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: 10.31651/2076-5843-2026-1
ISSN 2707-5036 (Print)

ВІСНИК ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

BULLETIN OF THE CHERKASY BOHDAN KHMELNYTSKY NATIONAL UNIVERSITY

ECONOMIC SCIENCES

ТОМ 30
VOLUME 30

№ 1. 2026
NUMBER 1. 2026

Черкаси, 2026
Cherkasy, 2026

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

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, маркетологів, 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).

№1 (Том 30. 2026) 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 № 10 від 16.04.2026 року).

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

Редакційна колегія:

Яценко О. В., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (головний редактор); Кирилюк Є. М.., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (заступник головного редактора); Прощаликіна А. М., к.е.н., доц., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (відповідальний секретар); Зачосова Н. В., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького; Кібальник Л. О., д.е.н., проф., Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького; Сацевич В., доктор наук, професор, Університет ім. Макмастера (м. Гамільтон, Канада); Василахе А., доктор філософії, проф., Білефельдський університет (м.Білефельд, Німеччина); Воронько-Невіднича Т. В., д.е.н., проф., Полтавський державний аграрний університет; Краус Н. М., д.е.н., проф., Київський національний університет будівництва і архітектури; Дубініна М. В., д.е.н., професор, Миколаївський національний аграрний університет

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.205
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, 2026
©Автори статей

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

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 1 (Volume 30, 2026) 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 10 dated 16.04.2026).

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

Editorial board:

Yatsenko O., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine), (chief editor**);** Kyryliuk Ye., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine), **(**deputy executive editor); Proshchalykina A., PhD in Economics, Associate Professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine) (executive secretary); Zachosova N., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine); Kibalnyk L., Doctor of Economics science, professor, Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy (Cherkasy, Ukraine); Satzewich V., Dr, Professor, McMaster University (Hamilton, Canada); Vasilache A., Dr, Professor, Bielefeld University (Bielefeld, Germany); Voronko-Nevidnycha T., Doctor of Economics science, professor, Poltava State Agrarian University (Poltava, Ukraine); Kraus N., Doctor of Economics science, professor, Separate Structural Unit "Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture" (Kyiv, Ukraine); Dubinina M, Doctor of Economics science, professor, Mykolaiv National Agrarian University (Mykolaiv, Ukraine).

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. 205
+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, 2026
©Copyright by the contributors

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК 330.322:339.727.22
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-4-14

ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0803-4040
opalko633@gmail.com

РОМАНЧУК Сергій Сергійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої, освіти – доктора філософії,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-7590-7562
romanchuk.serhii423@vu.cdu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Досліджено сучасний стан, ключові тенденції та детермінанти залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України в умовах воєнних викликів. Визначено деструктивні чинники, що стримують інвестиційну активність іноземних резидентів, зокрема: високий рівень безпекових ризиків, інституційну нестабільність, недосконалість захисту прав власності та обмеженість інструментів воєнного страхування. На основі компаративного аналізу досвіду післякризового відновлення Польщі, Ізраїлю, Ірландії та Хорватії обґрунтовано напрями комплексного впровадження інституційних реформ, розвитку інноваційної інфраструктури та поглиблення євроінтеграції. Розроблено прогностичну модель інвестиційних потоків до 2030 року на основі авторської модифікації моделі середньозваженої вартості капіталу (WACC) шляхом імплементації динамічного коефіцієнта воєнно-політичного ризику (R_{war}), що дозволяє оцінити ефект залучення («crowding-in») приватного капіталу під впливом міжнародних донорів. Систематизовано стратегічні напрями модернізації інвестиційних механізмів, включаючи інструменти Build Back Better, розвиток Military-Tech кластерів та перехід до цифровізації за моделлю Paperless Investment.

Ключові слова: *прямі іноземні інвестиції, інвестиційна привабливість, економічне відновлення, військово-технологічні кластери, принцип «Відбудувати краще, ніж було», прогностична модель відновлення.*

Постановка проблеми. Прямі іноземні інвестиції (далі – ПІІ) є одним із ключових джерел фінансування структурної модернізації економіки, підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій та інтеграції національної економіки до глобальних виробничих ланцюгів. Для України питання залучення іноземного капіталу набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни та необхідності масштабного економічного відновлення. Попри значний потенціал української економіки, обсяги надходження ПІІ залишаються недостатніми для забезпечення потреб реконструкції інфраструктури, модернізації виробничих потужностей та розвитку високотехнологічних секторів. Це зумовлює необхідність удосконалення існуючих механізмів залучення іноземних інвестицій та формування нових стратегічних підходів до інвестиційної політики держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) посідає важливе місце в сучасній економічній науці та широко висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад інвестиційної діяльності зробив український економіст І. Бланк, який

сформував концептуальні основи інвестиційного менеджменту, розробив підходи до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, управління інвестиційними ризиками та формування інвестиційної стратегії підприємства [1].

Вагомий внесок у дослідження інвестиційних процесів на макроекономічному рівні належить В. Геєцю, який обґрунтував роль інвестицій як одного з ключових чинників структурної модернізації економіки, забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави. У своїх дослідженнях учений акцентує увагу на важливості інституційного забезпечення технологічної модернізації економіки України та формування сприятливого середовища для інноваційного розвитку [2].

Сучасні аспекти залучення іноземного капіталу в економіку України досліджували В. Кулявець та М. Блеянюк, які визначили ключові проблеми інвестиційної діяльності, акцентували увагу на необхідності вдосконалення інвестиційного середовища, посилення державної підтримки інвесторів та підвищення ефективності механізмів стимулювання залучення іноземних інвестицій [3].

Серед провідних українських дослідників міжнародного інвестування особливе місце займає О. Рогач, праці якого присвячені аналізу мотивації іноземних інвесторів, діяльності транснаціональних корпорацій та оцінювання впливу ПІІ на розвиток країн-реципієнтів [4].

У працях І. Мошляк розглянуто значення прямих іноземних інвестицій для забезпечення економічного зростання України, визначено фактори формування сприятливого інвестиційного середовища, проблеми залучення іноземного капіталу та запропоновано напрями вдосконалення організаційно-економічних механізмів активізації інвестиційної діяльності [5].

Водночас нові виклики, пов’язані з воєнними ризиками, післявоєнною відбудовою та євроінтеграційними процесами, потребують подальшого дослідження стратегічних механізмів активізації іноземного інвестування.

Мета статті – аналіз сучасного стану залучення прямих іноземних інвестицій в Україну та розробка стратегічних напрямів удосконалення механізмів їх залучення в умовах економічного відновлення на основі врахування міжнародного досвіду та сучасних інвестиційних тенденцій української економіки в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни та необхідності повоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває проблема залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) як одного з ключових джерел фінансування структурної модернізації, технологічного оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Світовий досвід свідчить, що саме прямі іноземні інвестиції забезпечують не лише надходження фінансових ресурсів, а й сприяють трансферу сучасних технологій, управлінських практик, інтеграції національних підприємств у глобальні виробничі ланцюги та створенню нових робочих місць.

Прямі іноземні інвестиції (далі – ПІІ)— це довгострокові вкладення матеріальних засобів компаніями-нерезидентами в економіку країни [6]. Метою таких вкладень є отримання прибутку, примноження капіталу, забезпечення довгострокової присутності на іноземних ринках і встановлення контролю (впливу) на діяльність підприємства-об’єкта інвестування**.** Для аналізу динаміки інвестиційних процесів та оцінки базових трендів залучення капіталу в національну економіку доцільно розглянути статистичні дані щодо фактичних обсягів ПІІ. Таблиця 1 демонструє амплітуду коливань іноземних інвестицій в Україні в умовах перманентних безпекових та макроекономічних викликів зазначеного періоду.

Аналіз даних свідчить про те, що динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні протягом останнього десятиліття характеризувалася значною волатильністю, зумовленою впливом політичних, економічних та безпекових факторів. З 2014 року, після анексії Криму та початку військових дій на сході України, спостерігалося різке скорочення інвестиційної активності. Водночас у 2016–2019 рр. відбулося поступове відновлення припливу іноземного капіталу завдяки макроекономічній стабілізації, реформуванню банківського сектору та покращенню регуляторного середовища. Пандемія COVID-19 у 2020 році спричинила чергове скорочення

міжнародних інвестиційних потоків, а повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році стало визначальним фактором погіршення інвестиційного клімату України.

