фінансових компетентностей майбутніх фахівців для сучасного ринку праці [9], Зуб М., Нижник В. критично оцінюють функції, завдання та вплив WAPES як учасника інфраструктури глобального ринку праці на трансформації його структури та векторів функціонування. Водночас, малодослідженими залишаються напрямки впливу діяльності підприємницьких структур на стан ринку праці та настрої його учасників засобами людиноцентрованого HR-менеджменту та через використання штучного інтелекту як елементу цифрової моделі трудових відносин.

Метою статті є виявлення наявних і прогнозування перспективних адаптивних трансформацій вітчизняного ринку праці під впливом активного розвитку цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під трансформацією ринку праці сучасні автори мають на увазі не лише зміну професійної структури та форм зайнятості, а й появу нових моделей працевлаштування, переорієнтацію попиту на навички, зміну законодавчих і інституційних підходів до організації праці [6, с. 56]. Трансформації вітчизняного ринку праці націлені на підвищення рівня самостійності пошукачів робочих місць, дистанційне обслуговування регіональними центрами зайнятості роботодавців і безробітних осіб, збалансування попиту та пропозиції робочої сили у цифровому просторі. Цифровий рекрутинг – це такий формат закриття вакансії роботодавцем (за участі посередників або без неї), де усі дії з боку рекрутера – подання оголошення про вакансію, отримання і вивчення резюме, комунікація з кандидатами, оцінювання, співбесіди, перевірка документів, передача оферів (пропозицій щодо працевлаштування з конкретними умовами оплати праці та її умовами) і навіть оформлення майбутнього працівника відбувається виключно за допомогою цифрових інформаційних систем. Якщо цифровий рекрутинг переростає у подальшу постійну роботу працівника у режимі онлайн – це може означати перехід механізму реалізації трудових відносин до моделі цифрової зайнятості, що є однією із ознак трансформації соціально-економічної системи у масштабах країни – до фреймворку Суспільства 5.0, а на мікроекономічному рівні – до цифрового HR-менеджменту.

Тривала системна криза в Україні, що посилилася у карантинний період та під час повномасштабного вторгнення, значно погіршила становище вітчизняного бізнесу. Багато підприємств були змушені припинити роботу, а деякі галузі економіки практично станом на початок 2026 року знищені [2, с.4]. Оскільки основна мета існування та функціонування ринку

праці полягає у забезпеченні національної економіки робочою силою у такій кількості та такій якості, яких потребує її стратегічний розвиток (а у реаліях воєнного часу – як мінімум системне відновлення), то його адаптація до тривалої економічної кризи має полягати у встановленні справедливого рівня оплати праці, достатнього для того, аби працівники задовольняли свої економічні потреби, а роботодавці – могли забезпечити своєчасні виплати попри відчутні прояви фінансової кризи, спричиненої орієнтацією бюджету країни на військові потреби.

Костриця В. І., Бурлай Т. В. єдині у думці, що національний ринок праці, попри надскладні реалії повномасштабної війни, на сьогодні демонструє певні ознаки поступового поліпшення свого стану, зокрема, в частині скорочення безробіття та зростання попиту на робочу силу. Проте, закріплення позитивних тенденцій, що намітилися, потребує вирішення низки гострих проблем, а також подолання чималої кількості існуючих деструкцій ринку праці України (таких, як деструкції в оплаті праці у державному секторі, у тому числі деструкції у системі встановлення рівня мінімальної зарплати, деструкції в системі оплати праці, пов'язані з акумуляцією непогашеної заборгованості з виплати заробітної плати, деструкції в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування (пенсійного забезпечення), деструкції в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, деструкції, пов'язані з масштабом неформальної зайнятості та оплати праці, деструкції в системі тристороннього соціального діалогу, тощо) [8, с.51-66].

Провотар Н. І., Богельська О. І. зазначають, що у 2025 році основними рисами українського ринку праці були: кадровий дефіцит і конкуренція за персонал; зростання запиту від роботодавців на якісну підготовку та адаптацію персоналу, зокрема щодо роботи в умовах підвищеного ризику; недостатній рівень підготовки кадрів і дисципліни, нестача мотивації у частині кандидатів, зокрема серед молоді; у зв'язку з мобілізацією частини чоловіків – зростання частки жінок у тих сферах зайнятості, які вважалися традиційно чоловічими; психологічна втома учасників ринку, пов'язана з війною, що впливає на працездатність, емоційний стан та адаптацію працівників на новому місці; активна робота компаній над системами онбордингу та підтримки працівників на робочому місці [1, с.46]. Філяр С. В., та Глембицький О. В. додають, що натепер взаємодія між інтелектуальним капіталом, ринком праці та системою соціально-трудова відносин набуває нового змісту, і відтак, спостерігаються фундаментальні трансформації у сфері зайнятості, спричинені технологічними змінами, кризовими явищами в економіці та зміною моделей соціального контракту між працівником, роботодавцем і державою [7, с.209].

Змінити вектори багатьох деструктивних і негативних тенденцій функціонування вітчизняного ринку праці можна за ініціативи роботодавців при умові, що вони оберуть людиноцентрований HR-менеджмент як управлінську ідеологію і водночас як конкретний інструмент управління персоналом, який на прикладному рівні набуде вираження у: врахуванні балансу робочого часу та часу працівника на відпочинок і емоційне відновлення, покращення ментального здоров'я, тощо; запровадженні гендерно орієнтованих мотиваційних політик, індивідуальних кар'єрних траєкторій, програм і планів підвищення кваліфікації, орієнтованих на професійні потреби та інтереси персоналу; покращенні наповнення соціальних пакетів; масштабуванні можливостей щодо використання гнучких графіків і дистанційної зайнятості, а також взяття до уваги вікових особливостей працівників і їх сімейного стану під час розроблення робочих графіків і у процесі запровадження механізмів менторства та наставництва на робочих місцях. Останній аспект є особливо важливим для поступового і безстресового оновлення професійних навиків персоналу, адже важливою характеристикою сучасного ринку праці є нестабільність попиту на компетенції, якими володіє кадровий ресурс. Ключові компетентності, яких вимагають роботодавці від своїх працівників, поступово еволюціонують, і традиційні *hard skills* (професійні, у тому числі, технічні навички) доповнюються *soft skills* (м'якими навичками), такими як критичне мислення, креативність, емпатія та адаптивність. На думку, Котової Л. В. та Севост'янової К. А. тільки поєднання цифрових, когнітивних, соціально-емоційних компетентностей дозволяє працівникам успішно адаптуватися до динамічного середовища та забезпечити певну гнучкість та стійкість [5, с.136] у робочому середовищі.

Високий попит на ринку праці отримали підприємницькі навички персоналу. Володіння ними формує у працівників здатність до ефективного самоменджменту, що ґрунтується на усвідомленні цінності власних ресурсів – часових, інтелектуальних, комунікативних, тощо. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В. стверджують, що у науковій літературі підприємницькі компетентності розглядаються як сукупність знань, умінь і ціннісних орієнтацій, що забезпечують здатність особи генерувати бізнес-ідеї, приймати управлінські рішення, організовувати підприємницьку діяльність і нести відповідальність за її результати [9, с.141]. Таким чином, наявність підприємницьких навичок у працівника може означати його здатність до прийняття управлінських рішень, делегування завдань, налагодження командної роботи, раціонального розподілу ресурсів, дотримання дедлайнів, тощо, що робить їх гідними кандидатами для формування кадрового резерву управлінських посад у компанії.

Актуальним сьогоденним викликом для ринку праці, що неодмінно зумовить його адаптивні трансформації у майбутньому, є повернення мобілізованого персоналу до цивільного життя. Дакал А. В., Радченко О. В. вважають, що керівники українських підприємств і їх структурних підрозділів мають не лише усвідомити потенційні ризики та бар'єри, пов'язані з трудовою адаптацією ветеранів, але й побачити у їхніх бойових навичках потенціал для формування ефективних, відповідальних і лояльних працівників. Проблема стратегічного HR-менеджменту полягає в тому, щоб трансформувати бойовий досвід у ресурс професійного розвитку, а не джерело деструктивної поведінки в трудовому колективі [3, с.1959]. Сприятим цьому може налагодження та підтримання зв'язку між роботодавцем і мобілізованим працівником, допомога членам родини, підрозділу, де працівник проходить службу. Такі вчинки роботодавців є сучасними та специфічними формами людиноцентрованого HR-менеджменту. Перспективні напрями розвитку ринку праці у напрямку адаптації ветеранів до цивільного професійного життя криються у започаткуванні для них підприємницьких ініціатив і грантових програм, ініціюванні освітніх заходів для покращення рівня їх соціальних навичок (наприклад, через застосування цифрових едукативних платформ), фінансування реабілітаційних заходів, використання цифрового рекрутингу з боку роботодавців з метою актуалізації даних щодо потенційного працівника ще під час його перебування у лавах ЗСУ, внесення його до кадрового резерву компаній, розроблення програм відкриття соціальних підприємств для працевлаштування ветеранів, масштабування інклюзії на робочих місцях і під час обслуговування демобілізованих осіб центрами зайнятості (у тому числі за допомогою розвитку цифрових сервісів). Роботодавці можуть повідомляти про свої людиноцентровані кадрові політики для сприяння працевлаштуванню демобілізованих осіб на ринку праці через власний бренд або поширювати інформацію про можливості, що надаються колишнім військовим, у соціальних мережах і інших сегментах цифрового інформаційного простору.

Найбільш потужним фактором впливу на глобальний і національний ринки праці є цифровізація – як у площині економічних відносин взагалі, так і у сфері зайнятості зокрема. Молодий науковець Куликов Г. О. визначає такі основні тенденції цифрової трансформації ринку праці України: формування нової структури зайнятості, прояв гнучкості і децентралізації у праці, автоматизація та роботизація трудових процесів, акцент на цифрових навичках працівників, посилення ролі інновацій і творчості, розвиток цифрових платформ працевлаштування, зростання сегменту гігекономіки, дистанційна та гібридна праця, зміна освітнього ландшафту [6, с.58-59]. Суттєвим фактором оновлення попиту та пропозиції робочої сили, що походить від цифровізації бізнес-процесів, є вміння використовувати штучний інтелект під час виконання професійних завдань. Попит роботодавців на посади, пов'язані з ШІ, продовжує зростати, навіть попри те, що загальна частка вакансій у цьому секторі скорочується. ШІ функціонує не тільки як трансформаційна технологія, що стимулює інновації в продуктах, послугах і бізнес-моделях, але й як важливий фактор ефективності, масштабованості та створення доданої вартості [4, с.12-13]. Його активне застосування і різних сферах економічних відносин, у тому числі і у соціально-трудовій площині, з одного боку, є свідченням прогресивних змін, а з іншого – викликає побоювання серед працівників і тимчасово безробітних осіб щодо їх професійних перспектив,

яке породжене актуальним нині серед учасників ринку праці запитанням: «Чи замінить ШІ людську працю? Як і коли це станеться?».

У табл. 1 узагальнено сучасні фактори впливу на структуру та функціонування ринку праці та напрями адаптації до них.

Таблиця 1 – Сучасні фактори впливу на структуру та функціонування ринку праці та напрями адаптації до них

Тенденції і зміни структури і функцій ринку праці	Вплив людиноцентрованого HR-менеджменту	Вплив ШІ	Вплив цифровізації	Адаптації ринку праці
Перехід від економічної моделі володіння активами до економіки знань, пріоритетом якої є наявність інтелектуального капіталу або можливість користуватись ним.	Підвищення рівня лояльності та залученості працівників, скорочення плінності кадрів завдяки фокусу кадрових політик і HR-стратегій на добробуті персоналу.	Автоматизація виконання рутинних завдань, економія часового ресурсу працівника.	Масштабування дистанційної зайнятості (розвиток фрілансу, рекрутинг закордонних фахівців, можливість роботи онлайн).	Перехід до безперервного навчання у межах професії, постійного оновлення професійних навичок, зміни кількох професій впродовж життя.
Диверсифікація навичок і різновекторність потреб, що характеризуються зростанням попиту на висококваліфікованих фахівців у вузьких сферах і водночас на працівників робітничих професій.	Індивідуалізація кар'єрних траєкторій під персональні потреби роботодавця і працівника, розширення способів використання наставництва, менторингу, коучингу.	Фокус на синергію інтелектуального капіталу працівника, його компетенцій, досвіду та використання ШІ як партнера, що розширює професійні можливості.	Популяризація використання цифрових платформ для пошуку роботи, відкриття вакансій роботодавцями і інформування про них потенційних працівників.	Перенавчання персоналу для ефективної роботи у цифровому просторі, встановлення вимог до рівня цифрової грамотності у межах окремих професій і посад.
Оновлення професійної структури ринку через зникнення класичних посад появи нових професій.	Зростання значущості соціальних навичок у працівників, які неможливо автоматизувати та замінити штучним інтелектом.	Використання алгоритмів ШІ для оцінки кандидата на посаду, діагностики його навичок, прогнозування успішності на робочому місці та придатності до ролі у команді.	Прийняття рішень щодо найму працівників на основі вивчення відкритої інформації про їх професійне та особисте життя, уподобання, досягнення.	Гнучкість HR-менеджменту, кадрових політик і стратегій, що проявляється у адаптації організаційних структур роботодавців до змін ринкової кон'юнктури, дисбалансів і деструкцій, що періодично виникають.
Демографічні, вікові та гендерні трансформації структури робочої сили, спричинені входження на ринок зумерів з новими цінностями, дефіцитом чоловічої робочої сили через мобілізацію, вихід з ринку висококласних фахівців пенсійного віку.	Посилення ролі інклюзивності та безбар'єрності при працевлаштуванні; у кадрових стратегіях акцент робиться на кадровій та інтелектуальній безпеці та можливостях їх забезпечення як роботодавцем, так і працівником (самоменеджмент).	Індивідуалізація навчання, кар'єрного зростання, комунікацій шляхом використання адаптивних ШІ-платформ для реалізації механізму цифрового HR-менеджменту.	Віртуалізація робочих місць, колективна робота у спільних цифрових екосистемах із використанням персональних цифрових гаджетів.	Гібридна та змішана зайнятість шляхом поєднання робочого місця в офісі та «домашнього офісу», коворкінгу, фокус на результаті, а не на контролі процесу його досягнення.

Джерело: складено авторами

Бізнес є основним учасником регіонального ринку праці, і його взаємодія з іншими секторами суспільства має значний вплив на розвиток регіону та добробут мешканців. У вирішенні проблем адаптації ринку праці до виявлених тенденцій у сфері розвитку трудових відносин, бізнес-структури мають бути долучені до взаємодії з освітніми установами та органами влади, працювати спільно. Важливо на макрорівні сприяти підприємницькій активності, підтримувати бізнес у складних умовах і створювати належні умови для його функціонування [2, с.7-8]. Основними напрямками функціонування та розвитку WAPES (World Association of Public Employment Services) – Всесвітня асоціація державних служб зайнятості та інших регулюючих і дорадчих структур на ринку праці, на думку таких вчених, як Зуб М., Нижник В., мають стати: реалізація підходу, орієнтованого на людину та усунення (пом'якшення) ризиків у сфері трудових відносин; концентрація зусиль щодо заохочення міжнародної співпраці між службами зайнятості; розробка ідей та стратегій для ефективного вирішення демографічних проблем, у т.ч. старіння населення; людиноорієнтована розробка та використання штучного інтелекту на ринках праці [10, с.254].

Отже, адаптивні трансформації ринку праці під впливом цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту полягають у:

- оновленні механізмів пошуку, рекрутингу, оформлення та адаптації працівників за допомогою переведення частини традиційних процесів HR-менеджменту у цифровий простір;
- започаткування та використання людиноцентрованих кадрових політик і HRM-стратегій для утримання персоналу, підвищення рівня його лояльності та привернення уваги вільних фахівців на ринку праці шляхом трансляції роботодавцями інформації про соціальну орієнтацію HR-менеджменту на ринок праці через бренди роботодавця;
- розширення меж самостійності учасників ринку праці під час пошуку вакансій або кандидатів для їх закриття через цифрові системи, без посередництва центрів зайнятості або консалтингових агентств;
- збільшення обсягів використання штучного інтелекту для пошуку кандидатів на посади, під час оцінювання рівня їх відповідності вимогам, діагностики продуктивності праці у процесі роботи, а також під час виконання працівниками своїх посадових обов'язків – для прискорення завершення рутинних завдань, автоматизації виконання повторюваних процесів або задач, генерації контенту, що не потребує креативності, тощо.

Використання ШІ у робочих процесах підвищує попит на працівників, які мають такі навички, популяризує цифрові компетенції, та водночас, створює профіцит робочої сили у професіях, де штучний інтелект може повністю замінити людину та з'економити ресурси компанії.

Висновки. Дослідження адаптивних трансформацій ринку праці під впливом цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту дало змогу зробити такі висновки.

1. Встановлено характеристики змін структури та функцій ринку праці, а також попиту та пропозиції кадрових ресурсів, такі як: перехід суб'єктів господарювання від економічної моделі володіння активами до економіки знань, пріоритетом якої є наявність інтелектуального капіталу або можливість користуватись ним; диверсифікація навичок і різновекторність потреб, що характеризується зростанням попиту на висококваліфікованих фахівців у вузьких сферах і водночас на працівників базових робітничих професій; оновлення професійної структури ринку через зникнення класичних посад і появу нових професій; демографічні, вікові та гендерні трансформації структури робочої сили.

2. Конкретизовано вплив цифрового людиноцентрованого HR-менеджменту на зміни у технологіях підбору, рекрутингу, адаптації кадрового ресурсу під час взаємодії роботодавців і кандидатів на вакансії у межах ринку праці. Він полягає у підвищенні рівня лояльності та залученості працівників, скороченні плинності кадрів завдяки фокусу кадрових політик і HR-стратегій на добробуті персоналу, індивідуалізації кар'єрних траєкторій, посиленні ролі інклюзивності та безбар'єрності при працевлаштуванні.

3. Простежено вплив штучного інтелекту на розвиток ринку праці, який полягає у використанні алгоритмів ШІ для оцінки кандидатів на посади, діагностики їх навичок, прогнозування успішності на робочому місці та придатності до ролі у команді, а також у індивідуалізації траєкторій навчання, кар'єрного зростання, налагодження багатосторонньої комунікації шляхом використання адаптивних ШІ-платформ.

4. Узагальнено адаптації ринку праці до впливу штучного інтелекту, цифровізації та людиноцентрованого HR-менеджменту. Станом на початок 2026 року спостерігається перехід до безперервного навчання працівників і кандидатів на вакантні посади у межах професії, стимулювання їх зі сторони роботодавців до постійного оновлення професійних навичок, зміни кількох професій впродовж життя, перенавчання персоналу для ефективної роботи у цифровому просторі, встановлення вимог до рівня цифрової грамотності у межах окремих професій і посад, а також розширення меж гібридної і змішаної зайнятості шляхом поєднання робочого місця в офісі, «домашнього офісу» або коворкінгу, з фокусом роботодавця на результаті, а не на контролі процесу його досягнення.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні можливостей розширення меж використання штучного інтелекту для розроблення кадрових стратегій і брендів роботодавців для нарощення їх впливовості на локальному та національному ринках праці.

Список використаних джерел

1. Провотар Н. І., Богельська О. І. Ринок праці України в час війни: регіональні аспекти та виклики. *Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів*. 2025. Вип. 6(2). С. 39–49. <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2025.6.2.-5/15>.
2. Бондаренко С. О. Роль бізнесу на регіональному ринку праці: аналіз стану суб'єктів господарювання та зайнятості населення. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 5. С. 3–9. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.1>.
3. Дакал А. В., Радченко О. В. Психологічні чинники архетипу "воїна": чого саме очікувати українським бізнесовим структурам під час масового виходу на ринок праці героїв війни. *Перспективи та інновації науки (Серія "Педагогіка", Серія "Психологія", Серія "Медицина")*. 2025. № 11. С. 1941–1956. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11\(57\)-1941-1956](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11(57)-1941-1956).
4. Антонюк Л. Л. Вплив штучного інтелекту на ринок праці в ІТ-секторі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 8(2). С. 9–16. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8-11355>.
5. Котова Л. В., Севост'янова К. А. Цифрова трансформація ринку праці: ключові навички, компетентності та тенденції професійного розвитку працівників. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2025. № 2. С. 134–145. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-134-145>.
6. Куликов Г. О. Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(1). С. 55–66. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66).
7. Фімяр С. В., Глембицький О. В. Вплив інтелектуального капіталу на розвиток соціально-трудових відносин на ринку праці у контексті використання технологій ШІ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 206–210. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.206>.
8. Костиця В. І., Бурлай Т. В. Деструкції ринку праці України: чинник соціально-економічних нерівностей і шляхи подолання. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 45–77. <https://doi.org/10.15407/etef2025.02.045>.
9. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В. Освітні практики розвитку підприємницьких та фінансових компетентностей майбутніх фахівців для сучасного ринку праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 19. С. 139–146. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.19.139>.
10. Зуб М., Нижник В. "WAPES" як елемент інфраструктури глобального ринку праці. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 249–255. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-31>.

References

1. Provotar N. I., Bohelska O. I. (2025). Market of Ukraine in the time of war: regional aspects and challenges. *Constructive Geography and Rational Use of Natural Resources*, Iss. 6(2), 39-49 (in Ukr.). <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2025.6.2.-5/15>.

2. Bondarenko S. O. (2024). The role of business in the regional labor market: analysis of the state of business entities and employment of the population. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Public Management and Administration*, Iss. 5, 3-9 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.1>.
3. Dakal A. V., Radchenko O. V. (2025). Psychological factors of the "warrior" archetype: what exactly should Ukrainian business structures expect during the mass entry of war heroes into the labor market. *Perspectives and Innovations of Science (Series "Pedagogy", Series "Psychology", Series "Medicine")*, № 11, 1941-1956 (in Ukr.). [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11\(57\)-1941-1956](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11(57)-1941-1956).
4. Antoniuk L. L. (2025). Impact of artificial intelligence on the labor market in the IT sector. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, № 8(2), 9-16 (in Ukr.). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8-11355>.
5. Kotova L. V., Sevostianova K. A. (2025). Digital transformation of the labor market: key skills, competencies and trends of professional development of employees. *Actual problems of law: theory and practice*, № 2, 134-145 (in Ukr.). <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-134-145>.
6. Kulikov H. O. (2025). Digital transformation of the labor market of Ukraine: challenges and opportunities for innovative employment. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, Iss. 13(1), 55-66 (in Ukr.). [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66).
7. Fimiar S. V., Hlemytskyi O. V. (2025). Impact of intellectual capital on the development of social and labor relations in the labor market in the context of using AI technologies. *Investments: Practice and Experience*, № 14, 206-210 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.206>.
8. Kostrytsia V. I., Burlai T. V. (2025). Destructions of the labor market of Ukraine: a factor of socio-economic inequalities and ways to overcome. *Economic Theory*, № 2, 45-77 (in Ukr.). <https://doi.org/10.15407/etet2025.02.045>.
9. Nepokupna T. A., Shevchenko B. O., Stepanenko S. V. (2025). Educational practices of developing entrepreneurial and financial competencies of future specialists for the modern labor market. *Investments: Practice and Experience*, № 19, 139-146 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.19.139>.
10. Zub M., Nyzhnyk V. (2025). "WAPES" as an element of global labor market infrastructure. *Modeling the development of the economic systems*, № 2, 249-255 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-31>.

ZACHOSOVA Natallia¹,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of
 Management and Public Service Department,

HERASYMENKO Olena¹,
 Doctor of Economic Sciences, Associate
 Professor of the Department of Economics and
 International Economic Relations,

¹Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ADAPTIVE LABOR MARKET TRANSFORMATIONS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL HR MANAGEMENT, PEOPLE-CENTERED HR STRATEGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Introduction. *The relevance of the study is due to the fact that local and global labour markets are constantly changing, demonstrating adaptive trends to the challenges of digitalization and remote employment. The use by business entities of the capabilities of digital HR management, human-centered HR strategies and artificial intelligence in the future would allow partially to satisfy the staffing shortage and bring closer the achievement of consensus between employers and employees regarding workload, working conditions and the level of its payment, balance expectations regarding the ratio of working time and time for rest, staff involvement and loyalty and management's interest in its development and motivation.*

Purpose - identifying existing and forecasting promising adaptive transformations of the domestic labour market under the influence of the active development of digital HR management, human-centered HR strategies and artificial intelligence.

Results. *The characteristics of changes in the labour market, as well as the demand and supply of human resources, are established. The impact of digital human-centered HR management on changes in technologies for selection, recruitment, and adaptation of human resources during the interaction of employers and candidates for vacancies within the labour market is specified. The impact of artificial intelligence on the development of the labour market is traced, assumptions are made regarding the scaling of the digital employment segment in its architecture. The adaptation of the labour market to the influence of artificial intelligence, digitalization, and managerial human-centeredness is generalized.*

Originality. Digital recruiting is proposed to be understood as a format for closing a vacancy by an employer (with or without the participation of intermediaries), where all actions on the part of the recruiter - submitting a vacancy announcement, receiving and studying resumes, communicating with candidates, evaluating, interviewing, checking documents, sending offers (employment offers with specific terms of remuneration and conditions) and even registering a future employee takes place exclusively with the help of digital information systems. The conclusion is made: if digital recruiting develops into further permanent work of the employee online - this is a transition of the labour relations mechanism to the digital employment model, which is one of the signs of the transformation of the socio-economic system to the framework of Society 5.0.

The characteristics of changes in the labour market, as well as the demand and supply of human resources, are established, such as: the transition from an economic model of asset ownership to a knowledge economy, the priority of which is the presence of intellectual capital or the ability to use it, diversification of skills and multi-vector needs, characterized by an increase in demand for highly qualified specialists in narrow fields and at the same time for workers in working professions; updating the professional structure of the market due to the disappearance of classic positions and the emergence of new professions; demographic, age and gender transformations of the workforce structure. The impact of artificial intelligence on the development of the labour market is traced, which consists in the use of AI algorithms to assess a candidate for a position, diagnose his skills, predict his success in the workplace and suitability for a role in a team, as well as in the individualization of learning trajectories, career growth, and the establishment of multilateral communication through the use of adaptive AI platforms for the implementation of digital HRM mechanisms by employers.

Conclusion. As of the beginning of 2026, the labour market is witnessing a transition to continuous training of employees and candidates for vacant positions within the mastered profession, encouragement to constantly update professional skills, changing several professions throughout life, retraining personnel to work effectively in the digital space, establishing requirements for the level of digital literacy within individual professions and positions, as well as expanding the boundaries of hybrid and mixed employment by combining a workplace in the office and a "home office" or co-working, with the employer's focus on the result, rather than on controlling the process of achieving it.

Keywords: labour market, artificial intelligence, intellectual capital, HR management, human-centeredness, strategy, social skills.

Одержано редакцією: 12.10.2025
Прийнято до публікації: 05.12.2025

УДК 336.2

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-128-139>

ЛАВРОВА-МАНЗЕНКО Олена Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-1320-6940>
elenalavrova.el@vu.edu.ua

РОЗВИТОК ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКО-ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

***Анотація.** Обґрунтовано теоретико-прикладні засади розвитку податкової системи України в умовах трансформації економіко-інституційного середовища. Виявлено зміну функціонального призначення податкової системи від суто фіскального механізму до інструменту забезпечення економічної стійкості, детінізації, регулятивного впливу та бюджетної збалансованості. Визначено вплив інституційних змін на податкову політику, податкове навантаження, податкове адміністрування й контроль. Запропоновано напрями підвищення ефективності податкової системи на засадах адаптивності, цифровізації, ризик-орієнтованого контролю та інституційної довіри.*

***Ключові слова:** податкова політика; оподаткування; фіскальні органи; податкове навантаження; податковий контроль; економіко-інституційні зміни; податкове адміністрування; цифровізація; інституційна довіра; ефективність оподаткування.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокою трансформацією економіко-інституційного середовища, що охоплює одночасно воєнно зумовлені структурні зрушення, посилення вимог до внутрішньої фіскальної стійкості, цифровізацію державного управління, євроінтеграційне зближення та перегляд моделей взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. За таких умов податкова система перестає бути виключно техніко-фіскальним механізмом акумуляції доходів бюджету й набуває ознак багатофункціонального інституційного інструменту, через який реалізуються не лише завдання мобілізації ресурсів, а й пріоритети економічної стабілізації, легалізації господарських процесів, підтримки добросовісного підприємництва, підвищення податкової дисципліни та зміцнення фінансової спроможності держави. Така зміна функціонального призначення податкової системи узгоджується і з сучасним нормативним підходом, оскільки Податковий кодекс України визначає не лише перелік податків і зборів, а й порядок їх адміністрування, права та обов'язки платників, компетенцію контролюючих органів та відповідальність за порушення податкового законодавства, тобто фактично закладає інституційний каркас усього податкового середовища.

Особливої уваги набуває та обставина, що в сучасних умовах розвиток податкової системи України відбувається під впливом не лише традиційних фіскальних чинників, а й комплексу нових викликів, серед яких домінують потреба у стійкому наповненні бюджету в умовах високих видатків, необхідність зниження масштабів ухилення від оподаткування, гармонізація правил із європейськими стандартами, а також побудова більш технологічної та аналітично зорієнтованої моделі податкового адміністрування. Водночас саме в цій площині загострюється одна з ключових суперечностей сучасної податкової політики України. З одного боку, держава об'єктивно потребує посилення фіскальної спроможності, розширення бази оподаткування, підвищення рівня добровільної сплати податків і мінімізації схем ухилення, що прямо пов'язано з потребою забезпечення бюджетної збалансованості та зниження залежності від зовнішнього фінансування. З іншого боку, надмірне посилення фіскального тиску, ускладнення процедур адміністрування або асиметричний розподіл податкового навантаження можуть пригнічувати ділову активність, погіршувати інвестиційний клімат, стимулювати тінізацію та послаблювати мотивацію до добровільного виконання податкових зобов'язань. Не випадково і міжнародні інституції у своїх оцінках наголошують, що для України критично важливим є не просто

збільшення надходжень, а саме реалізація системних заходів із модернізації податкової служби, скорочення ухилення від оподаткування та вирівнювання правил гри у фіскальній сфері. Отже, проблема розвитку податкової системи сьогодні полягає не у виборі між фіскальною ефективністю та економічною свободою, а в пошуку такого інституційного балансу, за якого податкова система одночасно забезпечуватиме фінансову стійкість держави і не руйнуватиме підґрунтя для відновлення та розвитку підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі розвиток податкової системи України досліджується переважно через призму податкової політики, податкового навантаження та податкового контролю, зокрема в працях Проскури К., Татяниченко О., Олейнікової Л., Тимченко О., Саєнко О. та інших. При цьому дедалі більше уваги приділяється цифровізації адміністрування, ризик-орієнтованим підходам і підвищенню аналітичної спроможності податкових органів. Водночас більшість наявних праць зосереджена на окремих елементах податкової системи, тоді як її розвиток в умовах нестабільного економіко-інституційного середовища потребує комплексного підходу. Саме тому доцільно розглядати податкову систему як динамічний інституційний механізм, на який одночасно впливають податкова політика, податкове навантаження, модернізація контролю та цифрова трансформація адміністрування.

Незважаючи на вагомий науковий доробок у сфері податкової політики, податкового адміністрування та податкового контролю, у вітчизняній фінансово-економічній науці все ще недостатньо розкритими залишаються питання системного взаємозв'язку між трансформацією економіко-інституційного середовища та якісними параметрами розвитку податкової системи України. Передусім ідеться про брак комплексного обґрунтування того, яким чином зміна інституційних умов господарювання, цифровізація контрольних процедур, посилення аналітичної складової діяльності фіскальних органів, гармонізація із європейськими правилами та перегляд структури податкового навантаження впливають на ефективність податкової системи як цілісного явища. Недостатньо систематизованими також є підходи до визначення нових критеріїв ефективності податкової системи, які б враховували не лише обсяг мобілізованих доходів, а й рівень добровільної комплаєнс-поведінки, адміністративну зручність, інституційну довіру, ступінь детінізації та здатність податкової системи підтримувати економічну стійкість у кризових умовах. З огляду на це виникає об'єктивна потреба у поглибленні теоретико-прикладних засад дослідження розвитку податкової системи України саме в координатах трансформації економіко-інституційного середовища.

Мета та завдання статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад розвитку податкової системи України в умовах трансформації економіко-інституційного середовища та визначення напрямів підвищення її ефективності. Досягнення поставленої мети передбачає уточнення сутності податкової системи в сучасних умовах фіскально-інституційних змін, оцінювання впливу трансформації економіко-інституційного середовища на податкову політику держави, з'ясування ролі фіскальних органів у модернізації податкового адміністрування, дослідження податкового навантаження як індикатора якості податкової системи та обґрунтування напрямів удосконалення податкового контролю в контексті підвищення ефективності оподаткування. Методологічно така постановка мети узгоджується і з поточними реформаторськими орієнтирами України, де податкова система дедалі виразніше розглядається як інструмент одночасного забезпечення макрофінансової стабільності, зменшення ухилення від оподаткування, цифрової модернізації та зближення з європейськими стандартами адміністрування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній фінансово-економічній науці податкова система дедалі частіше трактується не як проста сукупність установлених державою податків і зборів, а як інституційно організований комплекс правових норм, економічних інструментів, адміністративних процедур, інформаційних потоків та управлінських рішень, за допомогою яких забезпечується формування публічних доходів і водночас реалізується регулятивний вплив держави на поведінку економічних агентів. Таке розуміння відповідає і чинній нормативній конструкції оподаткування в Україні, оскільки Податковий кодекс України

[1] регулює не лише перелік податків та зборів, а й порядок їх адміністрування, статус платників, компетенцію контролюючих органів, повноваження посадових осіб та засади податкового контролю. Отже, вже на рівні базового законодавчого регулювання податкова система постає як цілісне інституційне середовище, а не лише як набір фіскальних платежів.

Вітчизняна наукова думка послідовно підкреслює, що податкова система є фундаментальною складовою механізму державного регулювання економіки. У працях українських дослідників наголошується, що саме через податкову систему забезпечуються не тільки мобілізація фінансових ресурсів до бюджету, а й перерозподіл валового внутрішнього продукту, стимулювання або стримування інвестиційної активності, вплив на структуру споживання, нагромадження і відтворення. Зокрема, у дослідженні Ляхової О. та Садового Д. підкреслено, що податкова система впливає на розвиток підприємств і галузей економіки, а її оптимізація має поєднувати два взаємопов'язані завдання: максимальну мобілізацію надходжень до бюджету та врахування податкової спроможності платників у режимі, що не руйнує їх економічне зростання [2]. Саме ця двоїста природа податкової системи дає підстави розглядати її як інструмент балансу між інтересами держави та приватного сектору.

Теоретичне осмислення податкової системи неможливе поза категорією податкової політики, адже остання визначає змістовну спрямованість, конфігурацію та пріоритети її розвитку. В окремих дослідженнях [3] податкова політика України розглядається як одна з базових складових економічної політики держави, через яку забезпечується узгодження фіскальних потреб бюджету, соціальної справедливості, конкурентоспроможності економіки та довгострокових орієнтирів розвитку. Мельник В. і Кошук Т, аналізуючи податкову політику в умовах імплементації Угоди про асоціацію з ЄС, обґрунтовують, що сучасна податкова система має формуватися з урахуванням європейських стандартів, сучасних технологій податкової роботи, контролю за трансфертним ціноутворенням, боротьби з агресивним податковим плануванням і розширення бази оподаткування [3]. У свою чергу, Соколовська А. підкреслює, що стратегія розвитку податкової системи повинна виходити з оцінки не лише фіскального результату, а й якості реалізації податкової політики, її послідовності, передбачуваності та інституційної результативності [4].

Саме тому розвиток податкової системи доцільно трактувати значно ширше, ніж просту зміну податкових ставок, переліку платежів або перерозподіл податкових повноважень між рівнями влади. У сучасному економіко-інституційному середовищі розвиток податкової системи означає трансформацію механізмів адміністрування, оновлення логіки податкового контролю, переорієнтацію взаємодії держави і платника на електронні канали, підвищення якості аналітичного супроводу рішень, а також формування довіри до податкових правил і податкових інституцій. Проскура К. прямо наголошує на необхідності оцінювання ефективності адміністрування та визначення стратегічних орієнтирів його модернізації, що свідчить про перенесення акценту з формального справляння податків на якість організації всієї системи виконання податкових зобов'язань [5]. Таким чином, податкова система в сучасному розумінні є не стільки статичною фіскальною конструкцією, скільки динамічним управлінським механізмом.

Особливо важливо, що новітні українські дослідження дедалі частіше підводять до інституційного прочитання податкової системи. У такій оптиці її ефективність визначається не лише повнотою податкових надходжень, а й стабільністю правил, узгодженістю законодавства, передбачуваністю фіскальної поведінки держави, прозорістю процедур, здатністю запобігати конфліктам тлумачення і знижувати трансакційні витрати платників. О. Ляхова О. та Садовий Д серед системних недоліків української моделі оподаткування називають саме складність і суперечливість законодавства, нестабільність правил, нерівномірність податкового навантаження та домінування фіскальної функції над регулюючою [2]. Це означає, що проблема розвитку податкової системи полягає не тільки у фіскальному налаштуванні, а й у подоланні інституційних деформацій, які послаблюють її регулятивний потенціал і знижують якість бізнес-середовища.

Відтак у науково-теоретичному сенсі податкова система має розглядатися як багаторівнева конструкція, що охоплює щонайменше чотири взаємопов'язані площини. Перша площина є

нормативною і пов'язана з правовим закріпленням податків, зборів, процедур і повноважень. Друга — економічна, оскільки податки впливають на розподіл ресурсів, стимули до праці, інвестування і споживання. Третя — адміністративна, адже без належної організації обліку, звітності, контролю й цифрових сервісів податкова система втрачає ефективність. Четверта — інституційна, оскільки саме довіра до правил, до податкових органів і до справедливості розподілу податкового тягаря визначає рівень добровільного виконання податкових обов'язків. Така логіка узгоджується з працями українських дослідників податкової політики, які прямо пов'язують ефективність функціонування податкової системи з відповідністю її моделі сучасним технологіям податкової роботи та зростанням довіри громадськості до реформ.

У цьому контексті податкова політика виступає не зовнішнім щодо податкової системи фактором, а її функціональною матрицею. Через податкову політику держава визначає співвідношення між фіскальною, регулюючою, стимулюючою та соціальною функціями оподаткування; через неї закладаються параметри податкового навантаження, окреслюються пріоритети контролю, межі пільгового режиму, підходи до детінізації й напями цифрової модернізації. Саме тому будь-яка зміна податкової політики неминуче трансформує і саму архітектуру податкової системи. У працях Соколовської А. наголошено, що стратегія розвитку податкової системи має бути концептуально оформленою, оскільки фрагментарні зміни без чіткої логіки призводять до втрати системності, погіршення узгодженості норм і зниження результативності податкових рішень [4]. Це дозволяє зробити важливий висновок: розвиток податкової системи не є автоматичним наслідком законодавчих новацій, а вимагає стратегічно скоординованої податкової політики.

Окремої уваги потребує питання інституційної довіри як умови сталого розвитку податкової системи. В суспільстві сформувалася необхідність підвищення рівня довіри громадськості до реформ, удосконалення взаємодії платників податків із фіскальними органами та переходу до таких моделей адміністрування, де добровільна комплаєнс-поведінка стає важливішою за репресивний примус. У цьому сенсі інституційна довіра не є абстрактною соціологічною категорією, а виступає економічним ресурсом податкової системи, оскільки зменшує витрати контролю, скорочує простір для ухилення та сприяє стабілізації надходжень. Отже, податкова система, яка не генерує довіри, змушена компенсувати її дефіцит зростанням адміністративного тиску, що в довгостроковій перспективі знижує її ефективність.

Отже, у сучасному економіко-інституційному середовищі розвиток податкової системи України слід тлумачити як комплексний процес якісного оновлення нормативної, економічної, адміністративної та інституційно-довірчої складових оподаткування, спрямований на забезпечення не лише фіскальної достатності, а й регулятивної спроможності, сервісної зручності, контрольної результативності та суспільної легітимності податкових відносин. Саме таке трактування відповідає сучасним умовам, оскільки відображає перехід від вузького фіскального бачення податкової системи до її розуміння як складного інституту координації державних і приватних інтересів у сфері розподілу та перерозподілу ресурсів.

Функціонування податкової системи України в сучасний період визначається не лише внутрішньою логікою податкової політики, а й глибокими змінами економіко-інституційного середовища, що мають одночасно кризовий, трансформаційний і модернізаційний характер. Воєнний стан, зростання потреби у стабільному бюджетному наповненні, структурні деформації господарської діяльності, переміщення бізнесу, звуження окремих податкових баз, цифровізація державного управління та посилення євроінтеграційного вектора суттєво змінюють вимоги до податкової системи. За цих умов вона вже не може розглядатися як відносно статична модель акумулювання доходів бюджету, оскільки змушена функціонувати в режимі постійного пристосування до зовнішніх і внутрішніх збурень. Саме тому в сучасних умовах особливого значення набуває категорія адаптивності податкової системи, під якою доцільно розуміти її здатність зберігати фіскальну результативність, інституційну цілісність та регулятивну дієвість в умовах високої невизначеності, нормативної рухливості та структурних економічних змін. Концептуальна потреба у стратегічному, а не ситуативному реформуванні податкової системи

обґрунтована у працях Цюцяк А., Цюцяк І. та Цюцяк В., де наголошено на важливості передбачуваності, узгодженості та системності змін у податковій сфері [6].

Найвагомим дестабілізаційним чинником для податкової системи України став воєнний стан, який змінив як пріоритети фіскальної політики, так і саму конфігурацію податкових відносин. У вітчизняних дослідженнях, присвячених розвитку податкового законодавства в умовах війни, підкреслюється, що воєнний період спричинив необхідність оперативного коригування механізмів оподаткування, перегляду окремих податкових режимів, посилення ролі податків у забезпеченні оборонних потреб держави та одночасного запровадження тимчасових пом'якшувальних рішень для збереження життєздатності бізнесу [7]. Водночас така гнучкість, будучи виправданою у кризовий момент, породжує іншу проблему — підвищення регуляторної мінливості, яка ускладнює довгострокове планування, знижує передбачуваність податкового середовища і створює додаткові трансакційні витрати для платників. Отже, вплив воєнних викликів на податкову систему має подвійний характер: з одного боку, вони посилюють її фіскальне значення, а з іншого – виявляють межі її інституційної стійкості.

Не менш суттєвим чинником трансформації є цифровізація, яка змінює не лише технічні інструменти податкового адміністрування, а й саму природу взаємодії між державою та платником. У сучасних українських дослідженнях цифровізація розглядається як глибока інституційна трансформація, що охоплює облік, звітність, контроль, комунікацію та обмін даними [8]. У сфері податкових відносин це означає перехід від паперово-фрагментарної моделі до інтегрованого електронного середовища, де ключову роль починають відігравати цифрові сервіси, автоматизовані перевірки, аналітика ризиків і попереджувальний, а не суто каральний, характер контролю. В українській науковій літературі ще до повномасштабної війни було обґрунтовано важливість формування інформаційного простору адміністрування податків, а в новітніх офіційних документах цифровізація прямо визначена однією зі стратегічних цілей реформування податкової системи та податкового адміністрування до 2030 року [8]. Це дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація нині виступає не допоміжним, а системоутворюючим чинником розвитку податкової системи України.

Важливим напрямом впливу економіко-інституційних змін є трансформація структури самого бізнес-середовища. Переміщення підприємств, зростання частки дистанційної зайнятості, розвиток платформених і цифрових форм економічної активності, зміна галузевих пропорцій та нестійкість фінансових результатів суб'єктів господарювання зумовлюють потребу у переосмисленні підходів до податкової бази, адміністрування та контролю. У цьому контексті дедалі більшої ваги набувають питання оподаткування цифрових компаній, нових моделей створення доданої вартості та транснаціонального руху доходів. Класичні податкові механізми все менш повно охоплюють нові форми економічної активності, а тому податкова політика має реагувати не лише на фіскальні втрати, а й на зміну самої природи об'єкта оподаткування. Цей процес поглиблює вимогу до адаптивності податкової системи, оскільки остання повинна бути здатною працювати з економікою, яка структурно швидше змінюється, ніж традиційні правові форми її регулювання.

Окремим і надзвичайно важливим вектором трансформації виступає євроінтеграція, яка надає розвитку податкової системи України не лише зовнішньополітичного, а й глибоко інституційного змісту. Адаптація до європейських стандартів означає не механічне копіювання окремих норм, а послідовне наближення податкової політики, адміністрування, прозорості та інструментів контролю до логіки права ЄС. На офіційному рівні цей вектор закріплений у Національній стратегії доходів, де адаптація законодавства України до законодавства ЄС та виконання міжнародних зобов'язань прямо визначені серед стратегічних цілей реформи [9]. Отже, євроінтеграція впливає на податкову систему не лише через зміну окремих правил, а і через підвищення прозорості, узгодженості та міжнародної сумісності.

Водночас трансформація економіко-інституційного середовища супроводжується збереженням і відтворенням тіньових практик, які залишаються одним із найбільш руйнівних факторів для податкової системи. Тінізація окремих секторів економіки, асиметрія інформації між платником і державою, використання прогалів у міжнародному податковому регулюванні

та розмивання податкової бази зумовили посилення уваги до нових механізмів податкового контролю. У працях українських дослідників, присвячених сучасним підходам до адміністрування, підкреслюється, що нові виклики вже спричинили зміну інструментів податкового контролю через впровадження BEPS-орієнтованих підходів, автоматичний обмін інформацією, використання стандарту CRS і зростання ролі аналітичної обробки даних. Це означає, що боротьба з тінізацією перестає бути лише правоохоронним або контрольним завданням, а перетворюється на складову інституційної модернізації всієї податкової системи.

З огляду на викладене, сучасна податкова система України функціонує в середовищі, де одночасно поєднуються воєнні загрози, інституційна нестабільність, цифрова трансформація, євроінтеграційне зближення та потреба у звуженні простору тіньової економіки. У таких умовах її ефективність дедалі меншою мірою визначається формальним переліком податків або рівнем ставок і дедалі більшою — здатністю швидко адаптуватися до змін, підтримувати передбачуваність правил, забезпечувати справедливий розподіл податкового навантаження та інтегрувати нові технологічні й інформаційні рішення. Саме тому адаптивність податкової системи доцільно розглядати як одну з ключових сучасних характеристик її якості: не адаптивна податкова система в умовах воєнної, економічної та інституційної турбулентності втрачає не лише регулятивну гнучкість, а й власну фіскальну спроможність.

Податкове навантаження доцільно розглядати не лише як кількісне співвідношення податкових вилучень до певної бази порівняння, а як узагальнюючий індикатор характеру взаємодії між державою, платником податків і економічним середовищем. Такий підхід дає підстави трактувати його водночас і як результат податкової політики, і як маркер якості інституційного середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання. В окремих дослідженнях підкреслюється, що зміст та межі податкового навантаження не є сталими, а визначаються сукупністю економічних, соціальних, галузевих та інституційних чинників, через що його оцінювання має здійснюватися не абстрактно, а в конкретному макро- і мікроекономічному контексті [10].

На макроекономічному рівні податкове навантаження найчастіше вимірюється як частка податкових надходжень у валовому внутрішньому продукті або у створеній доданій вартості, тоді як на мікрорівні — як частка податків у доході, прибутку, витратах чи грошових потоках підприємства або домогосподарства. Особливо показовим є те, що структурно деформоване податкове навантаження слід розглядати не лише як фіскальну, а і як інституційну проблему. Коли основний тягар формується за рахунок непрямих податків або коли податкові пільги розподіляються нерівномірно, виникає ефект податкової асиметрії, за якого окремі групи платників опиняються в менш сприятливих умовах порівняно з іншими. У такому разі податкове навантаження відображає вже не просто параметри оподаткування, а якість державних інституцій, здатність забезпечувати справедливість, нейтральність і передбачуваність податкових правил. Саме на це звертають увагу українські дослідники, аналізуючи регресивний вплив окремих непрямих податків, а також наслідки нераціонального розподілу податкових пільг у національній податковій системі.

Податкове навантаження безпосередньо впливає і на поведінку платників, зокрема на інвестиційні рішення, моделі фінансування, масштаби декларованої діяльності та рівень добровільного виконання податкових зобов'язань. Для України ця проблематика є особливо актуальною в умовах нестабільного економіко-інституційного середовища, коли потреба у збереженні бюджетної стійкості поєднується з необхідністю не допустити руйнівного податкового тиску на бізнес та населення. Саме тому оцінювання податкового навантаження має виходити за межі вузького фіскального підходу і включати аналіз його впливу на економічну стійкість, інвестиційну привабливість, тінізацію, соціальну справедливість та інституційну довіру. У сучасних умовах податкове навантаження слід трактувати як інтегральний показник якості податкової політики: якщо воно є економічно обґрунтованим, структурно збалансованим і соціально легітимним, то воно свідчить про відносно високу якість економіко-інституційного середовища; якщо ж воно є надмірним, асиметричним або непередбачуваним, це означає наявність глибших інституційних дисфункцій у сфері оподаткування (табл. 1).

Таблиця 1 – Податкове навантаження як індикатор результативності податкової політики та якості економіко-інституційного середовища

Сутність податкового навантаження	Що саме характеризує	Науково-прикладне значення для оцінки податкової системи
Фіскальний вимір		
Відображає частку ресурсів, що вилучається державою через систему податків і зборів	Рівень мобілізації доходів бюджету, податкову віддачу економіки	Дає змогу оцінити фіскальну результативність податкової політики, але не відображає справедливості й структурної збалансованості навантаження
Економічний вимір		
Характеризує вплив оподаткування на фінансові результати суб'єктів господарювання, інвестиції, споживання та заощадження	Ступінь стимулюючого або стримувального впливу податків на економічну активність	Дозволяє визначити, чи не трансформується податкова система з інструменту регулювання у чинник пригнічення розвитку
Соціальний вимір		
Виявляє розподіл податкового тягаря між різними групами населення та суб'єктами господарювання	Рівень податкової справедливості, пропорційності та соціальної легітимності оподаткування	Дає підстави оцінити, наскільки податкова політика відповідає принципам справедливості та платоспроможності
Інституційний вимір		
Відображає якість побудови податкових правил, стабільність законодавства, передбачуваність адміністрування та рівень довіри до податкових органів	Спроможність податкової системи функціонувати без надмірних трансакційних витрат і конфліктності	Дає змогу розглядати податкове навантаження не лише як фіскальну, а і як інституційну категорію
Поведінковий вимір		
Визначає реакцію платників на параметри оподаткування	Рівень добровільної сплати податків, схильність до тінізації, мотивацію до інвестування	Дає можливість оцінити, чи сприймається податкова система як економічно раціональна та легітимна
Структурний вимір		
Показує співвідношення між прямими і непрямими податками, податковими пільгами та окремими сегментами податкового тиску	Збалансованість архітектури податкової системи	Дає підстави виявити структурні деформації податкового навантаження та їх вплив на економічну поведінку
Регуляторний вимір		
Відображає спроможність податкової політики забезпечувати баланс між бюджетною стійкістю та розвитком економіки	Якість поєднання фіскальної, стимулюючої та контрольної функцій податків	Дає змогу оцінити ефективність податкової системи в умовах економічної нестабільності та інституційних змін

Джерело: систематизовано автором на основі [11]

У сучасних умовах фіскальні органи виконують не лише функцію адміністрування податків, а й виступають ключовим інституційним суб'єктом забезпечення стійкості податкової системи. Їхня роль дедалі більше зміщується від суто реєстраційно-контрольної діяльності до комплексного управління податковими ризиками, інформаційними потоками та сервісною взаємодією з платниками. Ефективність податкового адміністрування безпосередньо залежить від якості інформаційного простору, аналітичного супроводу рішень і спроможності податкових органів працювати в інтегрованому цифровому середовищі.

Розвиток податкового контролю в Україні пов'язаний із переходом від переважно карально-перевірочної моделі до ризик-орієнтованого підходу, за якого головним стає не кількість контрольних дій, а точність виявлення порушень і превентивний вплив на податкову поведінку платників. Такий підхід передбачає концентрацію уваги на операціях із підвищеним рівнем ризику, розширення аналітичної обробки даних, автоматизацію відбору об'єктів перевірки та зменшення адміністративного навантаження на сумлінний бізнес. Саме ці орієнтири закріплено і в Національній стратегії доходів до 2030 року [8], де реформування податкового адміністрування пов'язується з цифровізацією, мінімізацією людського фактора та відновленням довіри платників до контролюючих органів.