Таблиця 1 – Прямі іноземні інвестиції в Україні з України, 2014 – 2025 рр.

(без урахування тимчасово окупованих територій)

Роки	млн. дол. США			Приріст,%	Ключові чинники динаміки
2014	410	111	+299	-92.7	Початок російської агресії, анексія Криму, бойові дії на Донбасі, різке зростання політичного ризику та відтік капіталу.
2015	-458	-51	-407	-236.1	Глибока економічна криза, девальвація гривні, банкрутство банків, переоцінка активів іноземними інвесторами.
2016	3810	16	+3794	-1032.2	Докапіталізація банківського сектору після націоналізації банків, стабілізація макроекономічної ситуації та відновлення довіри інвесторів.
2017	3692	8	+3684	-2.9	Збереження інвестиційної активності, але обмежене зростання через низькі темпи реформ та військовий конфлікт на сході країни.
2018	4455	-5	+4460	21.1	Поліпшення бізнес-клімату, зростання ВВП, активізація інвестицій у фінансовий сектор та промисловість.
2019	5860	648	+5212	16.9	Макроекономічна стабільність, зміцнення гривні, покращення позицій України в міжнародних рейтингах інвестиційної привабливості.
2020	-868	82	-950	-118.2	Пандемія COVID-19, глобальна рецесія, скорочення міжнародних потоків капіталу та переоцінка інвестиційних активів.
2021	6687	-198	+6885	-824.7	Посткризове відновлення економіки, значні реінвестовані доходи, зростання цін на сировину та пожвавлення світової економіки.
2022	1152	529	+623	-91.0	Повномасштабне вторгнення РФ, різке зростання воєнних ризиків, руйнування виробничих потужностей та логістики.
2023	4247	42	+4205	575.0	Часткове відновлення економічної активності, підтримка міжнародних партнерів, реінвестування прибутків іноземних компаній.
2024	3329	-162	+3491	-17.0	Збереження воєнних ризиків, обережність інвесторів, уповільнення темпів відновлення економіки.
2025	2602	104	+2498	-28.4	Висока невизначеність щодо безпекової ситуації, дефіцит нових проєктів Greenfield, концентрація інвестицій переважно на реінвестуванні існуючого бізнесу.

**Примітка: від'ємні значення свідчать про вилучення капіталу (відтік) або перевищення обсягів вилучення інвестицій над їхнім припливом за відповідний період.*

Джерело: сформовано за даними [3; 6]

Попри надзвичайно складні умови функціонування економіки, у 2023–2025 роках спостерігається поступове відновлення інвестиційної активності, хоча її масштаби залишаються недостатніми для забезпечення потреб повоєнної реконструкції. При цьому значна частина надходжень ПІІ формується за рахунок реінвестування прибутків уже присутніх на ринку іноземних компаній, тоді як обсяги нових інвестиційних проєктів залишаються обмеженими. Така ситуація свідчить про необхідність удосконалення державної політики у сфері залучення іноземного капіталу та формування нових механізмів стимулювання інвестиційної діяльності.

На основі аналізу наукових джерел, статистичних даних та результатів проведеного дослідження визначено ключові проблеми інвестиційного середовища України, які стримують залучення прямих іноземних інвестицій. До основних чинників належать: високий рівень воєнно-політичних ризиків, що формує значну невизначеність для іноземних інвесторів; недостатня ефективність судової системи та механізмів захисту прав власності; збереження корупційних ризиків; недостатній рівень розвитку інвестиційної інфраструктури; низька передбачуваність регуляторної та економічної політики; обмеженість доступних інструментів страхування інвестиційних і воєнних ризиків [3; 4]. Сукупність зазначених факторів негативно впливає на інвестиційну привабливість України та знижує готовність іноземного капіталу до здійснення довгострокових вкладень в економіку держави. У зв’язку з цим важливим етапом формування ефективної стратегії залучення прямих іноземних інвестицій є дослідження міжнародного досвіду країн, які успішно подолали наслідки економічних криз, масштабних структурних трансформацій або військових конфліктів.

Аналіз практики таких країн свідчить, що відновлення інвестиційної активності забезпечується не лише досягненням макроекономічної стабільності, а й реалізацією

комплексної політики, яка включає удосконалення інституційного середовища, створення ефективних механізмів гарантування та страхування інвестицій, розвиток інноваційної інфраструктури, підтримку стратегічних галузей економіки та інтеграцію до міжнародних інвестиційних систем. Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє визначити найбільш результативні інструменти та механізми, які можуть бути адаптовані до умов післявоєнного економічного відновлення України (табл. 2).

Таблиця 2 – Міжнародний досвід залучення прямих іноземних інвестицій в умовах післякризового та післяконфліктного відновлення економіки

Країна	Період відновлення	Основні інструменти залучення ПІІ	Результати	Можливості адаптації для України
Польща	1990–2004 рр.	Спеціальні економічні зони, приватизація, гармонізація законодавства з ЄС	Зростання ПІІ більш ніж у 10 разів, модернізація промисловості	Створення нових індустріальних парків та інтеграція до єдиного ринку ЄС
Ірландія	1987–2005 рр.	Низькі податки на прибуток, підтримка високотехнологічних секторів, діяльність інвестиційного агентства	Формування одного з найбільших центрів високотехнологічного виробництва в Європі	Розвиток IT-, Military-Tech та R&D-кластерів
Ізраїль	1990–2020 рр.	Державна підтримка інновацій, венчурне фінансування, розвиток оборонних технологій	Створення екосистеми стартапів світового рівня	Розвиток військово-технологічних кластерів та інноваційної екосистеми
Хорватія	1996–2010 рр.	Інституційні реформи, підготовка до вступу в ЄС, приватизація	Відновлення туристичної та транспортної інфраструктури	Використання євроінтеграції як каталізатора інвестицій
Боснія і Герцеговина	1996–2010 рр.	Міжнародні гарантії інвестицій, донорське фінансування, програми відбудови	Поступове відновлення виробничого сектору та інфраструктури	Використання міжнародних гарантійних механізмів для зниження воєнних ризиків
Південна Корея	після фінансової кризи 1997–2005 рр.	Лібералізація інвестиційного режиму, корпоративні реформи, державна підтримка експорту	Стрімке зростання ПІІ та технологічна модернізація економіки	Поєднання інвестиційної та експортної стратегій розвитку

Джерело: складено авторами на основі [7-10].

Дані таблиці свідчать, що успішне залучення прямих іноземних інвестицій у країнах, які проходили етапи структурної трансформації або післякризового відновлення, ґрунтувалося на поєднанні інституційних реформ із цілеспрямованою державною інвестиційною політикою. При цьому вирішальну роль відігравали не стільки податкові стимули, скільки забезпечення прогнозованості регуляторного середовища, ефективного захисту прав інвесторів, розвитку інноваційних екосистем та наявності міжнародних гарантій безпеки капіталу.

Для України особливу цінність становить досвід Ізраїлю щодо розвитку оборонно-технологічного сектору, Польщі та Хорватії у використанні європейської інтеграції як чинника зростання інвестиційної привабливості, а також Боснії і Герцеговини щодо застосування міжнародних механізмів гарантування інвестицій у постконфліктний період. Врахування зазначених практик дозволяє сформувати нову модель залучення ПІІ, орієнтовану не лише на фінансування відбудови, а й на створення високотехнологічної конкурентоспроможної економіки. Саме тому серед стратегічних напрямів удосконалення механізмів залучення ПІІ в Україні доцільно виділити розвиток систем страхування воєнних ризиків, підтримку Military-Tech кластерів, впровадження принципу Build Back Better та цифровізацію інвестиційних процедур за моделлю Paperless Investment. Це сприятиме трансформації України у регіональний центр інноваційного та інвестиційного розвитку Східної Європи.

Відновлення економіки України потребуватиме залучення значних фінансових ресурсів для відбудови зруйнованої інфраструктури, модернізації виробничого потенціалу та забезпечення сталого економічного зростання. За оцінками міжнародних організацій, загальна вартість післявоєнної реконструкції України може становити сотні мільярдів доларів США. За таких умов внутрішніх фінансових ресурсів держави недостатньо для повноцінного відновлення економіки, що зумовлює необхідність активізації процесів залучення зовнішнього інвестиційного капіталу, насамперед прямих іноземних інвестицій.