Цифрові інструменти адміністрування істотно змінюють практику діяльності фіскальних органів. Електронні сервіси, автоматизований обмін інформацією, стандартизовані формати податкових даних і розвиток SAF-T UA формують нову модель контролю, у якій основний акцент переноситься на своєчасне виявлення ризиків, прозорість процедур і скорочення транзакційних витрат платника [12]. За таких умов якість податкового адміністрування починає прямо впливати на рівень податкової дисципліни: що більш зрозумілими, технологічними та передбачуваними є процедури, то вищою є ймовірність добровільного виконання податкових зобов'язань [13].

Отже, ефективність податкової системи значною мірою визначається не лише параметрами податкової політики, а й інституційною якістю діяльності фіскальних органів. У сучасному економіко-інституційному середовищі саме сервісно-аналітична та ризик-орієнтована модель роботи фіскальних органів є найбільш перспективною, оскільки вона дає змогу поєднати фіскальну результативність, розвиток податкового контролю та підвищення довіри платників до податкової системи.

Підвищення ефективності податкової системи України в сучасних умовах має спиратися не на фрагментарне коригування окремих податків, а на узгоджене вдосконалення податкової політики, адміністрування, контролю та інституційної взаємодії між державою і платником. Національна стратегія доходів до 2030 року визначає рамкові орієнтири такої модернізації: стійке нарощення доходів бюджету, цифровізацію податкового адміністрування, управління податковими ризиками, зменшення можливостей для ухилення від оподаткування та відновлення довіри до податкових інституцій [8].

У цих умовах першочергового значення набуває вдосконалення податкової політики на засадах стабільності, передбачуваності та економічної нейтральності. Податкова система має забезпечувати достатній фіскальний результат без формування надмірного або структурно деформованого податкового навантаження. Не менш важливим є подальший розвиток сервісно-аналітичної моделі діяльності фіскальних органів, за якої цифрові рішення, автоматизація процедур, мінімізація людського фактора та ризик-орієнтований контроль поєднуються зі спрощенням виконання податкових зобов'язань для сумлінних платників.

З методологічної точки зору доцільно виходити з того, що ефективність податкової системи зростає тоді, коли одночасно поліпшуються чотири параметри: фіскальна результативність, справедливість розподілу податкового навантаження, якість адміністрування та рівень інституційної довіри. Саме тому подальші зміни повинні бути спрямовані не лише на збільшення надходжень, а й на підвищення прозорості правил, передбачуваності податкових рішень, цифрової сумісності процедур і довіри платників до контролюючих органів (табл. 2).

Отже, підвищення ефективності податкової системи України доцільно пов'язувати з переходом до моделі, у якій фіскальна результативність поєднується з помірним податковим навантаженням, цифровою зрілістю адміністрування, ризик-орієнтованим контролем і зростанням інституційної довіри.

Таблиця 2 – Ключові напрями підвищення ефективності податкової системи України в умовах інституційних змін

Напрямок	Зміст змін	Очікуваний результат
Удосконалення податкової політики	Підвищення стабільності податкових правил, узгодження фіскальних рішень із цілями економічного розвитку	Зниження регуляторної невизначеності, поліпшення інвестиційного середовища
Оптимізація податкового навантаження	Усунення структурних диспропорцій між різними групами платників і видами податків	Більш справедливий розподіл податкового тягаря, зменшення стимулів до тінізації
Цифровізація адміністрування	Розширення електронних сервісів, автоматизація процедур, інтеграція даних і цифрових форматів контролю	Зниження адміністративних витрат, підвищення прозорості та швидкості процедур
Ризик-орієнтований податковий контроль	Концентрація контрольних заходів на ризикових операціях і сегментах	Підвищення точності контролю, зменшення тиску на сумлінний бізнес
Розвиток сервісної функції фіскальних органів	Посилення консультативної, інформаційної та превентивної взаємодії з платниками	Зростання добровільної сплати податків і податкової дисципліни
Підвищення інституційної довіри	Прозорість рішень, захист даних, доброчесність адміністрування, передбачуваність практики	Зміцнення легітимності податкової системи та стійкості бюджетних надходжень

Джерело: систематизовано автором на основі [14]

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що розвиток податкової системи України в умовах трансформації економіко-інституційного середовища слід розглядати як багатовимірний процес, що виходить далеко за межі зміни переліку податків, ставок чи окремих елементів фіскального механізму. Податкова система в сучасних умовах постає як інституційно організована сукупність правових, економічних, адміністративних та інформаційно-комунікаційних інструментів, через які держава реалізує не лише фіскальну, а й регулятивну, стабілізаційну, стимулюючу та контрольну функції. Саме тому її розвиток доцільно тлумачити як процес якісного оновлення механізмів адміністрування, податкового контролю, цифрової взаємодії з платниками та формування інституційної довіри.

Трансформація економіко-інституційного середовища в Україні істотно змінила умови функціонування податкової системи. Воєнні виклики, цифровізація, структурні зрушення в економіці, євроінтеграційне зближення та збереження тіншових практик зумовили підвищення вимог до її гнучкості, адаптивності та внутрішньої узгодженості. У зв'язку з цим доведено, що ключовою сучасною характеристикою податкової системи має виступати її адаптивність, тобто здатність підтримувати фіскальну результативність, регулятивну дієвість і інституційну цілісність в умовах нестабільності.

Ефективність податкової системи дедалі більшою мірою залежить від інституційної якості діяльності фіскальних органів. Сучасна модель податкового адміністрування має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації процедур, ризик-орієнтованого контролю, аналітичного супроводу рішень і сервісної взаємодії з платниками. Саме така модель забезпечує не лише підвищення точності податкового контролю, а й зростання податкової дисципліни, скорочення трансакційних витрат та зміцнення довіри до податкових інституцій.

На підставі проведеного аналізу обґрунтовано, що підвищення ефективності податкової системи України має здійснюватися через комплексне вдосконалення податкової політики, оптимізацію податкового навантаження, розвиток сервісно-аналітичної моделі діяльності фіскальних органів, розширення цифрових форматів адміністрування та підвищення інституційної передбачуваності податкових рішень. Стратегічно перспективною для України є така модель податкової системи, у якій фіскальна достатність поєднується зі справедливістю податкового навантаження, технологічною зрілістю адміністрування, прозорістю контролю та високим рівнем інституційної довіри, що відповідає сучасним умовам економічної трансформації та формує підґрунтя для стійкого розвитку податкової системи в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Ляхова О. О., Садовий Д. Ю. Проблематика розвитку системи оподаткування суб'єктів бізнесу в Україні. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 2–3 берез. 2023 р. Вінниця : ВНТУ, 2023. С. 195–198. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/48c3f0b7-1cba-4dfc-9f22-204e8be04f2b/content> (дата звернення: 21.03.2026).
3. Мельник В. М., Кошук Т. В. Податкова політика України в умовах імплементації угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Фінанси України. 2016. № 7. С. 7–25. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_16_07_007_uk.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
4. Славкова А. А., Ватаманюк О. С. Податкова політика України в умовах євроінтеграції: проблеми і перспективи. Фінанси, облік і аудит. 2018. Вип. 1 (31). С. 119–136. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9c1340ac-4008-40d8-a58d-fc32bc55abe9/content> (дата звернення: 23.03.2026).
5. Проскура К. П. Податкове адміністрування в Україні в посткризовий період: ефективність та напрями модернізації. Київ : ТОВ «Емкон», 2014. 376 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d2bb5ba4-e942-4615-a705-53280e88b1c5/content> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Цюцяк А., Цюцяк І., Цюцяк В. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми і перспективи. Галицький економічний вісник. 2023. № 4 (83). С. 124–131. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).
7. Татяниченко О. А. Проблеми податкового законодавства в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право. 2023. Т. 1, вип. 80. С. 582–587. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/297185/290101> (дата звернення: 25.02.2026).
8. Олейнікова Л. Г. Формування інформаційного простору адміністрування податків і зборів в Україні. Фінанси України. 2017. № 10. С. 43–62. URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/Fu_2017_10_5.pdf (дата звернення: 25.02.2026).
9. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (дата звернення: 25.02.2026).
10. Тимченко О. М. Наслідки податкових трансформацій у країнах ЄС та США. Фінанси України. 2020. № 1. С. 50–68. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3f3f9e2-f3ad-4f3a-87a7-7715804988dc/content> (дата звернення: 26.02.2026).
11. Сасенко О. Р. Податкове навантаження як оцінка ефективності системи оподаткування в Україні. Агросвіт. 2019. № 11. С. 30–34. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2019/6.pdf (дата звернення: 26.02.2026).
12. SAF-T UA: ефективність контрольно-перевірочної роботи та цифровізація податкового адміністрування / Головне управління ДПС у Черкаській області. URL: <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/911934.html> (дата звернення: 27.02.2026).
13. ДПС: цифровізація у сфері оподаткування є важливою складовою розвитку цифрової економіки / Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/568593.html> (дата звернення: 25.02.2026).
14. Звіт про стан виконання Національної стратегії доходів до 2030 року у 2024 році / Державна податкова служба України. URL: <https://surl.li/ssnhko> (дата звернення: 27.02.2026).

References

1. Tax Code of Ukraine. (2010). Law of Ukraine No. 2755-VI of December 2, 2010. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Liakhova, O. O., & Sadovyi, D. Yu. (2023). Problematyka rozvytku systemy opodatkuvannia subiektiv biznesu v Ukraini [Problems of development of the taxation system of business entities in Ukraine]. Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini [Current trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine]: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, 195-198. Vinnytsia: VNTU. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/48c3f0b7-1cba-4dfc-9f22-204e8be04f2b/content> (in Ukr.)

3. Melnyk, V. M., & Koshchuk, T. V. (2016). Podatkova polityka Ukrainy v umovakh implementatsii uhody pro asotsiatsiiu z Yevropeiskym Soiuzom [Tax policy of Ukraine under implementation of the Association Agreement with the European Union]. *Finansy Ukrainy (Finance of Ukraine)*, 7, 7-25. Retrieved from https://finukr.org.ua/docs/FU_16_07_007_uk.pdf (in Ukr.)
4. Slavkova, A. A., & Vatamaniuk, O. S. (2018). Podatkova polityka Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: problemy i perspektyvy [Tax policy of Ukraine in the conditions of European integration: problems and prospects]. *Finansy, oblik i audyt (Finance, Accounting and Audit)*, 1(31), 119-136. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9c1340ac-4008-40d8-a58d-fc32bc55abe9/content> (in Ukr.)
5. Proskura, K. P. (2014). Podatkove administruvannya v Ukraini v postkryzovyi period: efektyvnist ta napriamy modernizatsii [Tax administration in Ukraine in the post-crisis period: efficiency and directions of modernization]. Kyiv: Emkon (in Ukr.). Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d2bb5ba4-e942-4615-a705-53280e88b1c5/content>
6. Tsiutsiak, A., Tsiutsiak, I., & Tsiutsiak, V. (2023). Tsyfrovizatsiia podatkovoi systemy: suchasnyi stan, problemy i perspektyvy [Digitalization of the tax system: current state, problems and prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk (Galician Economic Bulletin)*, 4(83), 124-131. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf> (in Ukr.)
7. Tatianchenko, O. A. (2023). Problemy podatkovoho zakonodavstva v umovakh voiennoho stanu [Problems of tax legislation under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seria: Pravo (Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Law)*, 1(80), 582-587. Retrieved from <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/297185/290101> (in Ukr.)
8. Oleinikova, L. H. (2017). Formuvannya informatsiinoho prostoru administruvannya podatkov i zboriv v Ukraini [Formation of the information space of tax and fee administration in Ukraine]. *Finansy Ukrainy (Finance of Ukraine)*, 10, 43-62. Retrieved from https://nbuv.gov.ua/j-pdf/Fu_2017_10_5.pdf (in Ukr.)
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii dokhodiv do 2030 roku [On approval of the National Revenue Strategy through 2030]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1218-r of December 27, 2023. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (in Ukr.)
10. Tymchenko, O. M. (2020). Naslidky podatkovykh transformatsii u krainakh YeS ta SShA [Consequences of tax transformations in the EU and the USA]. *Finansy Ukrainy (Finance of Ukraine)*, 1, 50-68. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3f3f9e2-f3ad-4f3a-87a7-7715804988dc/content> (in Ukr.)
11. Saienko, O. R. (2019). Podatkove navantazhennia yak otsinka efektyvnosti systemy opodatkuvannia v Ukraini [Tax burden as an assessment of the efficiency of the taxation system in Ukraine]. *Ahrosvit (AgroWorld)*, 11, 30-34. Retrieved from http://www.agrosvit.info/pdf/11_2019/6.pdf (in Ukr.)
12. Main Department of the State Tax Service in Cherkasy region. (n.d.). SAF-T UA: efektyvnist kontrolno-perevirochnoi roboty ta tsyfrovizatsiia podatkovoho administruvannia [SAF-T UA: efficiency of control and audit work and digitalization of tax administration]. Retrieved from <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/911934.html> (in Ukr.)
13. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). DPS: tsyfrovizatsiia u sferi opodatkuvannia ye vazhlyvoiu skladovoiu rozvytku tsyfrovoi ekonomiky [STS: digitalization in the field of taxation is an important component of the development of the digital economy]. Retrieved from <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/568593.html> (in Ukr.)
14. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). Zvit pro stan vykonannia Natsionalnoi stratehii dokhodiv do 2030 roku u 2024 rotsi [Report on the status of implementation of the National Revenue Strategy through 2030 in 2024]. Retrieved from <https://surl.li/ssnhko> (in Ukr.)

Lavrova-Manzenko Olena

PhD (in Economics), Associate Professor of the
Accounting and Finance Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

**DEVELOPMENT OF UKRAINE'S TAX SYSTEM UNDER THE TRANSFORMATION OF
THE ECONOMIC AND INSTITUTIONAL ENVIRONMENT**

Introduction. *The transformation of the economic and institutional environment in Ukraine has substantially changed the functional role of the tax system. Under conditions of war-related instability, digitalization, structural shifts in business activity, European integration, and growing requirements for fiscal sustainability, the tax system can no longer be interpreted only as a mechanism for collecting mandatory payments. It increasingly performs broader regulatory, stabilizing, controlling, and institutional functions. This makes the issue of the development of Ukraine's tax system highly relevant both in theoretical and applied dimensions.*

Purpose. *The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied foundations of the development of Ukraine's tax system under the transformation of the economic and institutional environment and to determine the main directions for improving its efficiency.*

Methods. *The study is based on a combination of general scientific and special methods. The methods of theoretical generalization, comparison, systematization, institutional analysis, and logical abstraction were used to clarify the essence of the tax system, tax policy, tax burden, and tax control in their interrelation. The systemic approach made it possible to consider the tax system as an institutionally organized set of legal, economic, administrative, and information instruments.*

Results. *It has been established that the development of the tax system should be understood not only as a modification of taxes, rates, or fiscal instruments, but as a complex transformation of tax administration, control procedures, information interaction, and institutional trust. It has been proved that the current functioning of Ukraine's tax system is significantly influenced by war challenges, digitalization, changes in the structure of business activity, European integration processes, the persistence of shadow practices, and the growing need for adaptive fiscal regulation. It has been substantiated that tax burden should be interpreted not merely as a quantitative indicator of tax withdrawals, but as an integrated indicator of the effectiveness of tax policy and the quality of the economic and institutional environment. It reflects the balance between fiscal needs of the state, tax capacity of taxpayers, economic incentives, and the degree of legitimacy of tax relations. The study also demonstrates that the effectiveness of the tax system increasingly depends on the institutional quality of fiscal authorities, the spread of risk-oriented tax control, digital tools of administration, and the service-oriented model of interaction with taxpayers.*

Originality. *The scientific originality of the study lies in the substantiation of an expanded interpretation of the development of the tax system as a multidimensional institutional process that combines fiscal sufficiency, regulatory capacity, digital maturity of administration, adaptive tax control, and institutional trust. The category of adaptability of the tax system has been specified as its ability to preserve fiscal effectiveness, internal coherence, and regulatory functionality under conditions of economic instability and institutional change. The paper further develops the approach according to which tax burden is treated not only as a fiscal category, but also as an institutional indicator revealing the quality, fairness, and structural balance of the tax system.*

Conclusion. *It has been concluded that improving the efficiency of Ukraine's tax system requires coordinated modernization of tax policy, optimization of tax burden, expansion of digital administration, strengthening of risk-oriented tax control, and enhancement of institutional trust in fiscal authorities. The most promising model for Ukraine is a tax system that combines fiscal sustainability with fairness of tax distribution, transparency of administration, predictability of tax decisions, and adaptability to structural economic changes. Such an approach creates the institutional basis for strengthening tax discipline, reducing shadow practices, and ensuring the long-term stability of public revenues.*

Keywords: tax policy; taxation; fiscal authorities; tax burden; tax control; economic and institutional changes; tax administration; digitalization; institutional trust; efficiency of taxation.

Одержано редакцією: 15.10.2025
Прийнято до публікації: 19.11.2025

УДК 338.45:620.9(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-140-147>

РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна¹
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>
ekaterinae@ukr.net

ВИГОВСЬКИЙ Роман Валерійович¹
аспірант,
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-9432-0254>
vyhovskiy.roman423@vu.cdu.edu.ua

¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вступ. Війна Російської Федерації проти України спричинила масштабні руйнування енергетичної інфраструктури, що стали безпрецедентними за рівнем втрат для національної економіки та системи енергетичної безпеки. Систематичні атаки на генеруючі потужності, магістральні та розподільчі мережі призвели до суттєвого скорочення виробництва електроенергії, зростання операційних витрат та зниження інвестиційної привабливості галузі. Водночас воєнний стан актуалізував необхідність глибокої структурної модернізації енергетичного сектору на засадах децентралізації, цифровізації та розвитку відновлюваних джерел енергії відповідно до європейського вектору інтеграції.

Мета. Метою дослідження є визначення особливостей інноваційно-інвестиційного забезпечення модернізації енергетичної галузі України в умовах загрози енергетичній безпеці та обґрунтування пріоритетних напрямів і механізмів залучення капіталу для її відновлення.

Методи. У дослідженні використано методи системного, структурного та порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи оцінювання динаміки інвестиційних потоків і втрат енергетичної інфраструктури. Інформаційною базою стали офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства енергетики України, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема International Renewable Energy Agency, International Energy Agency та World Bank.

Результати. Встановлено суттєве скорочення капітальних інвестицій у період активної фази бойових дій та перерозподіл фінансових ресурсів на відновлення критичної інфраструктури. Оцінено обсяги прямих збитків енергетичного сектору та визначено їх вплив на макроекономічну стабільність держави. Обґрунтовано, що воєнні виклики водночас виступають каталізатором структурної трансформації галузі, зокрема переходу до розподіленої генерації, розвитку систем накопичення енергії, впровадження смарт-мереж і цифрових технологій управління. Розроблено матрицю інноваційних пріоритетів модернізації, що охоплює розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності, інтеграцію до європейських енергетичних ринків та створення гнучких резервних потужностей. Запропоновано механізм активізації публічно-приватного партнерства, який передбачає поєднання міжнародної фінансової допомоги, гарантійних інструментів, страхування воєнних ризиків, «зелених» облігацій та державних стимулів для залучення стратегічних інвесторів.

Оригінальність. Запропоновано комплексний підхід до формування інвестиційного механізму модернізації енергетичної галузі в умовах воєнного стану, що поєднує фінансово-економічні, інституційні та технологічні інструменти розвитку в єдину стратегічну модель забезпечення енергетичної стійкості та конкурентоспроможності.

Висновок. Модернізація енергетичної галузі України в умовах воєнного стану потребує системної державної політики, довгострокового інвестиційного планування та активної міжнародної підтримки. Формування багатоканальної системи фінансування, впровадження інноваційних технологій і розвиток партнерських механізмів створюють передумови для відновлення енергетичної інфраструктури, підвищення її стійкості до зовнішніх загроз і забезпечення сталого економічного розвитку України у післявоєнний період.

Ключові слова: енергетична безпека, інноваційно-інвестиційний розвиток, відновлювані джерела енергії, воєнна агресія, децентралізована генерація, смарт-грід, відновлення енергетичної інфраструктури, публічно-приватне партнерство.

Постановка проблеми. Енергетична безпека є однією із фундаментальних передумов економічного суверенітету держави. В умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації, що розпочалося 24 лютого 2022 року, Україна зіштовхнулася з безпрецедентними загрозами для своєї енергетичної інфраструктури. Систематичні ракетні та дроніві удари по об'єктах генерації, передачі та розподілу електричної й теплової енергії перетворили забезпечення сталого енергопостачання на стратегічне завдання державного масштабу.

Разом з тим, деструктивні впливи збройного конфлікту спричинили парадоксальний ефект: вони прискорили структурну перебудову енергетичного сектору, яку за мирних умов довелося б реалізовувати протягом десятиліть. Необхідність швидкого відновлення, вимоги до стійкості та незалежності від централізованих мереж стали потужним стимулом для впровадження інноваційних рішень — децентралізованих мікромереж, систем накопичення енергії, відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та цифрових технологій управління.

З огляду на це, актуальним завданням є пошук можливостей розвитку енергетичної галузі України в умовах загроз енергетичній безпеці, спрямованих на підвищення стійкості енергетичної системи України в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення. Особливої ваги набуває створення сприятливого середовища для розвитку децентралізованої енергетики, впровадження інноваційних технологій, розширення використання відновлюваних джерел енергії та модернізації інфраструктури з урахуванням принципів енергетичної незалежності, гнучкості та стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційно-інвестиційного розвитку енергетики в контексті безпекових загроз знаходиться на перетині кількох наукових дискурсів. Теоретичні засади управління інвестиціями в умовах невизначеності досліджували Н. Гракова, В. Єдинак, Р. Підвисоцький. Питання трансформації енергетичних систем в умовах кризи розглядали закордонні дослідники: F. Creutzig, G. Nemet, B. Sovacool [1; 2]. Проте системного аналізу специфіки інноваційно-інвестиційних процесів в енергетиці країни в умовах активних бойових дій і водночас євроінтеграційних прагнень у вітчизняній науці до цього часу не проводилося. Саме тому сучасна ситуація вимагає подальших досліджень аспектів проблеми, що не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі.

Метою статті є виявлення закономірностей, суперечностей та можливостей інноваційно-інвестиційного розвитку енергетичної галузі України в умовах системних загроз енергетичній безпеці, а також обґрунтування пріоритетних напрямів і механізмів залучення капіталу для її відновлення та модернізації.

Викладення основного матеріалу дослідження. За даними Міністерства енергетики України та ДТЕК, станом на кінець 2023 року внаслідок воєнних дій пошкоджено або знищено понад 50% потужностей теплової генерації. Загальний обсяг завданих збитків лише у секторі електроенергетики перевищує 34 млрд доларів США — це більше, ніж сукупні інвестиції в галузь за попередні десять років (таблиця 1).

Відповідно до Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3, Світовий банк, 2024), сектор «Енергетика» посідає третє місце за обсягом завданих збитків серед усіх галузей економіки України (після житлового будівництва та транспорту), становлячи 34,1 млрд дол. збитків і потребуючи 42,7 млрд дол. на відновлення [2].

Особливою загрозою є цілеспрямована деструкція теплових електростанцій (ТЕС) як основи базової генерації. Станом на грудень 2023 року з 20 об'єктів ТЕС, що функціонували до 24 лютого 2022 року, 18 зазнали пошкоджень різного ступеня тяжкості. Встановлена потужність активної генерації у 2023 році скоротилася, за оцінками Укренерго, приблизно до 12,5 ГВт проти довоєнного рівня у понад 20 ГВт [2; 6].

Водночас необхідно акцентувати на якісній зміні самого характеру загроз. Якщо у перші місяці вторгнення удари завдавалися переважно по промисловій та критичній цивільній інфраструктурі, то з жовтня 2022 року вони набули системного характеру — з метою цілеспрямованого знищення виробничих потужностей теплоенергетики та об'єктів передачі. Це принципово змінює вимоги до архітектури інноваційних рішень: на перший план виходить не просто ефективність, а стійкість енергосистеми.

Таблиця 1 - Оцінка збитків та потреб у відновленні енергетичної інфраструктури України (2022–2023 рр.)

Компонент енергосистеми	К-сть пошкоджень/об'єктів	Оцінка збитків Млрд дол	Потреба у відновленні млрд дол
Теплові електростанції (ТЕС)	18 з 20 об'єктів пошкоджено	14,3	17,5
Теплопостачання (ТЕЦ та котельні)	Понад 1 400 об'єктів	8,6	10,2
Розподільні мережі та підстанції	Понад 4 000 км ліній ЛЕП	5,4	7,1
Об'єкти ВДЕ (сонячні та вітрові)	68 об'єктів на окупованих / пошкоджених територіях	3,7	4,9
Газотранспортна інфраструктура	Частини ГТС у зоні бойових дій	2,1	3,0
РАЗОМ (сектор енергетики)	—	34,1	42,7

Джерело: Складено автором за даними [2; 6].

З огляду на процеси, що відбуваються в енергетичному секторі України під впливом воєнних викликів, важливого значення набуває аналіз інвестиційної активності в галузі. Це дозволяє виявити ключові тенденції зміни обсягів фінансування та структурних пріоритетів розвитку енергетики в умовах кризи. У цьому контексті доцільним є дослідження динаміки інвестиційних потоків в енергетику України за 2019–2023 роки (табл. 2), яке виявляє декілька суперечливих тенденцій. По-перше, спостерігається різке скорочення загального обсягу інвестицій: з 95,3 млрд грн у 2021 році до 48,6 млрд грн у 2022 році та орієнтовно 31,2 млрд грн у 2023 році (у поточних цінах). По-друге, відбувається глибока структурна деформація: частка ВДЕ у загальному інвестиційному потоці знизилася з 43,7% у 2019 році до 13,8% у 2023 році [3; 4; 5; 6].

Таблиця 2 – Динаміка інвестицій в енергетику України та розвиток відновлювальних джерел енергії (2019–2023 рр.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023*
Загальний обсяг інвестицій в енергетику, млрд грн	87,4	72,1	95,3	48,6	31,2
у т.ч. ВДЕ (сонячна, вітрова, біо), млрд грн	38,2	22,4	18,7	9,1	4,3
Іноземні прямі інвестиції в енергетику, млн дол.	1 247	893	1 104	312	187
Частка інвестицій у ВДЕ від загального обсягу, %	43,7	31,1	19,6	18,7	13,8
Встановлена потужність ВДЕ, МВт	6 978	8 059	9 477	8 982*	8 640*

* — оперативні дані, можливе уточнення.

Джерело: Складено за даними [3; 4; 5; 6], а також власними розрахунками автора.

Важливо підкреслити, що зниження приватних інвестицій у ВДЕ відбулося не через втрату привабливості технологій, а через системні ризики воєнного часу: неможливість страхування об'єктів, обмеженість кредитних ресурсів, незрозумілість перспектив «зеленого» тарифу. Водночас, за даними IRENA (2024), глобальні інвестиції у відновлювану енергетику у 2023 році досягли близько 570 млрд дол. США, що стало одним із найвищих показників за всю історію розвитку сектору та свідчить про наявність значних фінансових ресурсів для масштабування «зеленої» енергетики за умови зниження інвестиційних ризиків [3].

Показово, що попри стрімке скорочення приватних інвестицій, зростала частка грантових та пільгових позик від міжнародних інституцій. Європейський Союз, Європейський банк

реконструкції та розвитку, Світовий банк, а також Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) виділили у 2022–2023 роках у сукупності понад 2,5 млрд дол. на відновлення й підтримку енергетичної інфраструктури України — що фактично замінило приватний капітал і підтримало мінімально необхідний рівень функціонування галузі [7; 8; 9; 10].

З огляду на посилення безпекових викликів та необхідність підвищення стійкості енергетичної системи України, особливого значення набуває визначення стратегічних напрямів її технологічної модернізації. У цьому контексті важливим є окреслення пріоритетних інноваційних напрямів розвитку енергетики, здатних забезпечити гнучкість, децентралізацію та підвищення надійності енергопостачання в умовах сучасних загроз.

Аналіз міжнародного досвіду постконфліктного відновлення енергетики (Ірак, Афганістан, Ліван) та специфіки українського контексту дозволяє виокремити принципово нову парадигму: відновлення не «як було», а «краще, ніж було» (Build Back Better). Ця концепція, підтримана Укрпланом — Планом відновлення України (2022) та інтегрована у Національний план відновлення (2023), передбачає одночасне вирішення завдань відновлення та модернізації.

Центральним інноваційним напрямом у короткостроковій перспективі (2024–2026 роки) є розгортання децентралізованих систем генерації — мікромереж та острівних систем електропостачання. Їхня принципова перевага полягає у стійкості: відсутність єдиної критичної точки відмови означає, що ракетний удар по одному вузлу не призводить до масових відключень. За оцінками Energy Community (2023), встановлення до 1 000 промислових мікромереж могло б забезпечити резервне живлення для всіх лікарень, водоканалів та комунальних підприємств України [10].

Паралельно стратегічним напрямом є промислова та дахова сонячна енергетика. За оцінками IRENA (2023), технічний потенціал сонячної генерації в Україні становить щонайменше 400 ГВт — один з найвищих показників у Європі [3]. Порівняно з довоєнними 8 ГВт встановленої потужності, це означає колосальний інноваційний та інвестиційний простір. Принципово важливо, що сонячні панелі та інвертори легко замінюються у разі пошкодження, а масова дахова генерація є практично нечутливою до ракетних ударів з огляду на розподіленість.

Таблиця 3 – Матриця інноваційних пріоритетів розвитку енергетики України (2024–2030 рр.)

Інноваційний напрям	Ключові переваги для України	Обсяг залучення (прогноз 2024–2030), млрд дол.	Пріоритетність
Децентралізована генерація (мікрогриди)	Стійкість до ударів, швидке відновлення	4,2–6,1	Висока
Сонячна генерація (промислова + дахова)	Швидке розгортання, відновлюваність	6,8–9,5	Висока
Системи накопичення енергії (BESS)	Балансування мережі, резерв потужності	2,3–4,0	Висока
Вітрова енергетика (наземна)	Значний потенціал півдня і сходу	3,5–5,2	Середня
Smart Grid / цифровізація мереж	Оптимізація витрат, кібербезпека	1,8–2,9	Середня
Водень (зелений) та біоенергетика	Диверсифікація, експортний потенціал	1,0–2,5	Перспективна

Джерело: Складено автором за даними [3; 4].

Системи накопичення енергії (Battery Energy Storage Systems, BESS) набувають особливого стратегічного значення у контексті воєнних загроз. Вони виконують щонайменше три критично важливі функції: вирівнювання пікового попиту, підтримка балансування мережі в умовах волатильності відновлюваних джерел енергії та забезпечення аварійного живлення при

відключеннях. У 2023 році Укренерго оголосило тендер на залучення 500 МВт·год систем накопичення у рамках пілотного проекту за підтримки USAID і NEFCO.

Перспективним напрямом є також зелений водень — галузь, де Україна потенційно може зайняти лідируючі позиції в Європі завдяки значним потужностям відновлювальних джерел енергії та розвиненій газотранспортній мережі, придатній для транспортування водню. Однак у короткостроковій перспективі ця технологія поступається за пріоритетністю більш швидким рішенням.

Ключовою проблемою залучення приватних інвестицій в енергетику воюючої країни є високий для комерційного капіталу ступінь ризику. За оцінками ЄБРР (2023), необхідна дохідність приватних інвесторів в Україні сягає 25–35% у доларовому еквіваленті — тобто більшість проєктів, що були б рентабельними за мирних умов, є неприйнятними для ринкового капіталу [8].

Розв'язання цього протиріччя потребує системного застосування механізму публічно-приватного партнерства (ППП) у специфічній «воєнній» конфігурації. Пропонована нами модель базується на принципі «пакетного зниження ризику», що передбачає чіткий розподіл ризиків між державою, міжнародними донорами та приватним капіталом. Так, держава бере на себе регуляторний і земельний ризик (дозволи, відведення ділянок, гарантія тарифів), а також надає державні гарантії по кредитах. У цей час міжнародні фінансові інституції беруть на себе воєнний ризик і ризик конвертації валюти через інструменти страхування (MIGA, ATI) та надання концесійного фінансування. А приватний капітал концентрується на технологічному та операційному ризиках — управлінні проєктами, дотриманні термінів і якості, забезпеченні прибутковості в доларовому вимірі при гарантованому тарифі, тощо.

Показовим прикладом успішної реалізації подібного підходу є програма USAID з відновлення дахових сонячних систем на об'єктах критичної інфраструктури: у 2023 році встановлено понад 7 МВт потужностей на лікарнях і школах у 9 областях [10]. Однак масштаб програми залишається незрівнянно малим порівняно з потребою, що актуалізує питання тиражування успішних пілотних моделей.

Окремим завданням є розбудова регуляторної бази для малої розподіленої генерації. Закон України «Про ринок електричної енергії», прийнятий у 2017 році, а також численні відповідні нормативні акти Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) потребують суттєвого оновлення в частині спрощення процедур підключення мікрогенерації, стандартизації мікромережових рішень, тощо.

Синхронізація Об'єднаної енергосистеми (ОЕС) України з Європейською мережею операторів систем передачі електроенергії (European Network of Transmission System Operators for Electricity, ENTSO-E), що відбулася 16 березня 2022 році у надзвичайному режимі, стала не лише технічним актом, але й відкрила принципово нові інвестиційні та інноваційні можливості. По-перше, це дозволило реалізувати певний обсяг торгівлі електроенергією з країнами ЄС: у 2023 році Україна експортувала близько 3,7 ТВт·год електроенергії, що генерувало валютний виторг і тестувало ринкові механізми [9].

По-друге, приведення технічних стандартів до вимог ЄС (ENTSO-E Grid Codes, стандарти кібербезпеки NIS2) є необхідною передумовою залучення європейського приватного капіталу в українські енергетичні проєкти. По-третє, відкривається доступ до інструментів фінансування у рамках REPowerEU — плану ЄС зі скорочення залежності від російських викопних енергоресурсів та прискорення переходу до чистої енергетики, що передбачає значні субсидії та пільгові кредити для проєктів відновлювальних джерел енергії в країнах-партнерах.

Відповідно до прогнозу Bloomberg NEF (2024), у разі досягнення перемир'я та відновлення стабільного правового режиму Україна здатна залучити до 20–25 млрд дол. приватних інвестицій в енергетику протягом перших п'яти постконфліктних років — що відповідає приблизно 40–50% від потреб відновлення галузі [7].

Висновки. Отже, проведене дослідження засвідчує, що повномасштабна збройна агресія Російської Федерації спричинила значні руйнування енергетичної інфраструктури України та сформувала масштабні фінансові потреби для її відновлення. Обсяг завданих збитків і

необхідних ресурсів для реконструкції енергетичних об'єктів істотно перевищує можливості виключно державного та грантового фінансування, що зумовлює об'єктивну необхідність активного залучення приватного капіталу та використання інструментів державно-приватного партнерства.

Водночас воєнні руйнування виступили потужним імпульсом для структурної модернізації енергетичного сектору. Процеси відновлення дедалі більше орієнтуються на принцип «build back better», що передбачає не лише відбудову пошкоджених потужностей, а й формування нової архітектури енергосистеми на засадах децентралізації, цифровізації та активного використання відновлюваних джерел енергії. Така трансформація відповідає як безпековим потребам підвищення стійкості енергетичної інфраструктури, так і стратегічному курсу України на інтеграцію до європейського енергетичного простору.

У цьому контексті особливої ваги набувають інноваційні напрями розвитку енергетики, серед яких ключовими є розгортання децентралізованих систем генерації та мікромереж, розвиток промислової та дахової сонячної енергетики, впровадження систем накопичення енергії та інтелектуальних мереж управління. Реалізація цих напрямів формує значний інвестиційний потенціал і може стати одним із рушійних сил післявоєнного економічного відновлення країни.

Ефективне залучення приватного капіталу потребує формування комплексних механізмів зниження інвестиційних ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє держава та міжнародні фінансові інституції, які здатні взяти на себе частину регуляторних, воєнних і фінансових ризиків, створюючи передумови для участі приватних інвесторів у технологічній та операційній реалізації енергетичних проєктів. Це, у свою чергу, вимагає удосконалення інституційно-правового середовища, розвитку інструментів страхування інвестицій та стандартизації процедур реалізації інфраструктурних проєктів.

Додаткові можливості для модернізації енергетичного сектору відкриває інтеграція Об'єднаної енергетичної системи України до європейської енергомережі ENTSO-E. Цей процес створює передумови для розширення співпраці з Європейським Союзом, залучення фінансових ресурсів у межах енергетичних ініціатив ЄС та поступового формування спільного ринку чистої енергії, у якому Україна може відігравати важливу роль як виробник і потенційний експортер відновлюваної енергії та зеленого водню.

Список використаних джерел:

1. Creutzig F., Nemet G., Sovacool B. K. Transforming the energy system: Key insights from the IPCC Special Report on Renewable Energy // *Nature Energy*. 2022. Vol. 7. P. 11–20. URL: <https://www.nature.com/nenergy/> (дата звернення: 05.10.2025).
2. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. *Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023*. Washington, DC: World Bank, 2024. 148 p. URL: <https://hdl.handle.net/10986/41082> (date of access: 06.10.2025).
3. International Renewable Energy Agency. *Renewable Power Generation Costs in 2023*. Abu Dhabi: IRENA, 2024. URL: <https://www.irena.org/publications> (дата звернення: 25.10.2025).
4. International Energy Agency. *Ukraine Energy Profile*. Paris : IEA, 2023. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Державна служба статистики України. *Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності*. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2025).
6. ДТЕК. *Річний звіт 2023*. Київ: ДТЕК, 2024. URL: <https://dtek.com/annual-reports/> (дата звернення: 25.10.2025).
7. Bloomberg NEF. *Ukraine Energy Transition Outlook 2024*. London : Bloomberg NEF, 2024. URL: <https://about.bnef.com> (дата звернення: 25.10.2025).
8. European Bank for Reconstruction and Development. *Transition Report 2023–24: Ukraine in Wartime*. London: EBRD, 2024. URL: <https://2023.tr-ebd.com> (дата звернення: 25.10.2025).
9. European Commission. *REPowerEU Plan: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM(2022) 230 final*. Brussels, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2022:230:FIN> (дата звернення: 01.11.2025).

10. United States Agency for International Development. *Energy Security Project in Ukraine: Progress Report 2023*. Washington, DC: USAID, 2024. URL: <https://energysecurityua.org/home/> (дата звернення: 05.10.2025).

References

1. Creutzig, F., Nemet, G. and Sovacool, B.K. (2022), “Transforming the energy system: Key insights from the IPCC Special Report on Renewable Energy”, *Nature Energy*, Vol. 7, pp. 11–20, available at: <https://www.nature.com/nenergy/> (Accessed 05 October 2025).
2. World Bank, Government of Ukraine, European Union, and United Nations (2024), “Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023”, Washington, DC, World Bank., 148 p., available at: <https://hdl.handle.net/10986/41082> (Accessed 6 October 2025).
3. International Renewable Energy Agency (2024), “Renewable Power Generation Costs in 2023”, available at: <https://www.irena.org/publications> (Accessed 25 October 2025).
4. International Energy Agency (2023), “Ukraine Energy Profile”, available at: <https://www.iea.org/countries/ukraine> (Accessed 25 October 2025).
5. State Statistics Service of Ukraine (2023), “Capital investments by types of economic activity”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 October 2025).
6. DTEK (2024), “Annual report 2023”, available at: <https://dtek.com/annual-reports/> (Accessed 25 October 2025).
7. BloombergNEF (2024), “Ukraine Energy Transition Outlook 2024”, available at: <https://about.bnef.com> (Accessed 25 October 2025).
8. European Bank for Reconstruction and Development (2024), “Transition Report 2023–24: Ukraine in Wartime”, available at: <https://2023.tr-ebd.com> (Accessed 25 October 2025).
9. European Commission (2022), “REPowerEU Plan: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM(2022) 230 final”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2022:230:FIN> (Accessed 01 November 2025).
10. United States Agency for International Development (2024), “Energy Security Project in Ukraine: Progress Report 2023”, available at: <https://energysecurityua.org/home/> (Accessed 05 October 2025).

ROMASHCHENKO Kateryna

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

VYHOVSKYI Roman

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

INNOVATION AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE MODERNIZATION OF UKRAINE’S ENERGY SECTOR UNDER MARTIAL LAW

Introduction. *The full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine has caused massive destruction of energy infrastructure, resulting in unprecedented losses for the national economy and the energy security system. Systematic attacks on generation capacities as well as transmission and distribution networks have led to a significant decline in electricity production, increased operating costs, and reduced investment attractiveness of the sector. At the same time, martial law has highlighted the need for profound structural modernization of the energy sector based on decentralization, digitalization, and the development of renewable energy sources in line with European integration priorities.*

Objective. *The aim of the study is to identify the features of innovation and investment support for the modernization of Ukraine’s energy sector under energy security threats and to substantiate priority directions and mechanisms for capital attraction for its recovery.*

Methods. *The study employs systemic, structural, and comparative analysis methods, as well as economic and statistical approaches to assess the dynamics of investment flows and energy infrastructure losses. The information base includes official data from the State Statistics Service of Ukraine and the Ministry of Energy of Ukraine, as well as analytical materials from international organizations, including International Renewable Energy Agency, International Energy Agency, and World Bank.*

Results. A significant reduction in capital investments during the active phase of hostilities and the reallocation of financial resources toward critical infrastructure recovery were identified. The volume of direct losses in the energy sector was assessed, along with their impact on the country's macroeconomic stability. It was substantiated that wartime challenges simultaneously act as a catalyst for structural transformation of the sector, particularly through the transition to distributed generation, development of energy storage systems, implementation of smart grids, and adoption of digital energy management technologies. An innovation priority matrix for energy sector modernization was developed, covering the expansion of renewable energy, improvement of energy efficiency, integration into European energy markets, and creation of flexible reserve capacities. A mechanism for activating public-private partnership was proposed, combining international financial assistance, guarantee instruments, war-risk insurance, green bonds, and state incentives to attract strategic investors.

Originality. A comprehensive approach to forming an investment mechanism for energy sector modernization under martial law is proposed, integrating financial, economic, institutional, and technological development tools into a unified strategic model for ensuring energy resilience and competitiveness.

Conclusion. Modernization of Ukraine's energy sector under martial law requires systematic state policy, long-term investment planning, and active international support. The formation of a multi-channel financing system, the introduction of innovative technologies, and the development of partnership mechanisms will create prerequisites for restoring energy infrastructure, enhancing its resistance to external threats, and ensuring sustainable economic development of Ukraine in the post-war period.

Keywords: energy security, innovative and investment development, renewable energy sources, armed aggression, decentralized generation, smart grid, energy infrastructure recovery, public-private partnership.

Одержано редакцією: 19.10.2025
Прийнято до публікації: 23.11.2025

УДК 330.322:338.43

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-148-154>

БАРТЕЦЬКИЙ Андрій Юрійович, аспірант,
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЙ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

***Анотація.** У статті досліджено економічну сутність та еволюцію стратегій інвестиційного розвитку агропромислового комплексу. Розкрито зміст поняття «стратегія інвестиційного розвитку АПК» та визначено його ключові компоненти. Проаналізовано етапи трансформації інвестиційних стратегій в аграрному секторі під впливом глобальних економічних, технологічних та інституційних чинників. Виокремлено основні типи стратегій: ресурсно-орієнтовану, виробничо-модернізаційну, інноваційно-технологічну та екосистемну. Обґрунтовано необхідність переходу до стратегій, що інтегрують цифрові технології (Agriculture 4.0/5.0), екологічні стандарти (ESG) та механізми державно-приватного партнерства. Визначено сучасні виклики формування інвестиційних стратегій в АПК України в умовах повоєнної відбудови.*

***Ключові слова:** інвестиційна стратегія, агропромисловий комплекс, інвестиційний розвиток, еволюція стратегій, Agriculture 4.0, інвестиційна привабливість.*

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс є стратегічно важливим сектором національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку експортного потенціалу та створює робочі місця у сільських територіях. Однак сучасний стан АПК в Україні та багатьох постсоціалістичних країнах характеризується хронічним недофінансуванням, високим рівнем зношеності основних фондів, обмеженим доступом до довгострокових кредитних ресурсів та низькою інвестиційною привабливістю для приватного капіталу .

Ключовою проблемою є відсутність або недосконалість стратегічного управління інвестиційною політикою на рівні як окремих підприємств, так і регіонів та держави загалом . Багато суб'єктів господарювання в аграрному секторі не мають чітко сформульованих інвестиційних стратегій, що ускладнює залучення капіталу, уповільнює техніко-технологічну модернізацію та знижує конкурентоспроможність.

Поглиблює проблему стрімка зміна зовнішнього середовища: глобалізація продовольчих ринків, посилення кліматичних ризиків, цифрова трансформація економіки, зростання вимог до екологічності виробництва. Ці виклики вимагають переосмислення теоретичних засад формування інвестиційних стратегій в АПК та адаптації світового досвіду до вітчизняних реалій. Особливої актуальності це питання набуває в контексті повоєнної відбудови економіки України, де аграрний сектор розглядається як один із драйверів відновлення .

Таким чином, виникає необхідність системного дослідження економічної сутності та еволюції стратегій інвестиційного розвитку АПК для вироблення теоретико-методологічних засад їх формування в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інвестиційного розвитку агропромислового комплексу перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед українських дослідників варто відзначити праці Безпятої І., яка детально аналізує особливості державної інвестиційної політики в аграрному секторі та визначає основні перешкоди для залучення інвестицій, зокрема високі ризики, низьку інвестиційну привабливість галузі, нерозвинену інфраструктуру та недосконалість законодавства . Зубков Р., Дубас Р. та Самофалова М. досліджують сучасні пріоритети підвищення інвестиційної привабливості агропродовольчого сектору України, наголошуючи на необхідності комплексного підходу, що включає реформування законодавства, запровадження нових фінансових механізмів та захист прав інвесторів . Гринчук В. пропонує комплексну методичку оцінки інвестиційної привабливості

сільськогосподарських підприємств, що поєднує фінансові показники, інноваційний потенціал та оцінку зовнішніх ризиків.

Серед зарубіжних досліджень значний інтерес становить робота Тусіна Д.С., який обґрунтовує необхідність переходу до нових підходів стратегічного планування інвестицій в АПК з урахуванням розвитку ринку інформаційних технологій та концепцій «Agriculture 4.0» та «Agriculture 5.0». Аналітичний звіт ANZ Bank (2025) висвітлює глобальні тенденції трансформації агроінвестицій: зміщення фокусу з придбання землі на інвестиції в ланцюги постачання, зростання ролі показників ESG (екологічних, соціальних та управлінських), а також диверсифікацію портфелів за рахунок зберігання, логістики, переробки та природного капіталу.

Незважаючи на значний науковий доробок, поза увагою дослідників залишаються питання систематизації еволюційних етапів розвитку інвестиційних стратегій в АПК, визначення їх типології з урахуванням сучасних технологічних та екологічних викликів, а також адаптації світових моделей до умов постконфліктних економік.

Метою статті є теоретичне узагальнення та поглиблення понятійно-категоріального апарату сутності стратегії інвестиційного розвитку АПК, визначення етапів її еволюції, систематизація типів стратегій відповідно до сучасних глобальних викликів (цифровізація, ESG-трансформація, повоєнна відбудова) та обґрунтування напрямів їх адаптації до умов України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стратегія інвестиційного розвитку агропромислового комплексу (далі – АПК) є складною, ієрархічно побудованою категорією, що визначає довгострокові цілі, пріоритетні напрями, джерела, обсяги, механізми та інструменти залучення й ефективного використання інвестиційних ресурсів для забезпечення сталого розвитку галузі, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення продовольчої безпеки.

На відміну від загальноекономічного трактування інвестиційної стратегії як сукупності дій, спрямованих на максимізацію прибутковості вкладень, стратегія в АПК має низку специфічних рис:

- *біологічна та кліматична залежність* – інвестиційний цикл тісно пов'язаний із природними циклами виробництва;
- *тривалість обігу капіталу* – значна частина інвестицій (племінна худоба, багаторічні насадження, меліорація) окупається протягом 5–10 і більше років;
- *висока чутливість до інституційних ризиків* (земельне законодавство, державна підтримка, зовнішньоекономічні обмеження);
- *об'єктивна необхідність державної участі* через низьку привабливість для чистого ринкового капіталу.

У структурному вимірі стратегія інвестиційного розвитку АПК включає чотири взаємопов'язані компоненти (табл. 1).

Таблиця 1 – Компоненти стратегії інвестиційного розвитку АПК

Компонент	Зміст	Приклад для АПК
Цільовий	система довгострокових цілей та цільових індикаторів	зростання продуктивності праці на 40% за 5 років; збільшення експорту переробленої продукції
Ресурсний	визначення джерел, обсягів та структури інвестицій	власні кошти (30%), кредити (40%), державна підтримка (20%), ПІІ (10%)
Інструментальний	механізми залучення та реалізації інвестицій	ДПП, інвестиційні податкові кредити, здешевлення кредитів, форвардні контракти
Інституційний	норми, правила, організаційні структури	інвестиційний менеджмент підприємств, агентства регіонального розвитку, спецрежими

Джерело: складено автором на основі узагальнення джерел [1; 3; 5]

Варто наголосити, що ефективність стратегії визначається не лише обсягом залучених коштів, а й узгодженістю всіх чотирьох компонентів, а також здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища (кліматичні шоки, зміна ринкової кон'юнктури, технологічні прориви).

Ретроспективний аналіз наукової літератури, стратегічних документів та емпіричних даних дозволяє виокремити чотири якісно відмінні етапи еволюції стратегій інвестиційного розвитку в агропромисловому комплексі. Кожен етап відповідає певному технологічному укладу, домінуючій ролі держави/ринку та пріоритетним джерелам інвестицій.

Етап I (1950–1980-ті роки) – ресурсно-орієнтована (екстенсивна) стратегія. В умовах індустріалізації сільського господарства та глобального зростання попиту на продовольство пріоритетом було максимальне розширення масштабів виробництва. Інвестиції спрямовувались у:

- розширення посівних площ та збільшення поголів'я худоби;
- механізацію (трактори, комбайни, доїльні установки);
- хімізацію (добрива, засоби захисту рослин).

Домінуючу роль відігравала держава (централізовані капіталовкладення, колгоспно-радгоспна система), приватний капітал був обмежений. Результатом стало суттєве зростання валових зборів, але з низькою ефективністю, високими втратами та значним навантаженням на довкілля.

Етап II (1990-ті – початок 2000-х років) – виробничо-модернізаційна (адаптаційна) стратегія. Ринкові трансформації, приватизація, лібералізація цін та зовнішньої торгівлі докорінно змінили умови функціонування АПК у постсоціалістичних країнах. Для України цей період характеризувався:

- різким падінням державної підтримки (згорання дотацій, пільгових кредитів);
- дефіцитом обігових коштів та "проїданням" основних фондів;
- появою нових організаційно-правових форм (фермерські господарства, агрохолдинги).

Інвестиційні стратегії мали переважно *оборонний* характер: спрямовувалися на підтримку мінімальної технічної спроможності, заміну найбільш зношених агрегатів, виживання в умовах гіперінфляції та невизначеності. У більш розвинених країнах цей етап, навпаки, ознаменувався посиленням державної підтримки (програми субсидування, квотування, страхування ризиків).

Етап III (2010–2020 роки) – інноваційно-технологічна стратегія. Глобалізація продовольчих ринків, зростання попиту на якісні продукти та визнання сільського господарства "новим класом активів" (поряд із нерухомістю та золотом) призвели до кардинальної зміни інвестиційних пріоритетів. Як зазначається в аналітичних звітах [1], у 2010–2022 роках вартість сільгоспземель в окремих юрисдикціях (Австралія, США, Бразилія) зросла на 150–220%. Інвестори – пенсійні фонди, суверенні фонди, приватний капітал – почали формувати довгострокові портфелі сільськогосподарських активів.

Ключові риси стратегій цього етапу:

- інвестиції в точне землеробство (GPS-навігація, дистанційне зондування, диференційоване внесення ресурсів);
- автоматизація та роботизація виробничих процесів (автопілотування, доїльні роботи, сортування продукції);
- розвиток інфраструктури зберігання та логістики (елеватори, холодильники, контейнерні термінали);
- початок формування вертикально-інтегрованих структур (від поля до полиці).

Проте на цьому етапі екологічні та соціальні аспекти залишалися другорядними, що в подальшому призвело до накопичення ризиків (деградація ґрунтів, монокультура, соціальна напруга в сільських територіях).

Етап IV (2020 рік – дотепер) – екосистемна (ESG-інтегрована) стратегія. Сучасний етап еволюції є реакцією на три глобальні виклики: кліматичну кризу, втрату біорізноманіття та

соціальну нерівність. Як переконливо доводять аналітики [1; 2], після 2024 року інвестори фундаментально переглянули підходи:

"Замість акценту на зростання вартості землі, інвестори дедалі більше орієнтуються на показники доходності, стійкості до кліматичних змін та дотримання ESG-критеріїв (екологічних, соціальних, управлінських)" [1].