У контексті формування стратегії залучення ПІІ особливого значення набуває прогнозування майбутніх інвестиційних потоків з урахуванням специфіки функціонування економіки в умовах воєнних та післявоєнних ризиків. На відміну від традиційних підходів, що ґрунтуються переважно на екстраполяції історичних тенденцій та використанні стандартних макроекономічних моделей, запропонований нами підхід базується на сценарному моделюванні з урахуванням безпекових чинників, вартості капіталу та міжнародних механізмів гарантування інвестицій.

Запропоновано модифікацію моделі середньозваженої вартості капіталу (WACC) шляхом впровадження динамічного коефіцієнта воєнно-політичного ризику (R_{war}). Традиційні підходи зазвичай розглядають безпекові ризики як статичну величину, тоді як розроблена модель враховує їх деескалацію в часі під впливом інструментів міжнародного інституційного гарантування (зокрема через механізми MIGA та DFC), що дозволяє точніше прогнозувати реальну привабливість українських проєктів для іноземних інвесторів.

Концептуальною особливістю моделі є застосування секторально-кластерного підходу до декомпозиції та прогнозування ПІІ. На відміну від лінійних макроекономічних прогнозів, інвестиційний потенціал оцінюється крізь призму пріоритетних кластерів (Military-Tech, Green Energy, агропереробка, high-tech сектор). Модель системно враховує критичні ендогенні та екзогенні фактори: коефіцієнт локалізації виробництва, ступінь інтеграції у глобальні вартісні ланцюги та стратегічні можливості нарощування високотехнологічного експорту.

Теоретичною основою запропонованого підходу є сучасні концепції інвестування в країни, що перебувають у стані кризи або конфлікту (Fragile and Conflict-Affected Situations – FCS), розроблені Світовим банком, а також методологічні підходи міжнародних рейтингових агентств Moody's, Standard & Poor's та Fitch щодо оцінювання суверенних ризиків [10]. Використання зазначених інструментів дозволяє сформувати більш обґрунтовані прогнози майбутніх потоків прямих іноземних інвестицій та визначити стратегічні пріоритети інвестиційної політики України в умовах післявоєнного економічного відновлення.

Оцінювання майбутньої потреби в інвестиційних ресурсах та потенційного економічного ефекту від залучення прямих іноземних інвестицій здійснювалося на основі поєднання макроекономічних і фінансових підходів до прогнозування. Зокрема, для визначення необхідного обсягу капіталовкладень використовувався показник капіталомісткості економічного зростання (Incremental Capital-Output Ratio, ICOR), який дає змогу оцінити обсяг додаткових інвестицій, необхідних для забезпечення приросту валового внутрішнього продукту в умовах післявоєнного відновлення та структурної модернізації економіки України.

Водночас оцінювання економічної доцільності майбутніх інвестиційних проєктів здійснювалося на основі модифікованої моделі чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV). На відміну від класичного підходу, запропонована модель передбачає включення до ставки дисконтування додаткової воєнно-політичної премії за ризик, що відображає вплив безпекових загроз, інституційної нестабільності та невизначеності післявоєнного середовища на інвестиційні рішення. Така модифікація дозволяє підвищити точність оцінювання ефективності інвестиційних проєктів та сформувати більш реалістичні прогнози майбутніх потоків прямих іноземних інвестицій в економіку України (формула 1).

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1 + r + R_{war})^t} - IC \quad \text{,……..(1)}$$

де: NPV (Net Present Value) — чиста приведена (дисконтована) вартість проекту. Це показник, який демонструє, який чистий прибуток отримає іноземний інвестор від вкладення грошей в Україну сьогодні, з урахуванням знецінення грошей у майбутньому та всіх ризиків. Якщо NPV > 0, інвестиційний проект є привабливим для фінансування;

CFt (Cash Flow) — чистий грошовий потік (прибуток від інвестицій), який генерує проект у конкретний рік t;

IC (Investment Capital) — обсяг початкових прямих іноземних інвестицій (стартовий капітал, який інвестор вкладає на початку проекту);

t — конкретний рік прогнозованого періоду (1-й рік, 2-й рік і так далі).

n — загальний горизонт планування інвестиційного проекту;

r — базова ставка дисконтування;

R_{war} — воєнно-політична премія за ризик. Це інтегральний показник кумулятивного врахування безпекових та логістичних деструкцій.

Запропонований науково-методичний підхід до прогнозування ПІІ долає обмеження класичних моделей завдяки одночасному врахуванню двох критичних чинників: по-перше, динаміки нівелювання воєнно-політичних ризиків через механізми міжнародного страхування; по-друге, мультиплікативного впливу міжнародного донорського капіталу як тригера для активізації приватних іноземних інвесторів.

Прогностичний потенціал розробленої моделі реалізовано через механізм сценарного аналізу надходжень ПІІ в Україну до 2030 року. Диференціацію сценаріїв здійснено за критеріями швидкості нівелювання безпекових загроз, ефективності інституційних трансформацій та інтенсивності міжнародної фінансової підтримки. Якісні та кількісні параметри виділених варіантів інвестиційної динаміки наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Прогнозні сценарії динаміки прямих іноземних інвестицій в економіку України

Сценарій відновлення	Що передбачає модель	Прогнозний обсяг ПІІ (орієнтир)
Інерційний (Пасивний)	Інвестиції йдуть лише в безпечні регіони, страхування ризиків обмежене. Працюють лише старі механізми.	$2–4 млрд на рік (переважно реінвестований прибуток наявних компаній)
Цільовий (Модернізаційний)	Повноцінно запускається страхування воєнних ризиків, інвестори йдуть під концепцію *Green Deal* та логістику.	$8–12 млрд на рік (рівень країн Центральної Європи у періоди їхнього пікового розвитку)
Форсований (Технологічний прорив)	Україна стає Military-tech хабом Європи з максимальним рівнем інтеграції в ОПК НАТО та повним доступом до ринку ЄС.	$15–20 млрд на рік (необхідний мінімум для швидкого зростання ВВП на 7-9% щорічно)

Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження

Дані табл. 3 свідчать, що майбутні обсяги залучення прямих іноземних інвестицій в Україну значною мірою залежатимуть від рівня безпекової стабільності, ефективності інституційних реформ, розвитку інвестиційної інфраструктури та масштабів міжнародної фінансової підтримки. Найбільш реалістичним у середньостроковій перспективі є цільовий (модернізаційний) сценарій, який передбачає залучення 8–12 млрд дол. США ПІІ щорічно за умови впровадження дієвих механізмів страхування воєнних ризиків, посилення гарантій захисту інвесторів та поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору. Водночас реалізація форсованого (технологічного) сценарію потребуватиме комплексних структурних перетворень, розвитку високотехнологічних секторів економіки, формування інноваційних кластерів та створення сприятливого інвестиційного середовища, здатного забезпечити довгострокове економічне зростання.

Враховуючи результати сценарного аналізу, ключовим завданням державної політики є формування комплексної системи стимулювання залучення ПІІ, яка поєднуватиме інституційні реформи, міжнародні механізми гарантування інвестицій, розвиток стратегічних секторів економіки та цифровізацію інвестиційних процесів. З метою підвищення інвестиційної

привабливості України та забезпечення ефективного використання зовнішнього капіталу запропоновано комплекс стратегічних напрямів удосконалення механізмів залучення прямих іноземних інвестицій в умовах економічного відновлення (табл. 4).