Характерні риси стратегій четвертого етапу:

- диверсифікація інвестиційних портфелів (земля, логістика, переробка, біоенергетика, природний капітал);
- інтеграція вуглецевих проектів (секвестрація вуглецю в ґрунтах, торгівля вуглецевими кредитами);
- перехід до "зеленого" фінансування та облігацій сталого розвитку;
- цифрова трансформація на засадах Agriculture 4.0 та Agriculture 5.0 [2].

Разом з тим, для країн із перехідною економікою та постконфліктних держав (включаючи Україну) цей етап накладається на необхідність фізичного відновлення зруйнованих потужностей, розмінування, реінтеграції біженців, що створює унікальний виклик – "стрибка" одразу до новітніх стандартів, минаючи проміжні стадії.

На основі узагальнення еволюційних етапів, зарубіжних підходів [1; 2; 4] та вітчизняних досліджень [5; 6; 7] пропонується розширена типологія стратегій інвестиційного розвитку АПК за п'ятьма класифікаційними ознаками (табл. 2).

Таблиця 2 – Типологія стратегій інвестиційного розвитку АПК

Класифікаційна ознака	Типи стратегій	Коротка характеристика
За масштабом	На рівні підприємства, галузі, регіону, держави	Різний об'єкт управління, повноваження та інструментарій
За джерелами інвестицій	Внутрішньофінансова, кредитна, бюджетна, ПП-орієнтована, змішана	Визначає структуру капіталу, ризики, умови залучення
За ставленням до ризику	Консервативна, помірна, агресивна	Від мінімізації до готовності приймати високі ризики заради надприбутків
За технологічним базисом	Екстенсивна, інтенсивна, інноваційна (AgTech), цифрова (Agriculture 4.0/5.0)	Обумовлює темпи зростання продуктивності та якість активів
За ціннісною орієнтацією	Профінансована, ESG-інтегрована, соціально-орієнтована	Від максимізації прибутку до балансу економічних, екологічних, соціальних цілей

Джерело: розроблено автором на основі [2; 4; 7]

Найбільш перспективним для сучасних умов (особливо з урахуванням євроінтеграційних вимог та кліматичних зобов'язань України) є поєднання *інноваційно-цифрового* та *ESG-інтегрованого* типів. Така гібридна стратегія дозволяє одночасно:

- підвищувати ефективність використання ресурсів (мінімізувати втрати, оптимізувати агротехнології);
- зменшувати екологічний слід (вуглецевий, водний, біорізноманітний);
- забезпечувати соціальну ліцензію на діяльність (розвиток сільських громад, прозорість ланцюгів постачання).

Для українського АПК вироблення та реалізація ефективної стратегії інвестиційного розвитку ускладнюються комплексом системних бар'єрів. Узагальнюючи результати досліджень [5; 6; 7], можна виокремити такі основні перешкоди:

1. *Інституційні*: незавершеність земельної реформи, нестабільність податкового та митного законодавства, корупція, низький захист прав інвесторів.
2. *Макроекономічні*: висока інфляція, обмежений доступ до довгострокового (понад 5 років) кредитування, дефіцит ліквідності, валютні обмеження.
3. *Воєнні*: фізичне знищення інфраструктури (зрошувальні системи, елеватори, склади, техніка), замінування земель, порушення логістичних ланцюгів (блокування портів), міграція робочої сили.
4. *Технологічні*: високий рівень зносу основних засобів (у тваринництві – до 70-80%, у рослинництві – 50-60%), технологічне відставання у переробці, низька цифрова зрілість малих та середніх господарств.

Попри значні виклики, український АПК зберігає високий потенціал завдяки родючим ґрунтам (чорноземи), вигідному географічному розташуванню, наявності кваліфікованих кадрів та потужній експортній орієнтації. У повоєнний період пріоритетними напрямками інвестиційної стратегії мають стати:

- Відновлення критичної інфраструктури: насамперед зрошувальних систем на півдні (втрачено до 70% зрошення), магістральних газо- та електромереж, логістичних хабів на західному кордоні.
- Техніко-технологічна модернізація на засадах Industry 4.0/Agriculture 4.0: безпілотна техніка, системи точного землеробства, цифрове управління ланцюгами постачання, що підвищить продуктивність на 20-30% при одночасному зниженні витрат ресурсів [2].
- Розвиток глибокої переробки: замість експорту зерна – виробництво борошна, круп, кормів, біопалива, харчових інгредієнтів, що дозволить збільшити додану вартість в 3-5 разів.
- ESG-трансформація та інтеграція в глобальні "зелені" ланцюги: сертифікація виробництва за міжнародними стандартами (GlobalG.A.P., Organic, FairTrade), участь у вуглецевих проектах, залучення "зелених" інвестицій.
- Державно-приватне партнерство в інноваціях: створення агротехнологічних кластерів, науково-виробничих центрів, венчурних фондів для підтримки аграрних стартапів.

Важливим науково-прикладним завданням є розробка методичного інструментарію оцінки інвестиційної привабливості не лише окремих підприємств, а й територіальних агропродовольчих систем з урахуванням специфіки повоєнного відновлення, що пропонується в роботах [7] як комплексний підхід.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

1. Стратегія інвестиційного розвитку АПК є багатокомпонентною категорією, що інтегрує цільові, ресурсні, інструментальні та інституційні складові. Її сучасне розуміння виходить за межі традиційного фокусу на максимізації прибутковості, включаючи соціальні, екологічні та технологічні аспекти.
2. Еволюція стратегій інвестиційного розвитку в АПК пройшла чотири етапи: ресурсно-орієнтований (1950-1980-ті), виробничо-модернізаційний (1990-ті – початок 2000-х), інноваційно-технологічний (2010-2020) та екосистемний (з 2020 року). Кожен етап характеризувався зміною пріоритетів, джерел та інструментів інвестування під впливом технологічних, економічних та інституційних чинників.
3. Сучасна типологія стратегій включає консервативний, екстенсивний, інтенсивний, інноваційно-технологічний, екосистемний (ESG-інтегрований) та інтеграційний типи. Найбільш перспективним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності є поєднання інноваційно-технологічного та екосистемного підходів.
4. Для України формування ефективної стратегії інвестиційного розвитку АПК має враховувати специфічні виклики воєнного та повоєнного періодів. Пріоритетними напрямками є відновлення інфраструктури, техніко-технологічна модернізація на засадах Agriculture 4.0,

розвиток переробки та інтеграція в глобальні ланцюги постачання з дотриманням ESG-стандартів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичного інструментарію оцінки ефективності різних типів стратегій та адаптацію світових моделей до умов постконфліктних економік.

Список використаних джерел

1. ANZ Bank. (2025). After the boom: How agriculture investors are reshaping strategies in a harder market. ANZ Food for Thought Spring 2025 Report.
2. Tusin, D. S. (2024). Strategic planning: attracting investments in agro-industrial enterprises. *Vestnik Universiteta*, (7), 132-140. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-7-132-140>
3. Yatsyshyn, G. Investment attractiveness of the agricultural sector Ukraine. Mykolayiv National Agrarian University.
4. Chubarkina, I. Yu. (2020). Improving the efficiency of the investment strategy of the development company. In *Advances in economics, business and management research: Proceedings of the International Scientific Conference "FarEastCon"* (Vol. 128, pp. 564-569). Atlantis Press.
5. Zubkov, R., Dubas, R., & Samofalova, M. (2025). Current priorities for improving the investment attractiveness of the agri-food sector of Ukraine. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 87-94. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-12>
6. Bezpyata, I. Investment policy of Ukraine in the agricultural sector. Mykolaiv National Agrarian University.
7. Grynchuk, V. (2025). Assessment of the investment attractiveness of agricultural enterprises. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 4(19), 57-67. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-05>

References

1. ANZ Bank. (2025). After the boom: How agriculture investors are reshaping strategies in a harder market. ANZ Food for Thought Spring 2025 Report.
2. Tusin, D. S. (2024). Strategic planning: attracting investments in agro-industrial enterprises. *Vestnik Universiteta*, (7), 132-140. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-7-132-140>
3. Yatsyshyn, G. Investment attractiveness of the agricultural sector Ukraine. Mykolayiv National Agrarian University.
4. Chubarkina, I. Yu. (2020). Improving the efficiency of the investment strategy of the development company. In *Advances in economics, business and management research: Proceedings of the International Scientific Conference "FarEastCon"* (Vol. 128, pp. 564-569). Atlantis Press.
5. Zubkov, R., Dubas, R., & Samofalova, M. (2025). Current priorities for improving the investment attractiveness of the agri-food sector of Ukraine. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 87-94. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-12>
6. Bezpyata, I. Investment policy of Ukraine in the agricultural sector. Mykolaiv National Agrarian University.
7. Grynchuk, V. (2025). Assessment of the investment attractiveness of agricultural enterprises. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 4(19), 57-67. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-4-05>

BARTETSKIY Andriy Yuriyovych,
postgraduate student, Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy
National University, Cherkasy, Ukraine

ECONOMIC ESSENCE AND EVOLUTION OF INVESTMENT DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Introduction. The agro-industrial complex (AIC) is a strategically important sector of the national economy, ensuring food security, forming a significant share of export potential, and creating jobs in rural areas.

However, the current state of the AIC in Ukraine and many post-socialist countries is characterized by chronic underfunding, high depreciation of fixed assets, limited access to long-term credit resources, and low investment attractiveness for private capital. The key problem is the absence or imperfection of strategic management of investment policy at the level of both individual enterprises and regions and the state as a whole. This necessitates a systematic study of the economic essence and evolution of investment development strategies in the AIC to develop theoretical and methodological foundations for their formation in modern conditions.

Materials and Methods. *The study is based on a systematic approach to analyzing the evolution of investment strategies in the AIC. General scientific methods were used: theoretical generalization, analysis and synthesis, classification, comparative analysis, and historical method. The information base includes scientific publications of domestic and foreign authors, analytical reports, and materials from international financial institutions.*

Results. *The article reveals the economic essence of the investment development strategy of the AIC as a multi-component category that integrates target, resource, instrumental, and institutional components. Four stages of evolution of investment strategies in the AIC are identified and characterized: resource-oriented (1950s-1980s), production-modernization (1990s – early 2000s), innovation-technological (2010-2020), and ecosystem (from 2020). A typology of modern strategies is proposed, which includes conservative, extensive, intensive, innovation-technological, ecosystem (ESG-integrated), and integration types. Special attention is paid to the analysis of modern challenges and prospects for forming investment strategies in the AIC of Ukraine in the context of post-war reconstruction. The priority areas of investment strategy in the AIC of Ukraine include: restoration of destroyed infrastructure (irrigation systems, storage facilities, logistics hubs); demining of agricultural land; technical and technological modernization based on Industry 4.0; development of processing capacities to create added value; integration into global supply chains in compliance with ESG standards. Despite the challenges, Ukrainian agriculture demonstrates resilience and investment potential.*

Conclusions. *The conducted research allows us to conclude that the evolution of investment development strategies in the AIC is a natural process of adapting the agricultural sector to changes in the technological, economic, and institutional environment. The modern stage of evolution is characterized by a transition from strategies focused on maximizing profitability to ecosystem ESG-integrated strategies that combine economic efficiency with environmental sustainability and social responsibility. For Ukraine, forming an effective investment development strategy for the AIC should take into account the specific challenges of the war and post-war period. A comprehensive approach to assessing investment attractiveness, considering not only financial indicators but also innovation potential and support mechanisms, will facilitate capital attraction and modernization of the industry. Further research should be aimed at developing a methodological toolkit for assessing the effectiveness of different types of strategies and adapting global models to the conditions of post-conflict economies.*

Keywords: *investment strategy, agro-industrial complex, investment development, evolution of strategies, Agriculture 4.0, investment attractiveness.*

Одержано редакцією: 15.11.2025
Прийнято до публікації: 29.11.2025

УДК 368:005

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-155-167>

ГАРЯГА Леся Олегівна

доктор економічних наук, доцент
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>
garyagalo@vu.cdu.edu.ua

КОСТОГРИЗ Вікторія Григорівна

кандидат економічних наук, доцент
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8378-5549>
kostogryzvg@vu.cdu.edu.ua

БАЛЄВ Валерій Євгенович

аспірант кафедри фінансових технологій і
підприємництва,
Сумський державний університет
м. Суми, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3140-9015>
valerii.baliev1@gmail.com

ФОРСАЙТ-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

***Анотація.** У статті досліджено можливості та обмеження застосування форсайт-технологій у системі управління діяльністю страхових компаній в умовах цифрової трансформації фінансового сектору та зростаючої невизначеності ризикового середовища. Систематизовано ключові драйвери невизначеності розвитку страховиків, виокремлено їх взаємозв'язки та показано необхідність переходу до сценарно-орієнтованої логіки управління. Обґрунтовано методичний дизайн форсайт-процесу як інституціоналізованого управлінського контуру, інтегрованого з ризик-менеджментом і платоспроможністю, що поєднує стратегічне сканування середовища, експертну валідацію драйверів, сценарне моделювання та трансформацію результатів у стратегічні дорожні карти. Запропоновано сценарну модель розвитку страхової компанії, яка охоплює базовий сценарій контрольованої адаптації, технологічний сценарій цифрового прориву, ризиковий сценарій катастрофічної волатильності та регуляторний сценарій посиленого нагляду й гармонізації. Сформовано дорожню карту впровадження форсайт-технологій із визначенням аналітичної інфраструктури, процедур сценарного тестування та механізмів безперервного моніторингу, що забезпечують адаптивність управління в цифровому середовищі.*

***Ключові слова:** форсайт, страхування, управління страховими компаніями, цифрова трансформація, FinTech, InsurTech.*

Постановка проблеми. Середовище функціонування страхових компаній впродовж останніх років характеризується високою волатильністю макроекономічних параметрів, посиленням регуляторних вимог, зростанням катастрофічних і кіберризиків, а також стрімкою цифровізацією фінансових послуг. Страховий бізнес за своєю економічною природою є інституційною системою управління ризиками, проте саме ця функція сьогодні знаходиться під тиском нових факторів невизначеності, що ускладнюють довгострокове планування, тарифну політику та формування резервів. Зростання невизначеності функціонування змушує страховиків приймати управлінські рішення не тільки на основі ретроспективної аналітики, а й із використанням інструментів моделювання альтернативних сценаріїв майбутнього.

Одночасно відбувається глибока цифрова трансформація страхування. Розвиток FinTech та InsurTech-рішень (автоматизований андеррайтинг, Big Data-аналітика, використання штучного інтелекту у врегулюванні збитків, embedded insurance, цифрові канали продажів)

змінює операційні процеси та конкурентну структуру ринку. Інвестиції у цифрові страхові стартапи формують нові моделі створення вартості, орієнтовані на швидкість обробки даних і персоналізацію страхових продуктів. Для українських страховиків інтеграція цифрових технологій є не лише питанням конкурентоспроможності, а й інструментом підвищення операційної ефективності в умовах ресурсних обмежень.

У цьому контексті особливої ваги набувають форсайт-технології як інструментарій стратегічного управління, що дозволяє системно аналізувати довгострокові тренди, слабкі сигнали, технологічні зсуви та регуляторні трансформації з метою формування альтернативних сценаріїв розвитку компанії. Форсайт відрізняється від традиційного прогнозування тим, що орієнтований не на екстраполяцію минулих тенденцій, а на конструювання множини можливих майбутніх станів та підготовку адаптивних управлінських рішень. Для страхових компаній це означає перехід від реактивної моделі управління до проактивної, сценарно-орієнтованої системи стратегічного мислення.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить, що вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють увагу проблематиці стратегічного управління страховими компаніями, цифровізації фінансового сектору, розвитку InsurTech та управління ризиками, зокрема у працях В. Крючкової, Н. Євтушенко, Ю. Кривенко, Д. Стеценко та інших. Однак питання інтеграції форсайт-технологій у систему управління страховика залишається недостатньо систематизованим. У науковій літературі форсайт розглядається переважно як інструмент державної інноваційної політики або технологічного прогнозування, зокрема у дослідженні В. Нехай, Г. Ортіної, С. Плотніченко, тоді як його прикладний потенціал у корпоративному управлінні страховими компаніями потребує поглибленого теоретико-методологічного осмислення.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування форсайт-технологій в управлінні страховими компаніями та розробка рекомендацій щодо формування сценарно-орієнтованої моделі стратегічного управління з урахуванням цифрових інновацій і сучасних ризиків страхового ринку.

Виклад основного матеріалу. Сучасна еволюція стратегічного управління страховими компаніями демонструє поступовий перехід від класичних моделей довгострокового планування до адаптивних концепцій управління невизначеністю. Якщо традиційна стратегія страховика базувалася переважно на екстраполяції історичних даних щодо збитковості, частоти страхових випадків та фінансових результатів, то нинішнє середовище функціонування страхового ринку вимагає принципово іншої логіки управління – сценарно-орієнтованої, багатовекторної та інноваційно спрямованої.

Форсайт як науково-прикладна технологія виник у середині ХХ ст. у контексті військово-технологічного прогнозування, однак у подальшому трансформувалася в універсальний інструмент стратегічного управління, що використовується на державному, галузевому та корпоративному рівнях. У європейській науковій традиції форсайт визначається як системний процес колективного осмислення довгострокових перспектив розвитку з метою формування стратегічних рішень. В окремих дослідженнях форсайт розглядається як інструмент політичного та економічного планування, спрямований на ідентифікацію трендів, драйверів змін і потенційних сценаріїв майбутнього [1].

На відміну від прогнозування, яке ґрунтується переважно на статистичних моделях екстраполяції минулих тенденцій, форсайт передбачає активну участь експертного середовища, інтеграцію якісних і кількісних методів та орієнтацію на множинність можливих майбутніх станів. Відповідно, форсайт визначається як «процес системного дослідження майбутнього з метою прийняття стратегічних рішень у сучасності» [2], що особливо релевантно для страхового сектору, де часовий горизонт відповідальності за договорами може перевищувати декілька років.

У вітчизняних дослідженнях форсайт-технології розглядаються переважно в контексті інноваційної політики та стратегічного розвитку галузей [3], проте їх застосування на рівні фінансових установ, зокрема страхових компаній, поки що має фрагментарний характер. Це створює наукову нішу для адаптації загальної форсайт-методології до специфіки страхового

бізнесу. Специфіка страхування полягає у поєднанні довгострокових зобов'язань із короткостроковими ринковими шоками. Саме ця асиметрія часових горизонтів формує потребу в сценарному мисленні, яке дозволяє враховувати альтернативні траєкторії розвитку ризикового середовища.

Форсайт у корпоративному управлінні базується на інтеграції кількох груп методів:

- аналітичні методи сканування середовища – систематичний моніторинг трендів, регуляторних змін, технологічних інновацій, макроекономічних індикаторів;
- експертні методи – формування узгоджених оцінок майбутніх змін;
- сценарне моделювання – побудова альтернативних моделей розвитку страхового ринку та окремої компанії;
- backcasting та дорожні карти (Roadmapping) – формування послідовності кроків для досягнення бажаного стратегічного стану.

Для страхової компанії методологічна інтеграція форсайту має здійснюватися в межах системи ризик-менеджменту та стратегічного планування. Отже, саме поняття форсайт-технології в управлінні страховою компанією варто розуміти як системний комплекс методів і процедур ідентифікації довгострокових трендів, формування альтернативних сценаріїв розвитку ризикового середовища та інтеграції результатів сценарного аналізу в стратегічні управлінські рішення з метою забезпечення фінансової стійкості та інноваційної конкурентоспроможності.

На відміну від класичного стратегічного планування, форсайт-технології:

- враховують нелінійність розвитку страхового ринку;
- інтегрують цифрову аналітику та експертні оцінки;
- формують портфель стратегічних альтернатив, а не єдину траєкторію розвитку;
- орієнтуються на раннє виявлення слабких сигналів і технологічних зсувів.

Розвиток FinTech та InsurTech створює нові вимоги до стратегічного управління. Фінансовому сектору притаманна циклічність інвестиційної активності та переорієнтацію ринку на рішення з автоматизації андеррайтингу й управління збитками [4]. Це означає, що страховик повинен не лише реагувати на технологічні інновації, а й передбачати їх вплив на власну бізнес-модель.

Форсайт у цьому випадку виступає інструментом синхронізації технологічного розвитку компанії з макротрендами ринку. Він дозволяє оцінити доцільність інвестування в конкретні InsurTech-рішення, – спрогнозувати трансформацію клієнтської поведінки, а також змодельовати вплив цифровізації на структуру витрат і рівень збитковості та забезпечити адаптивність IT-архітектури страховика.

Отже, форсайт-технології можуть розглядатися як надбудова над традиційними інструментами стратегічного управління страховою компанією. Вони формують багаторівневу систему стратегічного мислення, здатну поєднувати фінансову аналітику, ризик-менеджмент і цифрову інноваційність. Інтеграція форсайт-технологій у систему управління страховою компанією є логічним етапом еволюції стратегічного менеджменту в умовах цифрової економіки та підвищеної невизначеності. Сценарно-орієнтована модель управління, підкріплена цифровими аналітичними інструментами, здатна забезпечити стійкість страхових компаній у довгостроковій перспективі.

Функціонування страхових компаній у XXI столітті дедалі більше визначається не лінійною динамікою економічних циклів, а багатовимірною конфігурацією ризиків і технологічних трансформацій. Якщо у попередні десятиліття ключовими чинниками розвитку страхового бізнесу були макроекономічна стабільність, рівень доходів населення та стан фінансових ринків, то сьогодні домінуючими стають структурні зрушення – цифровізація, кліматичні зміни, кіберризики, регуляторна гармонізація та поведінкові трансформації споживачів.

У цьому контексті доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних груп драйверів, які формують поле стратегічної невизначеності для страховиків.

Страхові компанії як інституційні інвестори безпосередньо залежать від макрофінансової кон'юнктури. Коливання інфляції, облікової ставки, валютного курсу та доходності державних цінних паперів впливають на інвестиційний дохід, який є суттєвим компонентом фінансового результату страховика [5].

За даними Національний банк України, у 2024-2025 рр. небанківський фінансовий сектор України, включно зі страховиками, демонструє поступове відновлення прибутковості, однак зберігається висока чутливість до макроекономічних ризиків. Структура активів страховиків значною мірою пов'язана з інструментами з фіксованою доходністю, що підвищує їх залежність від процентної політики та інфляційних очікувань, а загальний обсяг активів страховиків за 2025 рік зріс на 31% відносно попереднього року [6].

Таким чином, макроекономічний драйвер невизначеності проявляється у двох площинах: волатильність інвестиційного доходу та зростання потенційних збитків за ризиковими договорами (особливо в сегменті майнового страхування). Саме поєднання інфляційного тиску та зростання катастрофічних ризиків створює асиметрію між довгостроковими зобов'язаннями страховика та короткостроковими фінансовими шоками, що об'єктивно вимагає сценарного моделювання майбутніх станів ринку.

Другим потужним драйвером невизначеності є регуляторна еволюція. Після передачі функцій нагляду за страховим ринком до Національного банку України відбулося посилення вимог до прозорості структури власності, платоспроможності, корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Європейський контекст також характеризується посиленням ризик-орієнтованого нагляду. ЕІОРА (European Insurance and Occupational Pensions Authority – Європейське управління по страхуванню і пенсійному забезпеченню) у своїх Risk Dashboard (інтерактивні панелі ризиків) систематично фіксує ризики прибутковості, ліквідності та ринкових коливань, наголошуючи на необхідності впровадження комплексних систем управління ризиками [7]. Для страховика це означає необхідність стратегічного передбачення регуляторних змін, оскільки їх імплементація впливає на структуру резервів, капіталізацію та бізнес-модель.

Цифрова трансформація є одним із ключових драйверів структурних змін страхового ринку. Розвиток Big Data, машинного навчання, автоматизованого андеррайтингу, чат-ботів у врегулюванні збитків та технологій embedded insurance трансформують класичну модель взаємодії з клієнтом. Інвестиційні потоки дедалі більше спрямовуються у рішення з автоматизації обробки даних, цифрового врегулювання збитків та кіберстрахування. Це свідчить про структурний перехід від традиційної страхової моделі до цифрової екосистеми страхових послуг. Саме технологічний драйвер є найбільш нелінійним фактором розвитку страхового бізнесу. Його вплив не можна коректно оцінити лише через фінансові показники; він потребує стратегічного форсайт-аналізу, що враховує можливі сценарії технологічного прориву або регуляторного обмеження цифрових платформ.

Суттєвим драйвером невизначеності є зміна поведінки споживачів страхових послуг. Зростання цифрової грамотності населення, очікування миттєвого доступу до сервісів, підвищена увага до прозорості та вартості послуг формують нові вимоги до бізнес-моделі страховика. Окрему групу факторів становлять кліматичні ризики.

Для українського страхового ринку ці фактори мають особливе значення в умовах військових ризиків, пошкодження інфраструктури та трансформації структури попиту.

Узагальнюючи викладене, можна виділити чотири базові поля стратегічної невизначеності страхових компаній (рис. 1).

Кожне з цих полів має нелінійний характер і взаємодіє з іншими, формуючи комплексну матрицю ризиків. Саме ця багатовекторність і створює потребу в застосуванні форсайт-технологій, які дозволяють інтегрувати макротренди, експертні оцінки та сценарне моделювання у стратегічний контур управління страховою компанією. Отже, драйвери розвитку страхових компаній у сучасних умовах не є ізольованими факторами, а формують системну конфігурацію невизначеності.