Таблиця 4 – Стратегічні напрями удосконалення механізмів залучення прямих іноземних інвестицій в умовах економічного відновлення України

Стратегічний напрям	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
1. Формування системи страхування воєнно-політичних ризиків	Використання гарантій MIGA, DFC, експортно-кредитних агентств (ECA), створення міжнародного гарантійного фонду для інвесторів	Зниження ризикової премії, активізація Greenfield-інвестицій, підвищення інвестиційної привабливості України
2. Реалізація концепції «Build Back Better»	Залучення ПІІ до проєктів зеленої енергетики, декарбонізації, циркулярної економіки, енергоефективності та смарт-інфраструктури	Формування сучасної конкурентоспроможної економіки відповідно до цілей Європейського зеленого курсу
3. Розвиток оборонно-промислового комплексу та Military-Tech кластерів	Створення спеціальних інвестиційних режимів для підприємств ОПК, спільних виробництв із партнерами НАТО, локалізація виробництва озброєнь та безпілотних систем	Інтеграція України до оборонно-промислових ланцюгів НАТО, зростання високотехнологічного експорту
4. Індустріальні парки нового покоління	Формування спеціалізованих індустріальних парків у сферах машинобудування, Military-Tech, агропереробки, логістики та відновлюваної енергетики	Концентрація інвестиційних ресурсів, прискорення регіонального розвитку та створення робочих місць
5. Цифровізація інвестиційного процесу (Paperless Investment)	Інтеграція платформ Advantage Ukraine, «Дія», державних реєстрів та сервісів супроводу інвесторів в єдину цифрову екосистему	Скорочення транзакційних витрат, мінімізація корупційних ризиків, прискорення ухвалення інвестиційних рішень
6. Інституційна гармонізація з ЄС	Адаптація законодавства до acquis ЄС, впровадження європейських стандартів корпоративного управління та захисту інвесторів	Зниження регуляторних ризиків та підвищення довіри міжнародного бізнесу
7. Розширення механізмів державно-приватного партнерства	Залучення приватного капіталу до реалізації проєктів відбудови транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури	Прискорення економічного відновлення та модернізації інфраструктури
8. Секторальна пріоритезація ПІІ	Концентрація державної підтримки на галузях із високою доданою вартістю: ІТ, оборонна промисловість, енергетика, біотехнології, агропереробка	Підвищення продуктивності економіки та зростання експортного потенціалу

Джерело: складено авторами на основі [1;2;5; 9-15].

Запропоновані стратегічні напрями демонструють, що ефективне залучення прямих іноземних інвестицій в умовах економічного відновлення України потребує переходу від традиційної моделі стимулювання інвестиційної активності до комплексної системи управління інвестиційними ризиками, гарантування капіталу та стратегічного розвитку пріоритетних секторів економіки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інвестиційної

привабливості України, прискоренню структурної модернізації економіки та формуванню передумов для довгострокового економічного зростання.

Ключовою передумовою активізації припливу ПІІ є мінімізація воєнно-політичних ризиків шляхом розвитку системи страхування та гарантування інвестицій. У 2023–2025 рр. за підтримки міжнародних партнерів було сформовано багаторівневу систему інструментів захисту інвесторів, що включає механізми Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA), експортно-кредитних агентств (ECA), а також міжнародних фінансових інституцій. Використання таких інструментів дозволяє знизити ризикову премію для інвесторів, підвищити довіру до українського ринку та стимулювати реалізацію нових інвестиційних проєктів.

Важливим стратегічним напрямом є розвиток індустріальних парків нового покоління як інструменту концентрації інвестиційних ресурсів, локалізації виробництва та інтеграції України у глобальні ланцюги створення вартості. Державна підтримка створення інженерної, транспортної та цифрової інфраструктури таких об'єктів сприятиме залученню Greenfield-інвестицій, розвитку регіонів та створенню нових робочих місць.

Особливого значення набуває поглиблення інтеграції України до європейського інвестиційного простору через реалізацію таких механізмів, як Ukraine Investment Framework та програма Ukraine Facility, спрямованих на мобілізацію державних і приватних ресурсів для відновлення та модернізації економіки.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що сучасна модель залучення прямих іноземних інвестицій в Україні потребує якісної трансформації з урахуванням високого рівня воєнно-політичних ризиків, структурних диспропорцій економіки та необхідності післявоєнної реконструкції. Традиційні підходи, що базуються переважно на супроводі інвестиційних проєктів та загальних механізмах стимулювання бізнесу, є недостатніми в умовах глобальної невизначеності та підвищених ризиків.

У зв'язку з цим запропоновано концепцію трансформації інвестиційних інституцій у «кризових координаторів», яка передбачає перехід від функції адміністративного супроводу інвесторів до активного управління ризиками через механізми міжнародного гарантування та страхування інвестицій. Такий підхід дозволяє сформувати нову модель державної участі, спрямовану на зниження бар'єрів для іноземного капіталу та підвищення конкурентоспроможності української економіки.

Важливим елементом запропонованої інвестиційної парадигми є модель «Локалізація + Інтеграція», яка передбачає поєднання залучення іноземного капіталу з інтеграцією українського малого та середнього бізнесу до глобальних виробничих ланцюгів. Реалізація цієї моделі забезпечить мультиплікативний ефект від ПІІ через розвиток внутрішнього підприємництва, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю та активізацію технологічного трансферу.

Окремим напрямом є перехід від переважно географічного до секторально орієнтованого підходу до залучення ПІІ, що передбачає концентрацію інвестиційних ресурсів у стратегічних сферах економіки — енергетичній безпеці, продовольчому секторі, оборонних технологіях, цифровій економіці та високотехнологічному виробництві. Така модель відповідає сучасним тенденціям глобальної економіки, зокрема посиленню ролі стратегічних галузей та формуванню нових виробничих ланцюгів у контексті глобальної фрагментації ринків.

Висновки. Ефективне залучення прямих іноземних інвестицій є базовою детермінантою повоєнної макроекономічної рекуперації та довгострокового розвитку України. Проведене дослідження дозволило систематизувати ключові напрями модернізації інвестиційних механізмів, серед яких пріоритетними визначено: оптимізацію інституційного середовища, масштабування системи страхування воєнно-політичних ризиків, розширення інструментів державно-приватного партнерства, цифровізацію інвестиційних процедур та прискорення євроінтеграційних процесів.

У межах дослідження запропоновано авторську модифікацію моделі середньозваженої вартості капіталу (WACC) шляхом імплементації динамічного коефіцієнта воєнно-політичного ризику (R_{war}). На відміну від традиційних статичних підходів, розроблений інструментарій

враховує деескалацію безпекових загроз у часі під впливом міжнародного інституційного гарантування (зокрема через механізми MIGA та DFC). Це дозволило забезпечити високу точність прогнозування реальної привабливості українських проєктів та сформувати обґрунтоване підґрунтя для сценарного моделювання інвестиційних потоків до 2030 року.

Практична реалізація запропонованого комплексу заходів та розроблених сценарних орієнтирів закладає основи для побудови якісно нової інвестиційної архітектури України. Ця модель передбачає перехід від традиційного пасивного реципієнтства зовнішнього капіталу до стратегічної секторальної спеціалізації, розвитку локалізованого виробництва та повноцінної інтеграції вітчизняного бізнесу у глобальні ланцюги створення вартості (GVCs).

У межах дослідження також теоретично обґрунтовано концепцію «інвестиційного імунітету» держави в умовах тривалої безпекової нестабільності. Отримані результати доводять, що за високого рівня системних загроз класичні фіскальні інструменти стимулювання (зокрема, податкові пільги) мають обмежену ефективність. Натомість вирішальну роль відіграє створення комплексної архітектури захисту капіталу через синергію міжнародних гарантійних інституцій, багатовекторного страхування ризиків та компенсаційних механізмів.

Отже, сформований стратегічний підхід забезпечує системне підвищення інвестиційної привабливості національної економіки, мінімізує бар'єри для іноземних інвесторів та виступає дієвим драйвером забезпечення стійкого і збалансованого економічного зростання держави.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О., Інвестиційний менеджмент : підручник : у 3 ч. Ч. 2 / І. О. Бланк, Н. М. Гуляєва, І. М. Вавдійчик. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 388 с. DOI: https://doi.org/10.31617/p.knute.2023-245.

2. Геєць В. М. Інститути у розширенні технологічної модернізації економіки України. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15, № 3. С. 255–265.

3. Кулявець В. Г., Блеянюк М. Є. Проблеми та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19328720.

4. Рогач О. І. Методологічні аспекти аналізу багатонаціональних підприємств. *Міжнародна економічна політика*. 2019. № 2. С. 7–42.

5. Мошляк І. О. Прямі іноземні інвестиції як фактор економічного зростання держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 63. С. 44–50.

6. Прямі іноземні інвестиції в Україну / Мінфін : веб-сайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/ (дата звернення: 17.04.2026).

7. OECD. Investment Policy Reviews: Israel 2002. Paris : OECD Publishing, 2002. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264176089-en.

8. Multilateral Investment Guarantee Agency. Investment Guarantee Trust Fund for Bosnia and Herzegovina: Cooperation between the European Union and MIGA : official website. URL: https://www.miga.org/press-release/investment-gurantee-trust-fund-bosnia-and-herzegovina-cooperation-between-european (дата звернення: 16.04.2026).

9. Multilateral Investment Guarantee Agency. Generating a Peace Dividend in Conflict-Affected Countries : official website. URL: https://www.miga.org/story/generating-peace-dividend-conflict-affected-countries (дата звернення: 17.03.2026).

10. World Bank Group. Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) Annual Report : official website. URL: https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/miga (дата звернення: 17.03.2026).

11. MIGA – Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF) : official website. URL: https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf (дата звернення: 17.04.2026).

12. UkraineInvest – War Risk Insurance System : official website. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-has-created-a-multi-level-system-of-investment-insurance-against-war-risks/ (дата звернення: 17.03.2026).

13. European Commission – Ukraine Investment Framework : official website. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (дата звернення: 19.03.2026).

14. Strategy for the Development of Industrial Parks until 2030 / International Energy Agency : official website. URL: https://www.iea.org/policies/25827-strategy-for-the-development-of-industrial-parks-until-2030 (дата звернення: 19.03.2026).

15. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну / UkraineInvest : веб-сайт. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/fdi-strategy/ (дата звернення: 20.03.2026).

References

1. Blank, I. O., Huliaieva, N. M., & Vavdiichyk, I. M. (2023). *Investment management: Textbook: In 3 parts. Part 2*. State University of Trade and Economics. https://doi.org/10.31617/p.knute.2023-245 [in Ukrainian]

2. Heiets, V. M. (2016). Institutes in the expansion of technological modernization of Ukraine's economy. *Journal of European Economy*, *15*(3), 255–265. [in Ukrainian]

3. Kuliavets, V. H., & Bleianiuk, M. Ye. (2026). Problems and prospects of attracting foreign investment into the economy of Ukraine. *Current Issues of Economic Sciences*, (21). https://doi.org/10.5281/zenodo.19328720 [in Ukrainian]

4. Rohach, O. I. (2019). Methodological aspects of the analysis of multinational enterprises. *Journal of International Economic Policy*, (2), 7–42. [in Ukrainian]

5. Moshliak, I. O. (2021). Direct foreign investments as a factor of economic growth of the state. *Scientific Notes of "KROK" University*, (63), 44–50. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-44-50 [in Ukrainian]

6. Minfin. (2026). *Direct foreign investments in Ukraine*. https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/ [in Ukrainian]

7. OECD. (2002). *Investment Policy Reviews: Israel 2002*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264176089-en

8. Multilateral Investment Guarantee Agency. (2026). *Investment Guarantee Trust Fund for Bosnia and Herzegovina: Cooperation between the European Union and MIGA*. https://www.miga.org/press-release/investment-gurantee-trust-fund-bosnia-and-herzegovina-cooperation-between-european

9. Multilateral Investment Guarantee Agency. (2026). *Generating a Peace Dividend in Conflict-Affected Countries*. https://www.miga.org/story/generating-peace-dividend-conflict-affected-countries

10. World Bank Group. (2026). *Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) Annual Report*. https://www.worldbank.org/en/about/annual-report/miga

11. Multilateral Investment Guarantee Agency. (2026). *MIGA – Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF)*. https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf

12. UkraineInvest. (2026). *UkraineInvest – War Risk Insurance System*. https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-has-created-a-multi-level-system-of-investment-insurance-against-war-risks/

13. European Commission. (2026). *European Commission – Ukraine Investment Framework*. https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en

14. International Energy Agency. (2026). *Strategy for the Development of Industrial Parks until 2030*. https://www.iea.org/policies/25827-strategy-for-the-development-of-industrial-parks-until-2030

15. UkraineInvest. (2026). *National strategy for increasing foreign direct investment in Ukraine*. https://ukraineinvest.gov.ua/fdi-strategy/ [in Ukrainian]

OPALKO Viktoriia
PhD in Economics, Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
ROMANCHUK Serhiy
postgraduate Student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

STRATEGIC DIRECTIONS FOR ENHANCING FOREIGN DIRECT INVESTMENT ATTRACTION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY

Introduction. *In the context of ongoing wartime challenges and large-scale economic destruction, attracting foreign direct investment (FDI) has become a critical prerequisite for financing Ukraine's post-war reconstruction and ensuring long-term economic modernization. Despite the country's considerable investment potential, foreign capital inflows remain significantly constrained by elevated military and political risks, institutional weaknesses, insufficient investor protection mechanisms, and limited availability of comprehensive*

war-risk insurance instruments. These challenges necessitate the development of innovative and resilient approaches to establishing an effective FDI attraction framework capable of supporting economic recovery under conditions of uncertainty.

Purpose. *The purpose of the article is to examine the current state and structural characteristics of foreign direct investment inflows into Ukraine and to substantiate strategic directions for improving FDI attraction mechanisms during the period of post-war economic recovery. The study considers international best practices, contemporary global investment trends, and the specific characteristics of Ukraine's wartime economic environment.*

Methods. *The methodological framework of the research is based on a combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, statistical assessment, systems analysis, economic and mathematical modeling, forecasting, and scenario analysis. The empirical and informational foundation of the study includes scientific publications by Ukrainian and international scholars, as well as analytical reports and official data from the World Bank, the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), the Ministry of Finance of Ukraine.*

Results. *The study examines the dynamics, sectoral characteristics, and structural transformations of foreign direct investment in Ukraine under conditions of geopolitical instability and economic shocks. A comprehensive framework of strategic priorities for enhancing FDI attraction mechanisms is proposed, including institutional modernization, strengthening investment protection guarantees, expanding war-risk insurance instruments, and improving cooperation between public authorities and international financial institutions.*

Particular attention is devoted to the adaptation of international experience through the development of Military-Tech clusters as drivers of technological modernization, the introduction of special economic regimes, the expansion of public-private partnership mechanisms, acceleration of European integration processes, and implementation of the "Paperless Investment" digital model. Furthermore, the article proposes a conceptual framework for leveraging international investment guarantee mechanisms to stimulate private foreign capital inflows and reduce investment barriers.

Originality. *The scientific novelty of the research lies in the development of an economic forecasting model for assessing potential FDI inflows into Ukraine until 2030. Unlike existing methodological approaches, the proposed model is based on an adapted Weighted Average Cost of Capital (WACC) framework, supplemented by a dynamic war and political risk coefficient (R_{war}), which reflects the gradual reduction of uncertainty under the influence of international institutional guarantees and security mechanisms.*

The study further develops the conceptual foundations of state FDI policy by integrating the principles of "Build Back Better", targeted risk-mitigation instruments, and digital transformation approaches. In addition, the multiplier ("crowding-in") effect of international donor support as a catalyst for attracting private foreign capital is theoretically and mathematically substantiated.

Conclusion. *The study demonstrates that effective attraction of foreign direct investment is a primary determinant of Ukraine's successful economic recovery and long-term resilience. Implementing the proposed strategic framework will contribute to enhancing the country's investment attractiveness, reducing systemic risks, and fostering a new model of high-tech economic growth. The practical significance of the findings lies in their applicability to the development of state investment policy and national recovery programs, enabling Ukraine to transform from a recipient of reconstruction aid into a regional hub of advanced production and international investment cooperation.*

Keywords: *foreign direct investment (FDI), investment attractiveness, economic recovery, Build Back Better, Military-Tech, recovery forecasting model.*

Одержано редакцією: 20.03.2026
Прийнято до публікації: 08.04.2026

УДК 330.142.2:331.5(477)
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-15-23

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

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС: ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ, МЕХАНІЗМИ

Визначено, що відновлення людського капіталу України потребує системної державної політики, довгострокових інвестицій та міжнародної підтримки. Поєднання інституційних реформ, цільового фінансування, розвитку соціальної інфраструктури та стимулювання економічної активності створить передумови для стійкого демографічного та економічного зростання в післявоєнний період.Встановлено, що прямі матеріальні збитки становлять 176 млрд дол. США, а сукупні потреби відновлення оцінюються у 524 млрд дол. США, що дорівнює майже 2,8 обсягу ВВП України 2024 року. Рівень бідності зріс із 5,5% у 2021 р. до 37% у 2024 р., що свідчить про суттєве погіршення добробуту населення. На основі проведеного аналізу розроблено чотирифазну концептуальну модель стратегічного розвитку людського капіталу з горизонтом планування до 20 років, яка передбачає послідовне відновлення, модернізацію та структурну трансформацію систем охорони здоров'я, освіти, ринку праці та соціального захисту. Визначено пріоритетні напрями державної політики, а також механізми їх фінансування, що поєднують міжнародну допомогу, інвестиційні інструменти, бюджетні ресурси та інституційні реформи.