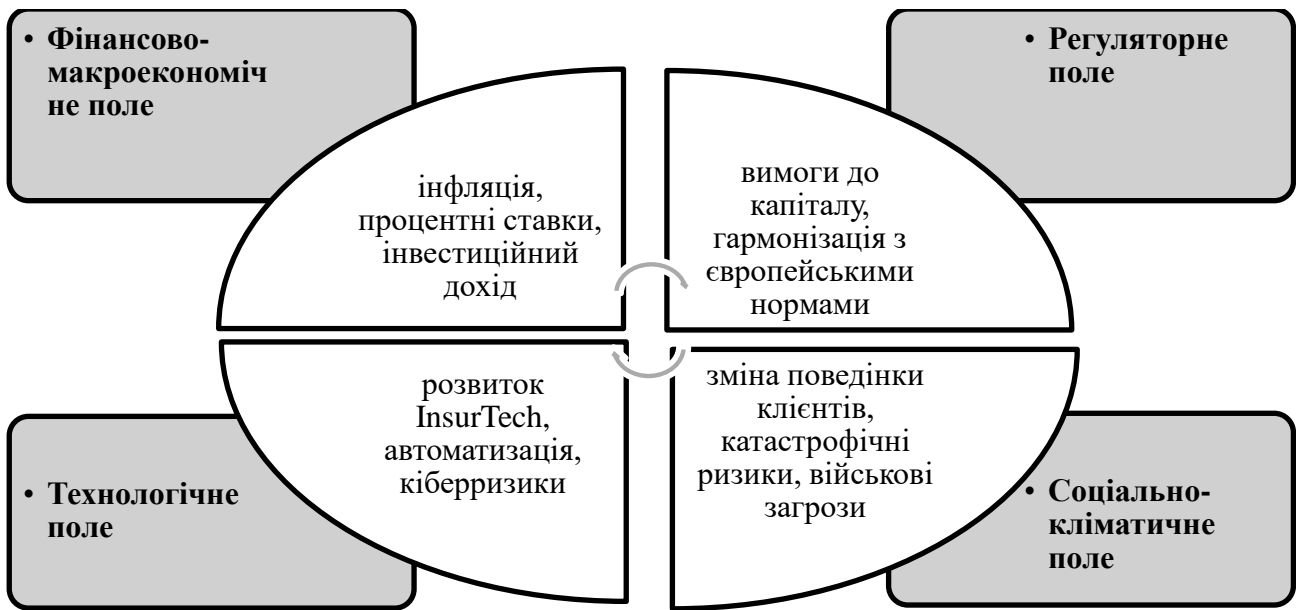


Рис. 1. Структура стратегічної невизначеності страхових компаній

Джерело: узагальнено авторами

Ефективність застосування форсайт-технологій у діяльності страхової компанії визначається не стільки переліком використаних методів, скільки цілісністю їх інтеграції у систему стратегічного управління. Форсайт не може розглядатися як разова аналітична процедура або консультативний інструмент, спрямований виключно на підготовку стратегічного документа. У страхуванні він має функціонувати як постійний управлінський контур, що поєднує аналіз зовнішнього середовища, сценарне моделювання, оцінювання ризиків та коригування стратегічних орієнтирів компанії. З огляду на те, що страхові зобов'язання часто мають довгостроковий характер, а структура ризиків змінюється швидше, ніж нормативно-правове середовище, форсайт-процес повинен бути інституціоналізованим елементом корпоративного управління, а не допоміжною аналітичною функцією.

Відповідно, доцільно розглядати форсайт-процес як багаторівневу систему, що починається зі стратегічного сканування середовища. На цьому етапі здійснюється систематичний моніторинг макроекономічних показників, регуляторних змін, технологічних трендів і поведінкових зрушень. Саме на цьому рівні формується база так званих «слабких сигналів» – ранніх індикаторів потенційних структурних змін, зокрема зростання частки кіберзбитків або трансформації інвестиційних потоків у сегменті InsurTech [8]. Такі сигнали, які ще не відображені у фінансовій звітності, проте мають високий потенціал впливу, створюють основу для подальшого стратегічного аналізу.

Наступним логічним кроком є експертна валідація та пріоритизація ідентифікованих драйверів. У межах цього етапу залучаються методи аналізу Delphi, стратегічні сесії та міжфункціональні обговорення за участю керівників напрямів андеррайтингу, актуарних розрахунків, інформаційних технологій та ризик-менеджменту [9]. Саме в процесі такої колективної експертної взаємодії визначаються ключові фактори невизначеності та оцінюється їх імовірність і масштаб впливу на фінансові результати страховика. Важливо підкреслити, що експертна оцінка не замінює кількісного аналізу, а виконує функцію уточнення стратегічних пріоритетів у ситуаціях, коли статистична база є обмеженою або неповною.

Подальший етап полягає у побудові альтернативних сценаріїв розвитку страхового ринку та внутрішньої бізнес-моделі компанії. Сценарії повинні відображати не лише описові характеристики можливих майбутніх станів, а й містити кількісні параметри, що дозволяють оцінити зміну рівня збитковості, варіацію інвестиційного доходу та трансформацію структури витрат. Саме кількісна деталізація сценаріїв забезпечує їх придатність до використання у

стратегічному плануванні [9]. Відсутність фінансової конкретизації зводить сценарне моделювання до теоретичного припущення, що не має прикладної цінності для управління капіталом і тарифною політикою.

Завершальним етапом є інтеграція результатів сценарного аналізу у стратегічні рішення компанії. Йдеться про трансформацію аналітичних висновків у стратегічні дорожні карти, інвестиційні програми та коригування продуктової і тарифної політики. Лише за умови такого практичного застосування форсайт набуває статусу управлінського інструменту, а не дослідницької методики.

Форсайт у страховій компанії не може обмежуватися якісним описом альтернативних майбутніх станів. Його необхідно підкріплювати системою кількісних розрахунків, що базуються на реальних фінансових даних. Сценарії мають передбачати прогнозовану зміну коефіцієнта збитковості (Loss Ratio), динаміку комбінованого коефіцієнта (Combined Ratio), варіацію інвестиційного доходу, трансформацію адміністративних витрат у разі цифровізації та оцінку потреби у додатковому капіталі [10].

В умовах цифрової трансформації страхового ринку форсайт-процес повинен спиратися на використання великих масивів даних та алгоритмів машинного навчання. Застосування Big Data-аналітики дає змогу моделювати поведінкові патерни клієнтів, прогнозувати ймовірність шахрайства, аналізувати значні обсяги інформації щодо страхових випадків та оцінювати ефективність InsurTech-рішень. Отже, форсайт у страховій компанії має функціонувати як синергія експертного стратегічного мислення та цифрової обробки даних, що забезпечує адаптивність управління та довгострокову фінансову стійкість в умовах зростаючої невизначеності.

Узагальнюючи викладене, можна сформулювати концептуальну модель форсайт-процесу (рис. 2).

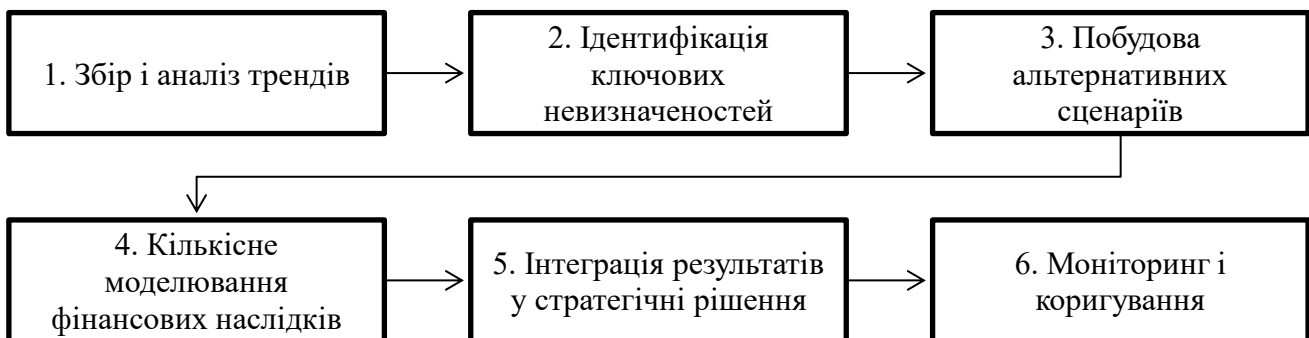


Рис. 2. Модель форсайт-процесу у страхуванні

Джерело: складено авторами

Саме циклічність і системність цього процесу забезпечує його ефективність. Форсайт не повинен завершуватися створенням аналітичного звіту; він має трансформуватися в механізм постійного стратегічного оновлення страхової компанії.

Отже, методичний дизайн форсайт-процесу для страхових компаній передбачає поєднання стратегічного сканування, експертного аналізу, сценарного моделювання та кількісної оцінки фінансових наслідків із подальшою інтеграцією результатів у систему корпоративного управління. Саме така модель дозволяє мінімізувати вплив невизначеності та забезпечити довгострокову стійкість страховика.

Сценарне моделювання є центральним елементом форсайт-процесу, оскільки саме воно трансформує множину драйверів і невизначеностей у структуровані альтернативи стратегічного розвитку. Для страхової компанії сценарії повинні не лише описувати можливі майбутні стани ринку, а й містити кількісну оцінку фінансових наслідків, вплив на платоспроможність, тарифну політику та цифрові інвестиції.

У межах базового сценарію, умовно позначеного як «контрольована адаптація», передбачається відносна стабілізація макроекономічного середовища, поступове зниження

інфляційного тиску та нормалізація процентних ставок за відсутності різких регуляторних змін. За таких умов страховий ринок демонструватиме помірне зростання обсягів премій, орієнтовно в межах 5-8 % на рік, а рівень збитковості залишатиметься керованим. Комбінований коефіцієнт утримується в діапазоні 95–100 %, що створює передумови для поступового підвищення рентабельності власного капіталу. Цифровізація у цьому сценарії має еволюційний характер: InsurTech-рішення впроваджуються без радикальної зміни бізнес-моделі, а витрати на трансформацію залишаються контрольованими.

Технологічний сценарій, який можна охарактеризувати як «цифровий прорив», передбачає прискорення цифрової трансформації страхового ринку, активізацію інвестицій у InsurTech та широке впровадження автоматизованого андеррайтингу й повністю цифрового врегулювання збитків. У такому сценарії можливе зниження адміністративних витрат на 10–15 %, скорочення строків врегулювання та підвищення точності тарифікації завдяки використанню Big Data. Це потенційно дозволяє досягти зростання прибутковості. Водночас, страхові компанії стикатимуться зі збільшенням капітальних витрат на IT-інфраструктуру та потребою у високому рівні управлінської зрілості, що робить цей сценарій найбільш перспективним, але водночас ресурсомістким.

Ризиковий сценарій, який можна визначити як «катастрофічна волатильність», передбачає зростання частоти природних, техногенних або військових ризиків, посилення інфляційного тиску та нестабільність фінансових ринків. У таких умовах коефіцієнт збитковості може зрости на 10–20 %, а страховий ринок потребуватиме докапіталізації або суттєвого перегляду тарифної політики. Цей сценарій акцентує увагу на необхідності тісної інтеграції форсайт-аналізу з управлінням капіталом і перестраховальними механізмами.

Регуляторний сценарій, який можна охарактеризувати як «посилений нагляд і гармонізація», передбачає суттєве підвищення нормативних вимог до платоспроможності, корпоративного управління та систем управління ризиками, зокрема в контексті гармонізації з європейськими стандартами. У короткостроковій перспективі це може призвести до зростання витрат на комплаєнс та зниження прибутковості, однак у довгостроковому вимірі сприятиме підвищенню фінансової стійкості та інституційної надійності компанії, зокрема через інтеграцію ESG-ризиків у страхові портфелі.

Узагальнюючи, кожен із розглянутих сценаріїв відображає різні конфігурації зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку страхової компанії, а їх поєднання у стратегічному плануванні дозволяє сформулювати адаптивну модель управління, здатну реагувати на багатовекторну невизначеність сучасного страхового середовища (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика сценаріїв за результатами форсайт-процесу в страхових компаніях

Сценарій	Основний драйвер	Вплив на збитковість	Вплив на витрати	Стратегічний пріоритет
Контрольована адаптація	Макроекономічна стабілізація	Стабільна	Незначні зміни	Підтримка балансу
Цифровий прорив	InsurTech	Зниження	Початкове зростання, потім зменшення	Інноваційні інвестиції
Катастрофічна волатильність	Кліматичні та військові ризики	Зростання	Зростання	Управління капіталом
Посилений нагляд	Регуляторні зміни	Нейтральний/зростання	Зростання	Підвищення прозорості

Джерело: складено авторами

Сценарний аналіз підтверджує, що розвиток страхової компанії не може базуватися на єдиній траєкторії прогнозування. Нелінійність макроекономічних і технологічних процесів формує множинність альтернативних майбутніх станів. Оптимальною стратегічною моделлю є поєднання базового сценарію з елементами цифрового прориву при одночасному врахуванні

ризикових та регуляторних обмежень. Саме така комбінація дозволяє забезпечити баланс між інноваційністю та фінансовою стійкістю.

Сценарна модель набуває управлінської цінності лише за умови її трансформації в інституційно закріплену систему прийняття рішень. В умовах українського страхового ринку, що орієнтується на гармонізацію з європейськими стандартами регулювання, впровадження форсайту має відповідати як внутрішнім стратегічним цілям, так і зовнішнім регуляторним вимогам.

Форсайт має бути інтегрований у систему управління ризиками та платоспроможністю страхової компанії. Його функція полягає не лише в окресленні альтернативних траєкторій розвитку, а й у забезпеченні стратегічної узгодженості між сценарним аналізом, оцінкою достатності капіталу та довгостроковою фінансовою стійкістю [11].

Початковим кроком упровадження форсайту є визначення стратегічного периметру його застосування. Йдеться про окреслення тих напрямів діяльності страховика, у яких сценарний аналіз має найбільшу управлінську цінність. До таких сфер належать продуктова стратегія з урахуванням розвитку нових сегментів, зокрема кібер- та агрострахування, інвестиційна політика, цифрова трансформація бізнес-процесів, управління капіталом і резервами, а також формування клієнтського досвіду. На цьому етапі формується коло стратегічних питань, що потребують довгострокового осмислення, причому форсайт не повинен підміняти собою класичне бюджетування, а має бути спрямований на аналіз структурних викликів і можливостей розвитку.

Наступним елементом є створення належної аналітичної інфраструктури, оскільки результативність форсайту безпосередньо залежить від якості даних і можливості їх інтегрованої обробки. Така інфраструктура має базуватися на поєднанні внутрішньої управлінської звітності, актуарних моделей і цифрових інструментів обробки даних із зовнішніми макроекономічними та регуляторними індикаторами. Без цифрової інтеграції даних і застосування сучасних BI-платформ форсайт-процес ризикує залишитися декларативним та відірваним від реальних управлінських рішень.

Суттєвим етапом є кількісна перевірка сформованих сценаріїв шляхом фінансового моделювання та стрес-аналізу. Це передбачає оцінку чутливості комбінованого коефіцієнта до зміни рівня збитковості, моделювання впливу процентних коливань на інвестиційний дохід та аналіз достатності капіталу за різних конфігурацій ризиків. В умовах підвищеної катастрофічної волатильності особливої актуальності набуває моделювання впливу зростання застрахованих збитків на перестраховальні програми та норматив платоспроможності [12]. Саме на цьому етапі форсайт набуває прикладного значення, перетворюючись на інструмент оцінки фінансової стійкості.

Результати сценарного тестування повинні трансформуватися у конкретні стратегічні рішення, що охоплюють перегляд тарифної політики, оптимізацію структури страхового портфеля, коригування витрат, інвестиції в цифрову інфраструктуру та вдосконалення перестраховальних договорів. Стратегічна дорожня карта, сформована на основі такого аналізу, має містити чіткі часові орієнтири та систему індикаторів моніторингу, що забезпечують контроль за реалізацією обраного вектора розвитку.

Завершальним компонентом є інституціоналізація форсайту як циклічного процесу, інтегрованого у стратегічне управління компанії. Це передбачає регулярне оновлення сценаріїв, включення їх результатів до стратегічних документів, систематичний перегляд ключових показників і взаємодію з внутрішнім аудитом. Саме циклічність, системність і постійна адаптація перетворюють форсайт із аналітичного інструменту на елемент корпоративної культури стратегічного мислення, здатної забезпечити довгострокову стійкість страхової компанії в умовах невизначеності (табл. 2).

Таблиця 2 – Узагальнена модель дорожньої карти впровадження форсайт-технологій у страховій компанії

Етап	Зміст етапу	Інструменти та методи	Відповідальні підрозділи	Ключові індикатори (KPI)	Очікуваний стратегічний ефект
1	Формування стратегічного периметру форсайту (визначення сфер застосування та горизонту аналізу)	Стратегічні сесії, PESTEL-аналіз, SWOT, ідентифікація драйверів невизначеності	Правління, стратегічний департамент, ризик-менеджмент	Перелік пріоритетних напрямів, затверджений форсайт-мандат	Узгодженість довгострокових цілей із ризиковим профілем компанії
2	Побудова аналітичної інфраструктури	Інтеграція управлінської звітності, Big Data, BI-платформи, актуарні моделі	Фінансовий департамент, IT-служба, актуарний підрозділ	Повнота та актуальність даних, швидкість обробки інформації	Формування достовірної аналітичної бази для сценарного моделювання
3	Сценарне моделювання та стрес-тестування	Delphi, Horizon Scanning, фінансове моделювання, аналіз чутливості, ORSA	Ризик-менеджмент, фінансовий департамент, андеррайтинг	Динаміка Loss Ratio, Combined Ratio, достатність капіталу	Кількісна оцінка впливу альтернативних сценаріїв на фінансову стійкість
4	Трансформація сценаріїв у стратегічні рішення	Roadmapping, бюджетування інвестицій, перегляд тарифної політики	Правління, інвестиційний комітет, операційний менеджмент	Рентабельність капіталу (ROE), ефективність витрат, рівень цифровізації	Підвищення конкурентоспроможності та оптимізація бізнес-моделі
5	Інституціоналізація та моніторинг	Система стратегічних KPI, внутрішній аудит, щорічне оновлення сценаріїв	Наглядова рада, внутрішній аудит, служба комплаєнсу	Виконання стратегічних орієнтирів, адаптивність портфеля	Формування культури стратегічного мислення та адаптивного управління

Джерело: складено авторами

Дорожня карта впровадження форсайт-технологій у діяльність страхової компанії є логічним продовженням сценарного аналізу та забезпечує трансформацію аналітичних результатів у практичні управлінські рішення. Ключовим чинником успіху є не лише методична правильність побудови сценаріїв, а й інтеграція форсайту в систему корпоративного управління, ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Саме така модель дозволяє забезпечити довгострокову фінансову стійкість страхової компанії в умовах зростаючої невизначеності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно обґрунтувати роль форсайт-технологій у системі управління діяльністю страхових компаній в умовах цифрової трансформації та підвищеної невизначеності ризикового середовища. Аналіз сучасного стану страхового ринку України, що функціонує під наглядом Національного банку України, засвідчив поступове відновлення фінансових показників страховиків, однак водночас підтвердив їх високу

чутливість до макроекономічних, регуляторних та технологічних коливань. Глобальні тенденції додатково підкреслюють зростання катастрофічних, ринкових і операційних ризиків, що формують багатовекторне поле невизначеності для страхового бізнесу.

У теоретичному вимірі доведено, що форсайт-технології суттєво відрізняються від класичного прогнозування, оскільки орієнтовані не на екстраполяцію минулих трендів, а на конструювання альтернативних сценаріїв майбутнього та інтеграцію результатів у стратегічні рішення. Запропоновано визначення форсайт-технологій у страхуванні як системного комплексу методів і процедур ідентифікації довгострокових трендів, формування сценаріїв розвитку ризикового середовища та трансформації їх у фінансово обґрунтовані управлінські рішення.

У межах дослідження систематизовано ключові драйвери невизначеності розвитку страхових компаній: макроекономічні (інфляція, процентні ставки, інвестиційна дохідність), регуляторні (посилення нагляду, гармонізація з європейськими стандартами), технологічні (InsurTech, автоматизація, кіберризик) та соціально-кліматичні фактори (зростання катастрофічних збитків, зміна поведінки клієнтів). Обґрунтовано, що саме їх взаємодія формує нелінійну конфігурацію ризиків, яка не може бути ефективно керованою в межах традиційних інструментів стратегічного планування.

Розроблена сценарна модель розвитку страхової компанії включає чотири базові сценарії – контрольованої адаптації, цифрового прориву, катастрофічної волатильності та посиленого регуляторного нагляду. Доведено, що оптимальна стратегія повинна поєднувати елементи базового та технологічного сценаріїв із одночасним врахуванням ризикових і регуляторних обмежень. Такий підхід забезпечує баланс між інноваційністю та фінансовою стійкістю.

Сформована дорожня карта впровадження форсайт-технологій передбачає п'ятиетапну модель: визначення стратегічного периметру, побудову аналітичної інфраструктури, сценарне тестування, формування стратегічних рішень та безперервний моніторинг. Доведено, що ключовою умовою ефективності є інтеграція форсайту в систему корпоративного управління, ризик-менеджменту та цифрової трансформації компанії.

Таким чином, форсайт-технології є не тільки інструментом стратегічного прогнозування, а й системним механізмом управління трансформаційними процесами у страховому секторі. У довгостроковій перспективі саме сценарно-орієнтований підхід у поєднанні з цифровою аналітикою стане визначальним фактором забезпечення стійкості страхових компаній в умовах структурної невизначеності та глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Форсайт-дослідження: путівник (III квартал 2025 р.). Дослідницька служба Верховної Ради України. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33815.pdf> (дата звернення: 10.10.2025 р.)
2. Крючкова В.І. Форсайт, як інструмент визначення пріоритетів довгострокового розвитку країни. *Ефективна економіка*. 2021. №11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20>
3. Дюжев В., Мехович К., Мехович Є. Теоретико-методичні підходи до визначення місця форсайт-технологій в інноваційному процесі. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 5-6 (183-184). С. 41-51. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.05.04>
4. Євтушенко Н.М., Кривенко Ю.В., Стеценко Д.І. Цифрові технології у страхуванні. *Грааль науки*. 2024. №43. С. 105-114. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011>
5. Чвертко Л., Вінницька, О. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах економічної невизначеності. *Економічні горизонти*. 2025. №3(32). С. 80–87. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334882](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882)
6. У III кварталі зросли обсяги страхових послуг, кредитування, факторингу та лізингу. Огляд небанківського фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-iii-kvartali-zrosli-obsyagi-strahovih-poslug-kredituvannya-faktoringu-ta-lizingu--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru> (дата звернення: 10.10.2025 р.).

7. Insurance Risk Dashboard. European Insurance and Occupational Pensions Authority. URL: https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en (дата звернення: 10.10.2025 р.).
8. Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку: монографія / В.В. Нехай, Г.В. Ортіна, С.Р. Плотніченко, Ю.Є. Вороніна, І. В. та ін.; за заг. ред. В.В. Нехай. Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2025. 250 с.
9. Кукоба В., Тимошенко О. Основні методи форсайт-візіонерства для розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177>
10. Серета О. Сучасні тенденції розвитку страхування та -методологія дослідження страхового ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-47>
11. Пономаренко В.С., Ястремська О.О. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 203-215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>
12. Проданова Л.В. Технології форсайту в сучасних економічних дослідженнях. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 60. С. 93-107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2025). Foresight Research: A Guide. <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33815.pdf> (Accessed: 10.10.2025).
2. Kryuchkova, V.I. (2021). Foresait, yak instrument vyznachennia prioritytetiv dovhostrokovoho rozvytku krainy [Foresight as a tool for determining the priorities of long-term country development]. *Efektivna ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20>
3. Diuzhev, V., Mekhovych, K., & Mekhovych, Ye. (2023). Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia mistsia forsait-tekhnohii v innovatsiinomu protsesi [Theoretical and methodological approaches to determining the place of foresight technologies in the innovation process]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 5-6(183-184), 41-51. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.05.04>
4. Yevtushenko, N.M., Kryvenko, Yu.V., & Stetsenko, D.I. (2024). Tsyfrovi tekhnologii u strakhuvanni [Digital technologies in insurance]. *Hraal nauky*, 43, 105-114. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011>
5. Chvertko, L., Vinnytska, O. (2025). Tendentsii rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [Trends in the development of the insurance market of Ukraine in conditions of economic uncertainty]. *Ekonomichni horyzonty*, 3(32), 80-87. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334882](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882)
6. National Bank of Ukraine (2025). U III kvartali zrosly obsiahy strakhovykh poslug, kredytuvannia, faktorynhu ta lizynhu – Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru [In the third quarter, the volumes of insurance services, lending, factoring and leasing increased – Review of the non-banking financial sector]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-iii-kvartali-zrosli-obsyagi-strahovykh-poslug-kredituvannya-faktoringu-ta-lizingu--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru> (Accessed: 10.10.2025).
7. European Insurance and Occupational Pensions Authority. *Insurance Risk Dashboard*. https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en (Accessed: 10.10.2025).
8. Nekhai, V.V. (Ed.), Ortina, H.V., Plotnichenko, S.R., Voronina, Yu. Ye., et al. (2025). *Forsait rozbudovy Ukrainy: stratehichni impulsy staloho rozvytku* [Foresight of Ukraine's development: strategic impulses of sustainable development]. Zaporizhzhia: FOP Odnoroh T.V.
9. Kukoba, V., Tymoshenko, O. (2024). Osnovni metody forsait-vizionerstva dlia rozvytku pidpriemstv [Main foresight-visioning methods for enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177>

10. Sereda, O. (2025). Suchasni tendentsii rozvytku strakhuvannia ta metodolohiia doslidzhennia strakhovoho rynku [Modern trends in insurance development and methodology of insurance market research]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-47>
11. Ponomarenko, V.S., Yastremska, O.O. (2025). Teoretychni zasady orhanizatsii forsaitu v ekonomichnykh doslidzhenniakh formuvannia stratehii rozvytku [Theoretical foundations of foresight organization in economic research of development strategy formation]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 10(1), 203-215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>
12. Prodanova, L. (2021). Tekhnolohii forsaitu v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Foresight technologies in modern economic research]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, 60, 90-107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>

HARIAHA Lesia

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

KOSTOHRYZ Viktoriia

PhD(Economics), Associate Professor,
Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

BALEV Valeriy

Postgraduate Student, Department of Financial Technologies and Entrepreneurship,
Sumy State University,
Sumy, Ukraine

FORESIGHT TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES

Introduction. *The article examines the opportunities and limitations of applying foresight technologies within the management system of insurance companies under conditions of digital transformation of the financial sector and increasing uncertainty in the risk environment. It is substantiated that classical approaches to strategic planning based on the extrapolation of retrospective indicators are insufficient for the insurance business, as the long-term nature of liabilities is combined with the nonlinear dynamics of macro-financial, regulatory, technological, and catastrophic risks. Based on the analysis of analytical materials of the National Bank of Ukraine, EIOPA recommendations on risk-based supervision and stress testing, as well as global assessments of Swiss Re Institute regarding the growth of catastrophic losses, the key drivers of uncertainty in insurers' development are systematized, their interrelations are identified, and the necessity of transition to a scenario-oriented management logic is demonstrated.*

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of applying foresight technologies in the management of insurance companies and to develop recommendations for the formation of a scenario-oriented model of strategic management taking into account digital innovations and modern risks of the insurance market.