Ключові слова: *людський капітал, повоєнна відбудова, стратегія розвитку, демографічна криза, ринок праці, RDNA4, інтеграція; міграція, Україна.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на суверенну територію України 24 лютого 2022 року відкрило новий трагічний розділ у новітній європейській історії. Поряд із колосальними фізичними руйнуваннями – пошкодженням і знищенням транспортної, енергетичної, житлової та соціальної інфраструктури – війна спричинила масштабні демографічні втрати, масову зовнішню та внутрішню міграцію, зниження рівня зайнятості, розрив освітніх траєкторій і погіршення стану громадського здоров'я. Сукупність цих чинників формує довгострокові структурні деформації, що виходять далеко за межі матеріальних збитків і безпосередньо впливають на потенціал економічного зростання держави.

Особливої гостроти набуває проблема якісного та кількісного відтворення людського капіталу в умовах невизначеності та ресурсних обмежень. Втрата трудових ресурсів, «відтік мізків», зростання бідності та соціальної вразливості населення створюють ризики формування тривалої демографічної кризи й інституційної слабкості. Водночас саме люди – носії знань, компетентностей, інноваційного мислення та соціальних зв'язків – є базовим стратегічним ресурсом відбудови, без якого жодна матеріальна реконструкція не здатна забезпечити стійкий розвиток.

Відтак ключовою є наукова проблема формування цілісної, довгострокової та науково обґрунтованої стратегії розвитку людського капіталу, яка б поєднувала демографічну політику, модернізацію систем освіти й охорони здоров'я, стимулювання зайнятості та інституційні реформи. Розроблення такої стратегії в повоєнний період стає першочерговим завданням як для наукової спільноти, так і для органів державного управління, оскільки саме від її ефективності залежатиме траєкторія соціально-економічного відновлення та конкурентоспроможність України у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну базу дослідження людського капіталу закладено у класичних працях Т. Шульца (1961) і Г. Беккера (1964), які аргументували,

що освіта, охорона здоров'я та виробничий досвід є формами інвестицій, що генерують довгостроковий приріст продуктивності [1]. Модель ендогенного зростання Р. Лукаса (1988) показала, що накопичення людського капіталу є самостійним рушієм технологічного прогресу, а не лише його похідною [2]. У контексті повоєнного відновлення ці ідеї набувають особливої прагматичної ваги: інвестиції в людський потенціал не тільки компенсують воєнні втрати, але й закладають підвалини для якісно вищої траєкторії зростання.

Повоєнна відбудова людського капіталу як самостійний предмет наукового аналізу розглядалась у роботах П. Коллієра (2009), присвячених пасткам постконфліктного відновлення, та Д. Родріка (2014) щодо умов стійкого зростання [3; 4]. Специфіку воєнного руйнування освітніх систем і його наслідків для майбутніх поколінь досліджували Юрґес та ін. (2022). Водночас у вітчизняній економічній науці питання стратегічного управління людським капіталом саме в умовах гібридної й тотальної війни залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює актуальність пропонованого дослідження.

Метою статті є розроблення науково обґрунтованої стратегії відтворення та нарощування людського капіталу в умовах повоєнної відбудови з урахуванням масштабів демографічних, соціальних та економічних втрат.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці людський капітал розглядається як сукупність вроджених здібностей та набутих упродовж усього життя знань, навичок, здоров'я і соціальних компетентностей, що конвертуються в економічну продуктивність індивіда і суспільства в цілому [5]. Ця категорія є багатовимірною: фізичний вимір охоплює тілесне здоров'я та функціональні можливості; когнітивний – освіту, кваліфікацію й здатність до навчання впродовж усього життя; психологічний – ментальне здоров'я, резильєнтність та адаптивність; соціальний – довіру, громадянські мережі та інституційну участь. Руйнування будь-якого з цих вимірів дає системний регресивний ефект, що поширюється на всі інші.

Принципова відмінність повоєнного відновлення людського капіталу від виходу з циклічної рецесії полягає у трьох взаємопов'язаних особливостях. По-перше, в умовах збройного конфлікту руйнуються одночасно носії людського капіталу (загибель, вимушена міграція, інвалідність) і суспільні інституції його відтворення (школи, лікарні, університети). По-друге, воєнний шок спричиняє різке зниження приватних стимулів інвестувати в освіту та здоров'я через підвищену невизначеність горизонту планування. По-третє, виникає специфічний «психологічний борг» – масова психологічна травматизація населення, що блокує реалізацію наявного людського потенціалу навіть після фізичного відновлення інфраструктури.

Дослідження Організація економічного співробітництва та розвитку у межах Програми міжнародної оцінки компетентностей дорослих (Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC) – засвідчили, що освітні втрати дітей, навчання яких було перерване або переведене в дистанційний формат в умовах збройного конфлікту, мають довготривалі наслідки для їхньої майбутньої продуктивності та рівня доходів у дорослому віці. Погіршення базових когнітивних навичок, зокрема грамотності та математичної компетентності, трансформується у зниження конкурентоспроможності робочої сили в середньо- та довгостроковій перспективі.

Використовуючи кількісний підхід, запропонований Egger та ін. (2022), аналітики Центру досліджень економічної політики (Centre for Economic Policy Research) змоделювали макроекономічні наслідки таких освітніх і кваліфікаційних втрат. За їхніми розрахунками, сукупний вплив зниження освітніх результатів молоді та часткової декваліфікації дорослого населення призведе до скорочення сукупної факторної продуктивності (total factor productivity) України приблизно на 7% уже до 2035 року, причому цей негативний ефект зберігатиметься ще протягом кількох наступних десятиліть.

Отримані оцінки підкреслюють структурний, накопичувальний і пролонгований характер втрат людського капіталу, які, на відміну від фізичної інфраструктури, не можуть бути відновлені швидко за рахунок одноразових інвестицій. Це свідчить про необхідність довгострокових системних політик у сфері освіти, підвищення кваліфікації та відновлення навичок населення.

Міжнародний досвід повоєнних трансформацій засвідчує, що найбільш успішними виявляються ті стратегії відновлення, які з перших місяців після припинення вогню зосереджуються не лише на відбудові доріг і будівель, а й на трьох умовах людського відновлення: ранньому поверненні дітей до якісної освіти; негайному розгортанні систем психологічної підтримки для ветеранів і цивільного населення; цілеспрямованому залученні назад кваліфікованих фахівців, які перебувають у за кордоном. Ізраїль, Сінгапур та, пізніше, Руанда продемонстрували, що усвідомлена ставка на людський капітал як центральний елемент стратегії відбудови дає вищий темп і кращу якість відновлення порівняно з суто інфраструктурними підходами [6].

Комплексна картина руйнування людського потенціалу України є надзвичайно серйозною (таблиця 1), хоча через тривалість конфлікту і обмежений доступ до окупованих територій будь-які оцінки залишаються нижніми межами реальних втрат.

Таблиця 1 – Ключові індикатори стану людського капіталу України: 2021–2024

Індикатор	2021	2023-2024 (факт\оцінка)	Джерело
Біженці за кордоном, млн осіб	—	6,2 (груд. 2024)	UNHCR, 2024
ВПО в межах країни, млн осіб	—	4,64 (груд. 2024)	Мінсоцполітики, 2024
Рівень бідності (нац. межа), %	5,5	≈37,0 (2024, оцінка)	World Bank, 2025
Скорочення розміру робочої сили, %	—	–16,8 (2021→2023)	UNICEF/World Bank, 2024
Пошкоджені освітні заклади, од.	—	>3 790 (лист. 2023)	МОН України / UNU, 2024
Прямі збитки інфраструктурі, млрд USD	—	176 (груд. 2024)	RDNA4, 2025
Потреби відновлення (10 р.), млрд USD	—	524 (≈2,8 ВВП 2024)	RDNA4, 2025
Прогноз зниж. TFP до 2035, %	—	–7,0	CEPR, 2024

Джерело: складено автором на основі даних UNHCR, World Bank, RDNA4, CEPR, МОН України.