Results. *A methodological design of the foresight process is proposed as an institutionalized managerial framework integrated with risk management and solvency assessment, combining strategic environmental scanning, expert validation of drivers, scenario modeling, and the transformation of results into strategic roadmaps. A scenario-based model for the development of an insurance company is developed, encompassing a baseline scenario of controlled adaptation, a technological scenario of digital breakthrough, a risk scenario of catastrophic volatility, and a regulatory scenario of enhanced supervision and harmonization. Their typical financial implications are demonstrated through the prism of the Loss Ratio, Combined Ratio, investment income, and capital requirements.*

An applied roadmap for implementing foresight technologies is formulated, defining the analytical infrastructure, procedures of scenario testing, and mechanisms of continuous monitoring that ensure managerial adaptability in a digital environment. The practical significance of the results lies in the possibility of applying

the proposed approaches to enhance financial resilience, improve risk profile management, and strengthen the innovative competitiveness of insurance companies in the medium and long term.

Conclusion. *Thus, foresight technologies are not only a tool for strategic forecasting, but also a systemic mechanism for managing transformational processes in the insurance sector. In the long term, it is the scenario-oriented approach combined with digital analytics that will become a determining factor in ensuring the sustainability of insurance companies in the face of structural uncertainty and global digital transformation.*

Keywords: *foresight, insurance, insurance company management, digital transformation, FinTech, InsurTech.*

Одержано редакцією: 19.11.2025

Прийнято до публікації: 20.12.2025

УДК 330.341:631(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-168-174>

ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент
завідувачка кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>
alina1026@ukr.net

ХИЖНЯК Анастасія Сергіївна
здобувачка ОС «магістр» кафедри економіки
та міжнародних економічних відносин
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID <https://orcid.org/0009-0006-1812-4265>
khyzhniak.anastasiia424@vu.cdu.edu.ua

ДЕТЕРМІНАНТИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

***Анотація.** У статті визначено ключові детермінанти підвищення інноваційності сільського господарства України в умовах сучасних соціально-економічних та воєнних викликів. Проаналізовано стримуючі чинники інноваційного розвитку, серед яких виділено інституційні обмеження, недостатній рівень інвестицій, технологічну диференціацію господарств та наслідки воєнних дій. Доведено необхідність формування комплексного механізму стимулювання інноваційності, що поєднує економічні, організаційні та інституційні інструменти. Запропоновано напрями підвищення інноваційності сільського господарства України, які передбачають активізацію цифровізації, розвиток AgroTech-сектору, удосконалення державної політики підтримки інновацій та посилення взаємодії між наукою і виробництвом. Систематизовано основні детермінанти інноваційного розвитку сільського господарства України, зокрема економічні, організаційно-управлінські, інституційні, технічні та екологічні, а також соціально-поведінкові чинники.*

***Ключові слова:** інноваційність, сільське господарство, аграрний сектор, цифровізація, інноваційний розвиток, детермінанти, інноваційна трансформація.*

Постановка проблеми. Сільське господарство України є однією з ключових галузей національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, експортний потенціал та зайнятість населення. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та воєнних викликів підвищення інноваційності аграрного сектору набуває стратегічного значення для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інноваційний розвиток аграрної сфери передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й системні трансформації, що охоплюють управління, інституційне середовище, фінансування та інтеграцію науки у виробництво. Проблема інноваційної трансформації сільського господарства України полягає у відсутності цілісної системи, яка б інтегрувала новітні AgTech-рішення, адаптивні механізми управління та сталі фінансування в єдиний механізм забезпечення конкурентоспроможності. Необхідність теоретичного обґрунтування та практичного розроблення системних трансформацій аграрної сфери є важливим напрямком наукового пошуку.

Аналіз досліджень і публікацій. У працях вітчизняних науковців доведено, що інноваційність сільського господарства України формується під впливом взаємопов'язаних детермінант, серед яких провідне місце займають інноваційний потенціал, інвестиційне забезпечення, рівень цифровізації та інституційне середовище [1; 2; 3; 4]. Спільною для більшості авторів є позиція щодо наявності системних бар'єрів, які стримують інноваційний розвиток, що обумовлює необхідність формування комплексного механізму стимулювання інноваційної діяльності в аграрному секторі. Значна увага приділяється оцінкам сучасного стану інноваційного розвитку сільського господарства України у звітах провідних міжнародних інституцій (WIPO, OECD, FAO, Світовий банк), яка характеризується як «динамічна адаптивність в умовах екстремальних ризиків» [5; 6; 7; 8]. Попри воєнну агресію, галузь

демонструє високу життєздатність, трансформуючись із ресурсно-орієнтованої моделі в технологічно місткий сектор.

Мета дослідження. Метою статті є узагальнення детермінант підвищення інноваційності сільського господарства України.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах інноваційний розвиток сільського господарства розглядають не лише як впровадження нових технологій, а як комплексну характеристику функціонування всієї агропродовольчої системи ознаками якої є стійкість до криз, здатність до адаптації, ефективність державної політики, рівень цифровізації, екологічна збалансованість та інтеграція у глобальні ринки [8].

З 2022 року оцінки економічного розвитку сільського господарства як міжнародними, так і національними інституціями здійснюються з урахуванням впливу воєнних факторів. Відзначається зниження інвестиційної активності, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрата частини ресурсного потенціалу. Водночас саме в цей період посилюється роль інновацій як інструменту адаптації – зростає значення точного землеробства, цифрових рішень, автономної техніки та технологій управління ризиками. У цьому контексті інноваційність трактується як здатність аграрного сектору не просто відновитися, а трансформуватися з одночасною модернізацією.

Сільське господарство відіграє стратегічну роль в економіці України, формуючи значну частку валової доданої вартості (ВДВ) та експорту товарів. У довоєнний період внесок сектору сільського, лісового та рибного господарства у валовий внутрішній продукт (ВВП) стабільно коливався в межах 9–11%, тоді як частка агропродовольчої продукції в загальному експорті сягала 40–45%, забезпечуючи ключову частину валютних надходжень і підтримуючи макрофінансову стабільність країни. У 2021 році цей показник фактично перевищив 41%, що підтверджує експортну орієнтованість агросектору [9].

Починаючи з 2022 року, повномасштабна військова агресія росії спричинила системний негативний вплив на функціонування АПК України. За оцінками Світового банку і ФАО, сукупні прямі втрати (знищена техніка, інфраструктура, запаси) перевищили 10–11 млрд дол. США, тоді як загальні економічні втрати (включаючи недоотримані доходи) перевищили 70–80 млрд дол. США станом на 2024–2025 роки. Суттєвим фактором стало скорочення доступу до земельних ресурсів: у 2022 році було втрачено або тимчасово недоступно до 20–25% орних земель, а площі під посівами скоротилися приблизно на 15–20% [5; 7].

Крім того, значні площі сільськогосподарських угідь зазнали мінування (за різними оцінками – понад 5–6 млн га потенційно забруднених територій), що суттєво обмежило виробничий потенціал і підвищило витрати на відновлення. Руйнування логістичної інфраструктури, зокрема портів і елеваторів, а також блокада чорноморських шляхів у 2022 році призвели до різкого падіння експорту – у 2022 році він скоротився приблизно на 35–40% у фізичному вимірі порівняно з 2021 роком [10].

Водночас уже з 2023 року аграрний сектор продемонстрував значну адаптивність. Важливу роль відіграли альтернативні логістичні маршрути, включаючи «Шляхи солідарності» ЄС, розвиток дунайських портів та функціонування тимчасових морських коридорів. У 2023 році експорт агропродовольчої продукції відновився до рівня понад 21–22 млрд дол. США, а у 2024 році – до близько 24–25 млрд дол. США. У 2024–2025 роках спостерігається подальша стабілізація виробництва: валовий збір зернових коливається в межах 70–75 млн т, що нижче довоєнних максимумів, але значно вище показників кризового 2022 року. Одночасно зростає роль інноваційних технологій як фактору відновлення: агровиробники активніше впроваджують цифрові рішення, точне землеробство, системи моніторингу полів, безпілотні технології та оптимізацію ресурсів, що дозволяє компенсувати втрати ресурсного потенціалу [5; 9].

У звітах міжнародних організацій [5; 6; 7; 8] особливістю інноваційної трансформації сільського господарства України визначено впровадження AgTech-інновацій (від систем штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування врожайності до автономних дронів та технологій дистанційного зондування землі) сприяє. Аналітики акцентують на унікальному досвіді України у використанні «подвійних технологій» для гуманітарного розмінування та моніторингу

посівних площ у зонах конфлікту, що створює передумови для формування нового експортного нішевого продукту – безпечових агротехнологій.

Попри технологічний прогрес, звіти OECD та Світового банку вказують на низку критичних бар'єрів. Головним стримуючим фактором залишається дефіцит інвестиційного капіталу та висока вартість запозичень, зумовлена безпековими ризиками. Слабкою стороною інноваційної системи є низька частка продуктів із високою доданою вартістю та хронічне недофінансування фундаментальних наукових досліджень з боку держави. Крім того, інституційні розриви, такі як повільна адаптація до екологічних стандартів «Європейського зеленого курсу» та недосконалість системи захисту прав інтелектуальної власності, обмежують інтеграцію українських інноваторів до глобальних ланцюгів створення вартості [7; 8].

Разом із тим реалізація інноваційного потенціалу істотно обмежується економічними та інституційними чинниками. Низький рівень інвестиційної активності сільськогосподарських підприємств зумовлює обмеження капіталовкладень у дороговартісні технології. Відсутність державних грантів і стимулів для впровадження технологій цифровізації та біотехнологій обмежує масштабність інновацій. Як наслідок, переважна частина інновацій носить інкрементальний характер – наприклад, модернізація окремих машин, часткове оновлення посівних матеріалів – і не забезпечує радикального підвищення продуктивності чи стійкості агросистем.

Детермінанти підвищення інноваційності сільського господарства України узагальнено у таблиці 1.

Детермінанти інноваційності формують системну основу для впровадження технологічних змін у сільському господарстві. Вони визначають не стільки наявність ресурсів, скільки здатність ефективно їх використовувати, адаптувати та трансформувати у стійкі конкурентні переваги аграрних підприємств. В умовах обмеженості ресурсів та воєнних ризиків особливої актуальності набуває впровадження технологій точного землеробства, які забезпечують оптимізацію витрат, підвищення врожайності та зниження екологічного навантаження. Водночас пріоритетним напрямом виступає цифровізація сільськогосподарського виробництва, яка охоплює використання великих даних (Big Data), геоінформаційних систем (GIS), Інтернету речей (IoT), безпілотних технологій та штучного інтелекту. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг стану ґрунтів і посівів у реальному часі, прогнозувати врожайність, управляти ризиками та підвищувати ефективність управлінських рішень. У цьому контексті формування цифрових агроплатформ та інтеграція даних на рівні господарств і держави стають важливими елементами інноваційної інфраструктури. Організація систем збору, обробки та використання агроданих, впровадження цифрових платформ управління господарствами та підтримка прийняття рішень на основі аналітики (data-driven management) підвищують ефективність управління інноваціями.

Значні можливості для інноваційного розвитку пов'язані з цифровою трансформацією сільського господарства. Впровадження елементів точного землеробства, включно з GPS-навігацією для техніки, супутниковим моніторингом посівів і дронним обстеженням полів, дозволяє оптимізувати використання добрив і засобів захисту рослин, знижуючи витрати на 15–20 % і водночас підвищуючи урожайність. Аналітика великих даних та моделювання агроекологічних ризиків допомагають передбачати наслідки кліматичних змін, хвороб і шкідників, що особливо актуально для степових та лісостепових зон України. Приклади практичного застосування включають проекти «AgriDigital» та «SmartFarming Ukraine», де використовуються платформи для дистанційного моніторингу та автоматизованого управління господарствами. Поширення таких рішень відбувається, здебільшого, у великих агрохолдингах, тоді як малий і середній бізнес поки має обмежений доступ через високу вартість технологій та відсутність навчання персоналу [11].

Таблиця 1. – Детермінанти підвищення інноваційності сільського господарства України

Детермінанта	Напрямок впливу
Економічні	Економічні детермінанти інноваційного розвитку сільського господарства України відображають сукупність фінансово-ресурсних, ринкових та макроекономічних умов, які визначають можливості аграрних підприємств щодо впровадження, масштабування та комерціалізації інновацій. Окремий стратегічний вектор становить підвищення інвестиційної активності в аграрному секторі. Йдеться про залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток інноваційної інфраструктури та впровадження новітніх технологій. Розвинені механізми страхування, форвардних контрактів, хеджування та кризового управління дозволяють знижувати невизначеність і стимулюють інноваційну активність агровиробників. Експортна орієнтація українського сільського господарства стимулює впровадження інновацій, пов'язаних із якістю продукції, сертифікацією, логістикою та простежуваністю ланцюгів постачання.
Організаційно-управлінські	Відображають якість управління на рівні підприємств, ефективність системи прийняття рішень, ступінь організаційної гнучкості та здатність суб'єктів господарювання до впровадження та масштабування інновацій. Агропромислова кооперація, створення кластерів та інтегрованих ланцюгів доданої вартості сприяють поширенню інновацій і зниженню транзакційних витрат. Колективні форми організації дозволяють малим виробникам отримувати доступ до технологій і ринків. Якість управління визначається наявністю ефективних внутрішніх правил, процедур прийняття рішень, рівнем формалізації управлінських процесів та прозорістю корпоративного управління. Чим більш структурованою є система управління, тим вищою є здатність підприємства інтегрувати інновації у виробничу діяльність. Суттєву роль відіграє організаційна гнучкість, що проявляється у здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема ринкових коливань, кліматичних ризиків та технологічних трансформацій.
Інституційні	Ефективність аграрної політики, прозорість регуляторного середовища, стабільність законодавства та рівень захисту прав власності є базовими умовами інноваційного розвитку. Нестабільність інституцій підвищує ризики та знижує інвестиційну привабливість сектору. Ключовою умовою ефективного розвитку НТП є інтеграція науки, освіти та виробництва. Це передбачає формування дієвих механізмів трансферу технологій, розвиток аграрних інноваційних систем, активізацію співпраці між науковими установами, університетами та бізнесом. Важливу роль відіграє також комерціалізація результатів наукових досліджень і створення агротехнологічних стартапів. Формування фінансово-інвестиційного середовища для інновацій через державні програми підтримки, гранти, податкові стимули, розвиток аграрних кластерів та інноваційної інфраструктури (елеватори, логістика, R&D центри).
Технічні та екологічні	Модернізація матеріально-технічної бази повинна розглядатися як основа підвищення продуктивності факторів виробництва. Вона передбачає оновлення парку сільськогосподарської техніки, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, автоматизацію виробничих процесів і розвиток інфраструктури зберігання та переробки. Не менш значущим є впровадження біотехнологічних рішень, зокрема селекції нових сортів і гібридів культур, стійких до посухи, шкідників і хвороб, а також використання біологічних засобів захисту рослин і відновлення родючості ґрунтів. Біотехнології сприяють не лише підвищенню продуктивності, а й екологізації аграрного виробництва, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та європейської інтеграції. З урахуванням глобальних викликів особливу увагу слід приділяти адаптації сільського господарства до змін клімату. Це передбачає впровадження кліматично орієнтованих технологій, оптимізацію структури посівів, розвиток зрошення та водозбереження, а також систем управління агрокліматичними ризиками. Паралельно з цим важливим напрямом є екологізація агросистем, що включає зменшення вуглецевого сліду, раціональне використання природних ресурсів та впровадження принципів циркулярної економіки.
Соціально-поведінкові	Розвиток людського капіталу, що включає підготовку висококваліфікованих кадрів, здатних працювати в умовах цифрової економіки та впроваджувати інноваційні рішення. Це потребує оновлення освітніх програм, розвитку системи безперервного навчання та підвищення рівня цифрових і управлінських компетентностей працівників аграрного сектору. Розвиток аграрної освіти, дуальної системи навчання, підвищення кваліфікації фермерів і менеджерів, формування цифрових та інноваційних компетентностей.

Складено авторами на основі [1; 3; 4; 7]

Висновки. Сільське господарство України в умовах воєнного стану демонструє трансформацію від моделі екстенсивного зростання до моделі адаптивного та інноваційно орієнтованого розвитку. Незважаючи на значні втрати, сектор зберігає високу експортну спроможність і відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, що підтверджує його стратегічне значення та високий рівень резиліентності. Стратегічні напрями інноваційного розвитку сільського господарства України базуються на синергії технологічних, економічних та інституційних змін. Їх реалізація забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності, посилення конкурентоспроможності аграрного сектору та зміцнення продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях.

Список використаних джерел

1. Hutorov A., Lupenko Y., Sherstiuk S., Ponomarenko Y., Hutorova O., Yermolenko O. Innovative Potential of the Agrarian Sector of Ukraine: Forming and Efficiency of Realization. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, No. 3. P. 1228–1238. <https://doi.org/10.18421/TEM103-29>
2. Каліна І. І., Кривоберець М. М., Мазур Ю. В. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: аналіз та оцінка. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. пр. 2025. №1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-23>
3. Zakharchuk O. Investment and innovation development of agriculture in Ukraine / O. Zakharchuk, S. Melnyk, O. Vyshnevetska [et al.] *Економіка АПК*, 2022, Vol. 29, no. 4. P. 58–74. DOI: <https://doi.org/10.15421/eapk20220406>
4. Aliksieieva O. B., Mazur K. B., & Kryvohubets B. A. Digitalization as an Important Factor in Forming the Competitiveness of Agricultural Enterprises. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 2024, №12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06>
5. FAO (2024): *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises* <https://doi.org/10.4060/cd6216en>
6. EC (2025) EU *Ukraine Report*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 30.08.2025).
7. WB (2025). *Ukraine: Building Climate Resilience in Agriculture and Forestry*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/893671643276478711/pdf/Ukraine-Building-Climate-Resilience-in-Agriculture-and-Forestry.pdf> (дата звернення: 16.09.2025).
8. OECD (2025). *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025 : Making the Most of the Trade and Environment Nexus in Agriculture*. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/a80ac398-en>
9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата доступу: 17.05.2025)
10. Kyiv School of Economics. Огляд збитків та втрат в АПК URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> (дата звернення: 30.08.2025).
11. Інновації в сільському господарстві України в умовах кліматичних змін. Farmonaut. 2025. URL: <https://farmonaut.com/europe/> (дата звернення: 30.08.2025).

References

1. Hutorov, A., Lupenko, Y., Sherstiuk, S., Ponomarenko, Y., Hutorova, O., & Yermolenko, O. (2021). Innovative potential of the agrarian sector of Ukraine: Forming and efficiency of realization. *TEM Journal*, 10(3), 1228–1238. <https://doi.org/10.18421/TEM103-29>
2. Каліна, І. І., Кривоберець, М. М., & Мазур, Ю. В. (2025). Інноваційна діяльність аграрних підприємств: Аналіз та оцінка. *Проблеми системного підходу в економіці*, (1). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-23>

3. Zakharchuk, O., Melnyk, S., Vyshnevetska, O., et al. (2022). Investment and innovation development of agriculture in Ukraine. *Ekonomika APK*, 29(4), 58–74. <https://doi.org/10.15421/eapk20220406>
4. Aliexsieieva, O. V., Mazur, K. V., & Kryvohubets, V. A. (2024). Digitalization as an important factor in forming the competitiveness of agricultural enterprises. *Problems of Modern Transformations: Economics and Management*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06>
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises*. <https://doi.org/10.4060/cd6216en>
6. European Commission. (2025). *Ukraine report 2025*. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en
7. World Bank. (2025). *Ukraine: Building climate resilience in agriculture and forestry*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/893671643276478711/pdf/Ukraine-Building-Climate-Resilience-in-Agriculture-and-Forestry.pdf>
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Agricultural policy monitoring and evaluation 2025: Making the most of the trade and environment nexus in agriculture*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a80ac398-en>
9. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Agriculture of Ukraine 2023*. <https://ukrstat.gov.ua>
10. Kyiv School of Economics.. *Overview of losses and damages in the agricultural sector (AIC)*. <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>
11. Farmonaut. (2025). *Innovations in agriculture in Ukraine under climate change conditions*. URL: <https://farmonaut.com/europe/>

PROSHCHALYKINA Alina

PhD in Economics, Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

KHYZHNYAK Anastasia

Master's student, Department of Economics and
International Economic Relations,
Cherkasy National University
named after Bohdan Khmelnytsky,
Cherkasy, Ukraine

DETERMINANTS OF INCREASING INNOVATIVENESS OF UKRAINIAN AGRICULTURE

Introduction. *The article identifies key determinants of increasing innovativeness of Ukrainian agriculture in the context of modern socio-economic and military challenges. The restraining factors of innovative development are analyzed, among which institutional restrictions, insufficient level of investment, technological differentiation of farms and the consequences of military operations are highlighted. The need for the formation of a comprehensive mechanism for stimulating innovation, combining economic, organizational and institutional instruments, is proven. Directions for increasing innovativeness of Ukrainian agriculture are proposed, which include the activation of digitalization, the development of the AgroTech sector, the improvement of state policy to support innovation and the strengthening of interaction between science and production. The main determinants of innovative development of Ukrainian agriculture are systematized, in particular economic, organizational and managerial, institutional, technical and environmental, as well as socio-behavioral factors.*

Keywords: innovation, agriculture, agricultural sector, digitalization, innovative development, determinants, innovative transformation.

The purpose of the article is to summarize the determinants of increasing the innovativeness of Ukrainian agriculture.

Results. *The study systematizes the key determinants of innovation development in Ukraine's agricultural sector, including economic, organizational and managerial, institutional, technical and environmental, as well as socio-behavioral factors. It is substantiated that the level of innovation in agriculture is primarily driven by investment capacity, quality of management decisions, institutional stability, technological modernization, and the readiness of human capital to adopt new technologies. It is determined that the interaction of these groups of factors forms an integrated system of innovation development, where economic conditions provide resource*

support, organizational and institutional mechanisms ensure implementation efficiency, while technical, environmental, and behavioral aspects determine the adaptability and sustainability of innovative changes. This allows for a more holistic understanding of the interdependencies between resource provision, governance quality, technological transformation, and human behavioral factors. Additionally, the study highlights the synergistic interaction of these determinants in shaping the resilience and innovation capacity of the agricultural sector under conditions of economic uncertainty and external shocks.

Conclusion. *Ukrainian agriculture under martial law is demonstrating a transformation from an extensive growth model to a model of adaptive and innovation-oriented development. Despite significant losses, the sector retains high export capacity and plays a key role in ensuring macroeconomic stability, which confirms its strategic importance and high level of resilience. Strategic directions for innovative development of Ukrainian agriculture are based on the synergy of technological, economic and institutional changes. Their implementation will ensure increased resource efficiency, increased productivity, increased competitiveness of the agricultural sector and strengthening food security both at the national and global levels.*

Keywords: *innovativeness, agriculture, agricultural sector, digitalization, innovative development, determinants, innovative transformation.*

*Одержано редакцією: 12.10.2025
Прийнято до публікації: 29.11.2025*

УДК 336.22:338.24

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-175-182>

КИРИЛЮК Ірина Миколаївна

К.е.н., доцент,

Черкаський національний університет імені

Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>

kyrylyukim@vu.edu.ua

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКО-ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

***Анотація.** У статті досліджено особливості функціонування та підвищення ефективності податкової системи в умовах трансформації економіко-інституційного середовища. Розкрито теоретичні підходи до визначення сутності та ролі податкової системи у функціонуванні національної економіки. Визначено основні чинники, що впливають на ефективність податкової системи в умовах трансформацій економічного середовища. Проведено аналіз динаміки податкових надходжень до державного бюджету України за 2022–2025 роки, що дозволило оцінити тенденції розвитку податкової системи та її фіскальну результативність. Обґрунтовано, що важливим напрямом підвищення ефективності податкової системи є удосконалення податкової політики, оптимізація податкового навантаження, підвищення результативності податкового контролю та розвиток інституційних механізмів функціонування фіскальних органів. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій у сфері податкового адміністрування, які сприяють підвищенню прозорості податкових процесів, зменшенню адміністративних витрат та зміцненню податкової дисципліни.*

***Ключові слова:** податкова система, податкова політика, податкове навантаження, економіко-інституційне середовище, ефективність податкової системи.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічних процесів особливого значення набуває формування ефективної податкової системи, яка виступає одним із ключових інструментів державного регулювання економіки та забезпечення фінансової стабільності держави. Податкова система виконує не лише фіскальну функцію наповнення бюджету, а й регулюючу, стимулюючи економічну активність, інвестиційні процеси та розвиток підприємництва. Саме тому ефективність податкової системи безпосередньо впливає на рівень соціально-економічного розвитку країни, фінансування державних програм та забезпечення суспільних потреб [1].

У сучасному економіко-інституційному середовищі, яке характеризується глобалізаційними процесами, цифровізацією економіки, структурними змінами у господарській діяльності та зростанням ролі інституційних механізмів державного управління, питання ефективності податкової системи набуває особливої актуальності. Податкова політика держави повинна забезпечувати збалансованість між фіскальними потребами бюджету та створенням сприятливих умов для розвитку бізнесу, інвестицій та інноваційної діяльності. Водночас надмірне податкове навантаження може стримувати економічну активність суб'єктів господарювання та сприяти зростанню тіньової економіки, що негативно впливає на економічний розвиток країни.

Для України проблема ефективності податкової системи є особливо важливою в умовах інституційних реформ, необхідності підвищення конкурентоспроможності національної економіки та адаптації до європейських стандартів економічного регулювання. Податкові надходження становлять значну частку доходів державного бюджету, тому ефективне

функціонування податкової системи та удосконалення механізмів податкового адміністрування є важливими передумовами забезпечення фінансової стійкості держави, розвитку соціальної сфери та реалізації державної економічної політики [2].

Таким чином, дослідження ефективності податкової системи в умовах трансформації економіко-інституційного середовища є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на визначення напрямів удосконалення податкової політики, оптимізації податкового навантаження та підвищення результативності діяльності фіскальних органів з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика ефективності податкової системи, формування податкової політики та оптимізації податкового навантаження є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасній економічній літературі [2], [3], [4], [5] значна увага приділяється питанням розвитку податкової системи, удосконалення механізмів податкового контролю, підвищення фіскальної ефективності та адаптації податкових інститутів до трансформацій економічного середовища.

Теоретичні основи функціонування податкової системи та її роль у забезпеченні фінансової стабільності держави розглядаються у працях багатьох українських дослідників. Зокрема, у наукових роботах, присвячених дослідженню податкової системи України: Богатирьової Є.М., Дубовик О.Ю., Кир'язової Т.О., Хомутенко А.В. [6]. У науковій роботі підкреслюється, що податкова система є складним інституційним механізмом, який поєднує сукупність податків, методів їх адміністрування та діяльність фіскальних органів, спрямованих на забезпечення стабільного надходження фінансових ресурсів до бюджету держави.