Можна узагальнити такі напрямки втрат:

1. Демографічні втрати та вимушене переміщення. Станом на грудень 2024 року, за даними УВКБ ООН, у країнах Європи зафіксовано 6,2 млн українських біженців – приблизно кожен шостий із довоєнного населення країни [7]. Ще 4,64 млн осіб зареєстровані як внутрішньо переміщені в межах України – офіційні дані Міністерства соціальної політики [8]. Цивільна смертність внаслідок бойових дій підтверджена УВКПЛ ООН: понад 12 456 загиблих та понад 28 000 поранених серед мирного населення станом на грудень 2024 року, хоча реальні цифри, з огляду на недоступність частини територій, є суттєво вищими [8]. Розрахунки Chatham House засвідчують, що Україна фактично втратила близько третини своїх споживачів через сукупний ефект зовнішньої і внутрішньої міграції [9].

2. Освітня система. Станом на листопад 2023 року пошкоджено або повністю знищено понад 3 790 навчальних закладів різних рівнів [9]. Мільйони дітей вимушені навчатися дистанційно або у підвальних укриттях під час повітряних тривог. Ці умови разом із психологічним стресом суттєво знижують засвоєння матеріалу, формуючи освітній дефіцит, що позначатиметься на продуктивності цілого покоління. Відтік науково-педагогічних кадрів за кордон і мобілізація частини чоловічого викладацького складу додатково послаблюють кадровий потенціал освітньої системи.

3. Соціально-економічний вимір. Рівень бідності, за стандартом прожиткового мінімуму, зріс з 5,5% у 2021 р. до 37% у 2024 р. – таке стрімке зростання не має прецеденту в мирний час у Європі [10]. Розмір сукупної робочої сили (15–70 років) скоротився на 16,8% між 2021 і 2023 роками, переважно через мобілізацію і міграцію [11]. Серед вимушено переміщених осіб рівень безробіття у серпні 2024 р. становив 15% – майже вдвічі вище порівняно з місцевими жителями [12]. При цьому парадоксально зростає дефіцит кадрів у технологічному, фінансовому та оборонно-промисловому секторах, що свідчить про глибоку кваліфікаційну невідповідність між попитом та пропозицією на ринку праці.

4. Загальний масштаб руйнувань. Четверта Оцінка збитків та потреб (RDNA4), опублікована 25 лютого 2025 року спільно Урядом України, Групою Світового банку, Єврокомісією та ООН, фіксує: прямі збитки інфраструктурі та будівлям досягли 176 млрд дол. США, що на 8% більше порівняно з RDNA 3 лютого 2024 р. [12]. Сукупні потреби відновлення та реконструкції на наступне десятиліття оцінено у 524 млрд дол. США, або приблизно 2,8 номінального ВВП України 2024 р. [12]. Пошкоджено або знищено 13% усього житлового фонду (2,5+ млн домогосподарств), потужності енергогенерації та передачі знизились на 70% порівняно з RDNA3. Регіони, що межують із лінією зіткнення – Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська і Київська обл. – акумулюють 72% усіх зафіксованих збитків [12].

На основі проведеного аналізу пропонується чотирифазна модель стратегічного управління людським капіталом, що поєднує різні горизонти планування та передбачає послідовне відновлення, модернізацію та структурну трансформацію систем охорони здоров’я, освіти, ринку праці та соціального захисту.

Фаза I — Стабілізація (1–3 роки від завершення активних бойових дій). Домінуючою логікою цієї фази є «зупинити кровотечу» – запобігти подальшій деградації людського потенціалу. Конкретні пріоритети: розгортання мережі первинної психологічної допомоги для ветеранів і цивільного населення; відновлення фізичної доступності освіти в деокупованих та прифронтових регіонах; впровадження тимчасових соціальних трансфертів, прив'язаних до участі в програмах перекваліфікації; запуск цифрового реєстру трудових компетентностей населення. ОЕСР у своєму огляді України 2025 р. наголошує, що заходи соціальної підтримки на цьому етапі мають балансувати між визнанням потреб ветеранів і стимулюванням їхнього повернення на ринок праці [12].

Фаза II — Реструктуризація (3–7 років). Центральна задача – якісна трансформація ключових інституцій відтворення людського капіталу відповідно до вимог ринку праці та стандартів ЄС. Система освіти має пройти реформу від моделі «передачі знань» до моделі «формування компетентностей», з акцентом на STEM-дисципліни, цифрові навички, підприємництво та критичне мислення. Медична система потребує відновлення мережі первинної допомоги, розширення телемедицини та формування спеціалізованих центрів реабілітації для осіб із посттравматичними розладами. Паралельно необхідне впровадження Національної програми навчання впродовж усього життя (lifelong learning) з цільовим охопленням щонайменше 500 тисяч осіб на рік.

Фаза III — Модернізація (7–15 років). На цьому горизонті Україна має закласти підвалини інноваційної моделі накопичення людського капіталу. Ключові елементи: трансформація відібраних університетів у дослідницькі установи з конкурентоспроможними лабораторіями і програмами подвійних дипломів із провідними європейськими партнерами; розгортання R&D-екосистем у кооперації держави, університетів і бізнесу; розширення державної програми повернення діаспори з комплексом стимулів – грантами на стартапи, прискореним визнанням іноземних кваліфікацій і преференційним іпотечним кредитуванням. Дослідження Centre for Economic Strategy показують, що навіть у базовому сценарії після завершення активних бойових дій лише 60% українських біженців повернуться до країни – тобто питання міграційної політики є стратегічно критичним [11].

Фаза IV — Активний розвиток (15–20 років). Амбіційна кінцева ціль – здобуття Україною позиції регіонального лідера у галузях знань, де вона має конкурентні переваги: агротехнології та точне землеробство, кібербезпека, оборонні технології подвійного призначення, ядерна та

відновлювана енергетика. Для цього необхідні повноцінна екосистема інтелектуальної власності, розвинутий ринок венчурного капіталу та повноправна участь у дослідницьких програмах ЄС (Horizon Europe, ERC).

Головною ідеєю стратегії повоєнного відновлення України, її ядром має стати системна політика розвитку людського капіталу. Формування такої політики вимагає комплексного підходу, що поєднує короткострокові антикризові рішення із довгостроковими інституційними реформами. Йдеться про одночасне відновлення фізичної інфраструктури, модернізацію змісту соціальних послуг, впровадження нових механізмів фінансування та підвищення стійкості ключових систем – охорони здоров'я, освіти, ринку праці й соціального захисту. Саме ці сфери визначатимуть траєкторію економічного зростання, соціальної згуртованості та конкурентоспроможності України у повоєнний період.

З огляду вищесказане, до пріоритетних напрямів державної політики розвитку людського капіталу, на наш погляд, належать такі.

1. Охорона здоров'я та психологічна реабілітація. Серед найгостріших і найменш видимих наслідків війни – психологічна травматизація широких верств населення. Близько чверті українських домогосподарств мають у своєму складі хоча б одного ветерана або особу з набутою інвалідністю [10]. Недостатнє чи несвоєчасне лікування ПТСР та пов'язаних станів транслюватиметься у хронічно занижену продуктивність праці і підвищений тягар на систему соціального захисту на роки вперед. Тому Національна програма психологічного здоров'я має бути запущена ще в умовах активного конфлікту, з охопленням усіх категорій — бійців, внутрішньо переміщених осіб, дітей і рятувальників. Паралельно необхідне відновлення фізичної мережі охорони здоров'я з орієнтацією на стійкість: децентралізовані підстанції, дублювання критичної медичної техніки, інтеграція телемедицини в стандарт первинної допомоги.

2. Освіта від дошкільної до вищої ланки. Відновлення фізичної освітньої інфраструктури є необхідною, але недостатньою умовою. Паралельно має відбуватись докорінне оновлення змісту і методів навчання. Пріоритети: обов'язкова цифрова компетентність на рівні загальної середньої освіти; інтеграція STEM-підходу в навчальні плани з початкової школи; масштабна підготовка шкільних психологів і соціальних педагогів. Університетська освіта потребує де-бюрократизації, реальної академічної автономії та прозорих механізмів забезпечення якості, що відповідають стандартам Болонського процесу і вимогам ЄС. Ранні та масштабні вкладення у дошкільну освіту є критично важливими з огляду на задокументований вплив ранніх когнітивних стимулів на формування людського капіталу протягом усього подальшого життя.