У сучасних наукових працях [7] також розглядаються питання трансформації податкової системи під впливом глобалізаційних процесів, інституційних змін та економічних реформ. Дослідники підкреслюють, що податкова система України протягом останніх років зазнала суттєвих реформ, спрямованих на підвищення її ефективності та адаптацію до нових економічних умов.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню податкової системи, питання забезпечення її ефективності в умовах трансформації економіко-інституційного середовища потребує подальшого наукового осмислення. Це зумовлює необхідність проведення комплексних досліджень, спрямованих на визначення сучасних тенденцій розвитку податкової системи та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Метою статті є комплексний аналіз ефективності функціонування податкової системи в умовах трансформації економіко-інституційного середовища та обґрунтування напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки, особливостей податкової політики держави та необхідності оптимізації податкового навантаження. Для досягнення мети поставлено такі завдання: дослідити вплив трансформацій економіко-інституційного середовища на розвиток податкової системи; проаналізувати сучасний стан податкової політики та рівень податкового навантаження на суб'єкти господарювання; оцінити ефективність функціонування податкової системи та механізмів податкового контролю; визначити роль фіскальних органів у забезпеченні стабільності податкових надходжень та підвищенні ефективності адміністрування податків; обґрунтувати напрями вдосконалення податкової системи та підвищення її ефективності в умовах сучасних економічних трансформацій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Податкова система є одним із ключових елементів фінансової системи держави та виступає важливим інструментом реалізації економічної політики. Її ефективність значною мірою визначає рівень фінансової стабільності держави, можливості забезпечення соціальних потреб населення, а також умови функціонування суб'єктів господарювання. У сучасних умовах трансформації економіко-інституційного середовища роль податкової системи значно зростає, оскільки саме через механізми оподаткування держава може регулювати економічні процеси, стимулювати розвиток підприємництва та формувати необхідний обсяг бюджетних ресурсів.

У сучасній економічній науці поняття податкової системи розглядається як одна з ключових категорій фінансової політики держави, оскільки саме через систему оподаткування забезпечується формування доходів бюджету, регулювання економічних процесів та реалізація соціально-економічної політики. Водночас у науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «податкова система», що зумовлює необхідність аналізу основних теоретичних підходів до його визначення.

У класичній економічній теорії податкова система розглядається: як сукупність податків і зборів, встановлених державою, а також принципів, форм і методів їх справляння. Такий підхід ґрунтується на працях класиків економічної науки, зокрема А. Сміта, який сформулював основні принципи оподаткування – справедливість, визначеність, зручність та економічність. У межах цього підходу податкова система трактується передусім як інструмент формування доходів держави та забезпечення виконання її фінансових функцій [8].

У сучасній економічній літературі податкова система розглядається значно ширше – як складна багаторівнева система економічних відносин між державою та платниками податків. Представники цього підходу підкреслюють, що податкова система охоплює не лише сукупність податків, але й інституційні механізми їх адміністрування, діяльність фіскальних органів, правове регулювання податкових відносин та механізми податкового контролю. Таким чином, податкова система виступає важливим елементом економіко-інституційного середовища держави [9].

Інституційний підхід до визначення податкової системи передбачає розгляд оподаткування як сукупності формальних і неформальних правил, які регулюють взаємодію між державою та економічними суб'єктами у процесі формування бюджетних ресурсів. У межах цього підходу значна увага приділяється ролі державних інституцій, ефективності податкового адміністрування, рівню податкової культури та довіри платників до державних органів. Відповідно, ефективність податкової системи значною мірою залежить від якості інституційного середовища та ефективності функціонування фіскальних органів.

Окремі дослідники розглядають податкову систему з позицій функціонального підходу, відповідно до якого вона виконує низку важливих функцій у економіці держави. До основних функцій податкової системи належать фіскальна, регулююча, стимулююча, соціальна та контрольна. Фіскальна функція полягає у формуванні доходів державного бюджету, регулююча – у впливі на економічні процеси через зміну рівня податкового навантаження, стимулююча – у підтримці інноваційної та інвестиційної діяльності, а соціальна функція спрямована на забезпечення перерозподілу доходів у суспільстві [10].

У наукових дослідженнях також виділяється системний підхід до трактування податкової системи, відповідно до якого вона розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, до яких належать податки, платники податків, органи податкового адміністрування, нормативно-правова база та механізми податкового контролю. У межах цього підходу ефективність податкової системи визначається узгодженістю функціонування її основних елементів та здатністю адаптуватися до змін економічного середовища.

Проведений аналіз теоретичних підходів свідчить, що поняття податкової системи має багатогранний характер і може розглядатися з різних позицій – як сукупність податків, як система економічних відносин, як інституційний механізм державного регулювання та як комплекс взаємопов'язаних елементів фінансової системи держави. Узагальнюючи наведені підходи, податкову систему доцільно визначати як комплекс взаємопов'язаних податків, принципів оподаткування, інституційних механізмів та організаційних структур, які забезпечують формування доходів бюджету та реалізацію економічної політики держави.

Ефективність податкової системи визначається здатністю забезпечувати стабільні надходження до бюджету при збереженні прийняттого рівня податкового навантаження на економіку. Водночас важливим є дотримання принципів справедливості, економічної доцільності, прозорості адміністрування та стабільності податкової політики. У науковій літературі ефективність податкової системи розглядається як комплексна категорія, яка охоплює

фіскальну результативність, економічну стимулюючу роль оподаткування, а також інституційну ефективність діяльності фіскальних органів.

У процесі трансформації економіко-інституційного середовища змінюються умови функціонування податкової системи, що потребує її адаптації до нових економічних викликів. До таких факторів належать глобалізація економічних процесів, цифровізація економіки, розвиток електронного адміністрування податків, зміни у структурі економічної діяльності та посилення ролі інституційних механізмів державного управління. У цих умовах важливого значення набуває підвищення ефективності податкового контролю, удосконалення роботи фіскальних органів та оптимізація податкового навантаження.

З теоретичної точки зору ефективність податкової системи формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів, які визначають результативність її функціонування (табл. 1.).

Таблиця 1. - Основні чинники формування ефективності податкової системи

Чинник	Зміст чинника	Вплив на ефективність податкової системи
Податкова політика	Сукупність заходів держави щодо встановлення та регулювання податків	Забезпечує збалансованість між фіскальними потребами держави та економічними інтересами платників
Податкове навантаження	Рівень податків і обов'язкових платежів щодо ВВП або доходів суб'єктів господарювання	Визначає стимули або обмеження для економічної діяльності
Податковий контроль	Система заходів щодо забезпечення правильності нарахування та сплати податків	Сприяє зменшенню ухилення від оподаткування та підвищує бюджетні надходження
Діяльність фіскальних органів	Адміністрування податків та взаємодія з платниками	Забезпечує ефективність податкового адміністрування
Економіко-інституційне середовище	Сукупність економічних, правових та інституційних умов функціонування економіки	Визначає стабільність та передбачуваність податкової системи

Джерело: сформовано автором на основі [9-10]

Ефективність податкової системи формується під впливом комплексу економічних, інституційних та адміністративних факторів, взаємодія яких визначає результативність реалізації податкової політики держави.

Важливим аспектом дослідження є аналіз динаміки податкових надходжень до державного бюджету, що дозволяє оцінити фіскальну ефективність податкової системи. Протягом останніх років податкова система України функціонує в умовах значних економічних та інституційних трансформацій, пов'язаних із реформуванням податкового законодавства, цифровізацією податкового адміністрування та впливом воєнних факторів на економіку (табл. 2.).

Таблиця 2. - Динаміка податкових надходжень до державного бюджету України у 2022–2025 рр.

Рік	Податкові надходження, млрд грн	Частка у доходах бюджету, %	Темп зростання, %
2022	1071	79	–
2023	1287	80	120,2
2024	1538	81	119,5
2025*	1715	82	111,5

**Примітка: 2025 р. – оцінка на основі прогнозних даних.*

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України

Як свідчать наведені дані, протягом 2022–2025 років спостерігається тенденція до зростання обсягів податкових надходжень до державного бюджету. Це свідчить про поступове підвищення фіскальної ефективності податкової системи, що зумовлено як відновленням

економічної активності, так і вдосконаленням механізмів податкового адміністрування. Зростання частки податкових надходжень у структурі доходів бюджету також підтверджує ключову роль податкової системи у формуванні фінансових ресурсів держави.

Водночас ефективність податкової системи визначається не лише обсягом бюджетних надходжень, а й рівнем податкового навантаження на економіку та якістю податкового адміністрування. Надмірне податкове навантаження може стримувати розвиток підприємництва, зменшувати інвестиційну активність та сприяти розширенню тіньового сектору економіки. Тому важливим завданням податкової політики є формування збалансованої системи оподаткування, яка забезпечує достатній рівень бюджетних надходжень та одночасно створює сприятливі умови для розвитку економіки.

У контексті трансформації економіко-інституційного середовища важливого значення набуває активне впровадження цифрових технологій у сфері податкового адміністрування. Сучасні процеси цифровізації економіки, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зростання обсягів електронних фінансових операцій зумовлюють необхідність модернізації системи адміністрування податків та удосконалення механізмів взаємодії між державою і платниками податків. У таких умовах цифрова трансформація податкової системи виступає важливим інструментом підвищення її ефективності, прозорості та результативності.

Запровадження електронних сервісів для платників податків сприяє спрощенню процедур подання податкової звітності, зменшенню адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання та підвищенню рівня добровільної сплати податків. Використання електронних кабінетів платника податків, онлайн-систем подання декларацій, електронного документообігу та інших цифрових інструментів забезпечує оперативність обробки інформації, скорочує витрати часу на виконання податкових процедур та підвищує доступність податкових послуг для бізнесу і громадян. Це, у свою чергу, сприяє формуванню більш сприятливого економічного середовища та підвищенню довіри платників до податкових органів [11].

Важливим напрямом цифрової трансформації податкового адміністрування є автоматизація процесів податкового контролю. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ та цифрових інструментів обробки даних дозволяє фіскальним органам здійснювати більш ефективний моніторинг фінансових операцій, своєчасно виявляти ризики ухилення від оподаткування та підвищувати результативність контрольних заходів. Застосування технологій аналізу великих масивів даних, автоматизованих систем ризик-менеджменту та електронного обміну інформацією між державними органами сприяє підвищенню точності податкового контролю та мінімізації можливостей для податкових правопорушень.

Крім того, цифровізація податкової сфери сприяє підвищенню прозорості діяльності фіскальних органів та покращенню якості податкового адміністрування. Використання електронних інформаційних систем забезпечує відкритість податкових процедур, спрощує доступ до необхідної інформації та підвищує рівень підзвітності державних органів. Це створює передумови для формування більш ефективної системи податкового управління, заснованої на принципах відкритості, прозорості та партнерської взаємодії між державою і платниками податків.

Розвиток цифрових технологій у сфері податкового адміністрування є важливим чинником підвищення ефективності функціонування податкової системи в умовах трансформації економіко-інституційного середовища. Впровадження електронних сервісів, автоматизація процесів податкового контролю та використання сучасних цифрових інструментів управління сприяють підвищенню результативності податкової політики, зміцненню податкової дисципліни та забезпеченню стабільного формування бюджетних ресурсів держави [11].

Отже, ефективність податкової системи є важливим фактором забезпечення фінансової стабільності держави та сталого економічного розвитку. У сучасних умовах трансформації економіко-інституційного середовища підвищення ефективності податкової системи потребує удосконалення податкової політики, оптимізації податкового навантаження, розвитку інституційних механізмів податкового контролю та впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність фіскальних органів.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження встановлено, що податкова система є одним із ключових інструментів державного регулювання економіки та важливим механізмом формування фінансових ресурсів держави. Ефективність її функціонування визначає можливості забезпечення стабільних бюджетних надходжень, реалізації соціально-економічних програм та підтримки економічного розвитку країни. У сучасних умовах трансформації економіко-інституційного середовища підвищення ефективності податкової системи набуває особливої актуальності, оскільки саме через механізми оподаткування держава може впливати на економічні процеси, стимулювати підприємницьку активність та формувати сприятливий інвестиційний клімат.

У ході дослідження з'ясовано, що ефективність податкової системи формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких важливе місце займають податкова політика держави, рівень податкового навантаження, якість податкового адміністрування, ефективність податкового контролю та інституційна спроможність фіскальних органів. Саме узгоджена взаємодія цих елементів забезпечує стабільність функціонування податкової системи та її здатність адаптуватися до змін економічного середовища.

Проведений аналіз динаміки податкових надходжень у 2022–2025 роках свідчить про тенденцію до їх зростання, що підтверджує поступове підвищення фіскальної результативності податкової системи. Водночас встановлено, що поряд зі збільшенням бюджетних надходжень важливим завданням державної податкової політики залишається забезпечення оптимального рівня податкового навантаження на економіку, оскільки його надмірне зростання може негативно впливати на розвиток підприємництва, інвестиційну активність та конкурентоспроможність національної економіки.

У сучасних умовах трансформації економіко-інституційного середовища важливим напрямом підвищення ефективності податкової системи є удосконалення механізмів податкового адміністрування, розвиток цифрових технологій у сфері податкового контролю та підвищення прозорості діяльності фіскальних органів. Запровадження сучасних інформаційних систем, електронних сервісів для платників податків та автоматизація процесів адміністрування сприяють зменшенню адміністративних витрат, підвищенню податкової дисципліни та зростанню рівня добровільної сплати податків.

Отже, підвищення ефективності податкової системи в умовах трансформації економіко-інституційного середовища потребує комплексного підходу, що передбачає удосконалення податкової політики, оптимізацію податкового навантаження, зміцнення інституційної спроможності фіскальних органів та активне впровадження цифрових технологій у систему податкового адміністрування. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню результативності функціонування податкової системи, зміцненню фінансової стабільності держави та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. ОЕСР. Organization for Economic Co-operation and Development. Tax Policy is a key development priority, and a core part of the Sustainable Development Goals (SDG) and the Addis Ababa Action Agenda. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/tax-and-development.html> (Accessed: 15.11.2025)
2. Magopets O., Gai O. Administration of taxes in the system of factors ensuring the effective implementation of the tax policy of the state. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9(42). С. 90-99.
3. Мельник В.М., Кошук Т.В. Податкова політика України в умовах імплементації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. *Фінанси України*. 2016. № 7. С. 7–25.
4. Рубан М. О. Податкова політика як інструмент регулювання економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип.13. Ч. 2. С. 105-109.
5. Швабій К. І. Теоретичні підходи до формування та реалізації податкової політики держави. *Фінанси України*. 2015. № 10. С. 90–103.

6. Податкова система: Навчальний. За заг. ред. І.С. Волохової, О.Ю. Дубовик. Харків: Видавництво «Діса плюс», 2019. 402 с.
7. Барабаш Л. Податкова система України: сучасні аспекти функціонування та напрями оптимізації. *Review of transport economics and management*, 2024, Вип. 11(27), С. 99–106.
8. Томнюк Т. Л. Податкова система: навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. 457 с.
9. Klymenko, K., Ukhnal, N., Semenyshena, N. Tax policy in the context strengthening the national security of Ukraine. *Public Policy and Accounting*, 2023. Vol. 1(7), Pp 9–16.
10. Bukanov H., Kuzmenko O., Volokhov O. The impact of changes in tax legislation on the economic stability of Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 2025. Vol. 5. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.09> (Accessed: 15.11.2025)
11. Marchenko L. Digitalization of the tax administration system in Ukraine taking into account the experience of developed countries. *Economic analysis*, 2022. Vol 32 (4), P. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127>

References

1. ОЕСР. Organization for Economic Co-operation and Development. (2025). Tax Policy is a key development priority, and a core part of the Sustainable Development Goals (SDG) and the Addis Ababa Action Agenda. Retrieved from: <https://www.oecd.org/en/topics/tax-and-development.html> (Accessed: 15.11.2025)
2. Magopets O., Gai O. (2023). Administration of taxes in the system of factors ensuring the effective implementation of the tax policy of the state. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, Vol. 9(42). P. 90-99.
3. Melnyk V.M., Koshchuk T.V. (2016). Tax policy of Ukraine in the context of the implementation of the Association Agreement with the European Union. *Finance of Ukraine*. Vol. 7. P. 7–25.
4. Ruban M. O. (2017). Tax policy as a tool for regulating economic development. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. Issue 13. Part 2. P. 105-109.
5. Shvabiy K. I. (2015). Theoretical approaches to the formation and implementation of the state tax policy. *Finance of Ukraine*. Vol. 10. pp. 90–103.
6. Tax system: Educational. Edited by I.S. Volokhova, O.Yu. Dubovik. Kharkiv: Publishing house "Disa Plus" (2019). 402 p.
7. Barabash L. (2024). Tax system of Ukraine: modern aspects of functioning and directions of optimization. *Review of transport economics and management*, Issue 11(27), pp. 99–106.
8. Tomniuk T.L. (2022) Tax system: a textbook. Chernivtsi: ChTEI DTEU. 457 p.
9. Klymenko, K., Ukhnal, N., Semenyshena, N. (2023). Tax policy in the context strengthening the national security of Ukraine. *Public Policy and Accounting*, Vol. 1(7), Pp 9–16.
10. Bukanov H., Kuzmenko O., Volokhov O. (2025). The impact of changes in tax legislation on the economic stability of Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*, Vol. 5. Retrieved from: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.09> (Accessed: 15.11.2025)
11. Marchenko L. (2022) Digitalization of the tax administration system in Ukraine taking into account the experience of developed countries. *Economic analysis*, Vol 32 (4), P. 127-134. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127>

KYRYLYUK Iryna Mykolayivna

Candidate of Economics, Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

EFFICIENCY OF THE TAX SYSTEM IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC AND INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Introduction. *In the context of modern economic transformations, the efficiency of the tax system becomes one of the key factors ensuring financial stability and sustainable economic development of the state. The tax system plays an important role not only in forming budget revenues but also in regulating economic processes, stimulating business activity, and creating favorable conditions for investment and innovation development. The transformation of the economic and institutional environment, the digitalization of the economy, and the strengthening of institutional mechanisms of public administration require the improvement of tax policy instruments and the modernization of tax administration mechanisms.*

Purpose. *The purpose of the research is to analyze the efficiency of the tax system in the conditions of transformation of the economic and institutional environment and to substantiate the directions for its improvement taking into account modern economic challenges and the need to optimize the tax burden.*

Results. *The article examines theoretical approaches to defining the essence and role of the tax system in the functioning of the national economy. The main factors influencing the efficiency of the tax system are identified, including tax policy, the level of tax burden, the effectiveness of tax control, and the institutional capacity of fiscal authorities. The dynamics of tax revenues to the state budget of Ukraine for the period 2022–2025 are analyzed, which made it possible to assess the fiscal efficiency of the tax system and identify the main trends in its development. The study proves that the growth of tax revenues is associated with the recovery of economic activity, improvement of tax administration mechanisms, and implementation of digital technologies in the tax sphere.*

Originality. *The scientific novelty of the study lies in the comprehensive assessment of the efficiency of the tax system in the context of the transformation of the economic and institutional environment and in the substantiation of directions for improving tax policy through the optimization of the tax burden, strengthening institutional mechanisms of tax control, and the development of digital tools in tax administration.*

Conclusion. *It is established that increasing the efficiency of the tax system requires a balanced combination of fiscal interests of the state and economic interests of taxpayers. In the conditions of transformation of the economic and institutional environment, it is necessary to improve tax policy instruments, develop digital technologies in tax administration, and strengthen the institutional capacity of fiscal authorities. The implementation of these measures will contribute to increasing the efficiency of the tax system, strengthening the financial stability of the state, and ensuring sustainable socio-economic development.*

Keywords: *tax system, tax policy, tax burden, economic and institutional environment, efficiency of the tax system.*

Одержано редакцією: 19.10.2025
Прийнято до публікації: 02.12.2025

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

БАЛЄВ Валерій Євгенович, аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва, Сумський державний університет, м. Суми, Україна

БАРТЕЦЬКИЙ Андрій Юрійович, аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

БІЛОУС Світлана Петрівна, доктор економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

БУТКО Наталія Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ВИГОВСЬКИЙ Роман Валерійович, аспірант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ГАРЯГА Леся Олегівна, доктор економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна, доктор економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЗАГОРУЙКО Іван Олексійович, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

КИРИЛЮК Ірина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, 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

КОСТОГРИЗ Вікторія Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЛАВРОВА-МАНЗЕНКО Олена Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ЛАКУТІН Дімітрій Віталійович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЛЕЩЕНКО Марина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

ЛОПАТОВСЬКИЙ Віктор Григорович, кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

МАЛІЙ Сергій Вікторович, аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми, Україна

ПЕТКОВА Леся Омелянівна, доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

РАДЗИХОВСЬКА Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, 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

РУДЕНКО Віталій Юрійович, молодший науковий співробітник НДЧ, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

РУДЕНКО Микола Вікторович, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

САВКІНА Світлана Сергіївна, студентка групи ПТБ-22, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

СИГИДА Любов Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми, Україна

СОЛОВЕЙ Олександр Вячеславович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

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

УСТІК Тетяна Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ХИЖНЯК Анастасія Сергіївна, здобувачка ОС «магістр», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Олександр Олексійович, здобувач освітньо-наукового ступеня доктор філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЯЦЕНКО Володимир Микитович, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЯЦЕНКО Олександр Володимирович, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ЗМІСТ

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Руденко М. В., Устік Т. В., Лакутін Д. В.

Людський капітал як ендогенний детермінант макроекономічної стійкості національної економіки в умовах екзогенних шоків4

Петкова Л. О., Лещенко М.М., Загоруйко І. О.

Інституційні фактори формування фінансових умов міжнародних комерційних контрактів .. 15

Сигида Л. О., Малій С. В.

Виклики розвитку розумних міст: бібліометричний аналіз глобальних дослідницьких тенденцій..... 25

Радзіховська Ю. М.

Цифрові комунікації як фактор трансформації галузевих ринків: макроекономічний аналіз та структурні зрушення..... 40

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

Turun O.

Substantial modifications of theoretical and methodological principles of strategic management of enterprises in the realities of wartime 46

Яценко О.

Антикризові індикатори фінансової стійкості підприємств: інтеграція ESG-факторів та стрес-тестування..... 58

Лопатовський В. Г.

Чинники та напрями трансформації бізнес-моделей фермерських господарств України у воєнний період..... 65

Яценко В. М., Соловей О. В.

Формування та розвиток внутрішнього і зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції в Україні..... 76

Бутко Н. В.

Економічна ефективність цифрових комунікацій: методологія оцінки інвестиційної віддачі та формування вартості підприємства..... 83

Колодій С. К., Савкіна С. С.

Особливості просування товарів українських брендів в онлайн-середовищі 92

Руденко В. Ю., Хмельницький О. О.

Управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності та ризиків..... 103

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Білоус С. П.

Розвиток та ефективність податкової системи України в умовах воєнного стану..... 111

Зачосова Н.В., Герасименко О. М.

Адаптивні трансформації ринку праці під впливом цифрового HR-менеджменту, людиноцентризованих кадрових стратегій і штучного інтелекту 119

Лаврова-Манзенко О. О.

Розвиток податкової системи України в умовах трансформації економіко-інституційного середовища 128

Ромащенко К. М., Виговський Р. В.

Інноваційно-інвестиційне забезпечення модернізації енергетичної галузі України в умовах воєнного стану 140

Бартецький А. Ю.

Економічна сутність та еволюція стратегій інвестиційного розвитку в агропромисловому комплексі 148

Гаряга Л. О., Костогриз В. Г., Балев В. Є.

Форсайт-технології в управлінні діяльністю страхових компаній 155

Прощаликіна А. М., Хижняк А. С.

Детермінанти підвищення інноваційності сільського господарства України 168

Кирилюк І. М.

Ефективність податкової системи в умовах трансформації економіко-інституційного середовища 175

CONTENT

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

Rudenko M., Ustik T., Lakutin D.

Human Capital as an Endogenous Determinant of Macroeconomic Stability in the National Economy under Exogenous Shocks4

Petkova L., Leshchenko M., Zagoruiko I.

Institutional Factors Shaping the Financial Terms of International Commercial Contracts 15

Sygyda L., Malyi S.

Challenges in the Development of Smart Cities: A Bibliometric Analysis of Global Research Trends 25

Radzikhovska Y.

Digital Communications as a Factor in the Transformation of Industry Markets: Macroeconomic Analysis and Structural Shifts 40

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

Turun O.

Substantial modifications of theoretical and methodological principles of strategic management of enterprises in the realities of wartime46

Yatsenko O.

Anti-crisis indicators of corporate financial stability: integration of ESG factors and stress testing 58

Lopatovsky V.

Factors and directions of transformation of business models of Ukrainian farms during the war65

Yatsenko V., Solovey O.

Formation and development of domestic and foreign markets for agricultural products in Ukraine юю..... 76

Butko N.

Economic efficiency of digital communications: methodology for assessing return on investment and determining enterprise value 83

Kolodiy S., Savkina S.

Features of promoting Ukrainian brands in the online environment 92

Rudenko V., Khmelnytskyi O.

Managing enterprise development in conditions of digital uncertainty and risks 103

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

Bilous S.

The Development and Effectiveness of Ukraine's Tax System Under Martial Law 111

Zachosova N., Gerasymenko O.

Adaptive transformations of the labor market under the influence of digital HR-management, people-centered HR strategies, and artificial intelligence119

Lavrova-Manzhenko O.

Development of Ukraine's Tax System Amid the Transformation of the Economic and Institutional Environment 128

Romashchenko K., Vyhovskyi R.

Innovation and Investment Support for the Modernization of Ukraine's Energy Sector Under Martial Law 140

Bartetsky A.

The Economic Essence and Evolution of Investment Development Strategies in the Agro-Industrial Complex 148

Gariaga L., Kostogryz V., Balev V.

Foresight technologies in the management of insurance companies 155

Proshalykina A. M., Khyzhnyak A. S.

Determinants of increasing the innovativeness of Ukrainian agriculture..... 168

Kyrylyuk I.

Efficiency of the tax system in the conditions of transformation of the economic and institutional environment 175

**ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

**BULLETIN
OF THE CHERKASY
BOHDAN KHMELNYTSKY
NATIONAL UNIVERSITY**

ECONOMIC SCIENCES

ТОМ 29
VOLUME 29

№ 3. 2025
NUMBER 32. 2025

Відповідальний за випуск – Кирилюк Є. М.

Відповідальні секретарі – Зачосова Н. В., Прощаликіна А. М.