3. Ринок праці та реінтеграція. Ринок праці України після завершення активних бойових дій зіткнеться з кількома одночасними шоками: демобілізацією сотень тисяч військовослужбовців, поверненням частини біженців, реструктуризацією економіки з відходом від воєнного виробництва. Ключовий інструмент – Національна система навчання впродовж усього життя із гнучкими модульними програмами перекваліфікації тривалістю від 3 до 18 місяців, фінансованими спільно державою, роботодавцями та міжнародними донорами. Окремою ланкою має стати Програма підприємницької реінтеграції ветеранів: пільгові позики, стартові гранти, менторська підтримка і спрощений доступ до державних закупівель. Чинник кваліфікаційної невідповідності – гострої диспропорції між наявними вакансіями і компетенціями шукачів роботи – потребує системного вирішення через цифровий реєстр компетентностей і профільні служби зайнятості.

4. Соціальний захист і боротьба з бідністю. Зростання рівня бідності до 37% формує безпосередній ризик «пастки людського капіталу»: бідні домогосподарства скорочують вкладення в освіту і здоров'я дітей, що відтворює бідність у наступному поколінні. Розрив цього замкненого кола вимагає переходу від пасивних грошових виплат до моделі соціального захисту, де умовна допомога пов'язується з участю в освітніх програмах.

Реалізація запропонованої стратегії вимагає не тільки мобілізації значних фінансових ресурсів, але й формування дієвої інституційної архітектури, спроможної забезпечити їх цільове, прозоре та результативне використання.

У 2025 році Уряд України у співпраці з міжнародними донорами передбачив 7,37 млрд доларів США на фінансування пріоритетних потреб відновлення, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я та соціального захисту [12]. Водночас сукупний дефіцит ресурсів, необхідних лише на відновлення у 2025 році, оцінюється у 9,96 млрд доларів США [12], що свідчить про істотний розрив між наявними можливостями та фактичними потребами. Така диспропорція зумовлює необхідність формування системної, багаторівневої моделі фінансового забезпечення розвитку людського капіталу.

У цьому контексті доцільною є трирівнева структура фінансування. Перший рівень передбачає залучення міжнародної донорської підтримки через Трастовий фонд з питань відновлення, реконструкції та реформ України (URTF) Світовий банк та інструмент Ukraine Facility Європейського Союзу, в межах яких пропонується виокремлення спеціалізованого «людського вікна» обсягом не менше 25–30% загального пакета допомоги на відновлення. Другий рівень формують ресурси державного бюджету з поетапним збільшенням видатків на освіту до 7% ВВП та на охорону здоров'я – до 8% ВВП у міру розширення фіскального простору. Третій рівень має базуватися на стимулюванні приватних інвестицій, зокрема через механізми податкового кредитування витрат на навчання, а також через розширення партнерських моделей співпраці між закладами вищої освіти та бізнесом.

Водночас принципово важливою умовою ефективності є узгодження стратегії розвитку людського капіталу з Планом відновлення України та параметрами переговорного процесу щодо вступу до ЄС. Така синхронізація дозволить мінімізувати ризики фрагментації політики, дублювання інструментів та нераціонального використання обмежених ресурсів.

Висновки. Отже, проведений аналіз засвідчує, що втрати людського потенціалу України внаслідок війни мають безпрецедентний масштаб і глибоко структурний характер. Йдеться не про тимчасові кризові коливання, а про системні деформації у сфері зайнятості, доходів населення, освітньої інфраструктури, стану здоров'я та продуктивності праці, які формують довгострокові обмеження розвитку. Відтак відновлення людського капіталу потребує не фрагментарних антикризових рішень, а цілісної стратегії, зорієнтованої на інституційні та структурні трансформації.

Запропонована чотирифазна модель розвитку – від стабілізації до активного розвитку – створює логічну рамку переходу від реагування на гуманітарні виклики до формування інноваційної моделі нагромадження людського капіталу. Її реалізація дозволяє поєднати поетапність реформ із довгостроковою стратегічною метою — інтеграцією України до європейського економічного та соціального простору.

У короткостроковій перспективі пріоритетами державної політики мають стати відновлення психологічного здоров'я населення як передумови продуктивної економічної активності, розвиток програм професійної перекваліфікації та соціально-економічної реінтеграції, а також посилення інвестицій у ранню освіту як основу формування людського капіталу наступних поколінь. Водночас результативність стратегії визначатиметься ефективністю інституційної координації, узгодженістю з національними програмами відновлення та євроінтеграційними зобов'язаннями, а також впровадженням активної й науково обґрунтованої міграційної політики, спрямованої на збереження та повернення людського потенціалу.

Таким чином, розвиток людського капіталу має розглядатися як системоутворюючий елемент повоєнної трансформації України, що визначатиме траєкторію економічного зростання, рівень соціальної стійкості та міжнародну конкурентоспроможність держави у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел.

1. Becker Gary Stanley. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago : University of Chicago Press, 1993. URL: https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html (дата звернення: 24.10.2025).

2. Lucas Robert Emerson. On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics.* 1988. Vol. 22, № 1. P. 3–42. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304393288901687 (дата звернення: 24.10.2025).

3. Collier Paul Collier. Wars, guns, and votes: democracy in dangerous places. New York : Harper, 2009. URL: https://www.harpercollins.com/products/wars-guns-and-votes-paul-collier (дата звернення: 24.10.2025).

4. Rodrik Dani. The past, present, and future of economic growth. Global Citizen Foundation Working Paper, 2014. URL: https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/past_present_and_future_of_economic_growth.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

5. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. *Financial costing of the human capital losses in Ukraine*. Kyiv : UNDP, 2023. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/financial-costing-human-capital-losses-ukraine (дата звернення: 24.10.2025).

6. World Bank. *Ukraine recovery and reconstruction needs assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022 (дата звернення: 26.10.2025).

7. UNHCR. *Ukraine refugee situation. Operational data portal*. 2024. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (дата звернення: 26.10.2025).

8. Chatham House. *Ukraine's fight for its people: Impact of human capital flight on Ukraine's economy and demographics*. London : Chatham House, 2025. URL: https://www.chathamhouse.org/2025/02/ukraines-fight-its-people (дата звернення: 28.10.2025).

9. United Nations University (UNU-MERIT). *Ukraine and the SDGs: How the war has influenced global development*. Maastricht : UNU, 2024. URL: https://unu.edu/merit/news/ukraine-and-sdgs-how-war-has-influenced-global-development (дата звернення: 28.10.2025).

10.World Bank. *Listening to citizens of Ukraine survey. Note on living conditions, 2024*. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/listening-to-citizens-of-ukraine-survey (дата звернення: 28.10.2025).

11.International Organization for Migration (IOM). *Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine. Thematic brief*. 2024. URL: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment%2C%20Mobility%20and%20Labour%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

12.World Bank Group; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. *Fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024*. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 28.10.2025).

13.Кабінет Міністрів України. Стратегія демографічного розвитку до 2040 року. 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 28.10.2025).

References

1. Becker, G. S. (1993), *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago, available at: https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html (accessed: 24 October 2025).

2. Lucas, R. E. (1988), "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, No. 1, pp. 3–42, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304393288901687 (accessed: 24 October 2025).

3. Collier, P. (2009), *Wars, guns, and votes: Democracy in dangerous places*, Harper, New York, available at: https://www.harpercollins.com/products/wars-guns-and-votes-paul-collier (accessed: 24 October 2025).

4. Rodrik, D. (2014), "The past, present, and future of economic growth", *Global Citizen Foundation Working Paper*, available at: https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/past_present_and_future_of_economic_growth.pdf (accessed: 24 October 2025).

5. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine (2023), *Financial costing of the human capital losses in Ukraine*, UNDP, Kyiv, available at: https://www.undp.org/ukraine/publications/financial-costing-human-capital-losses-ukraine (accessed: 24 October 2025).

6. World Bank (2025), *Ukraine recovery and reconstruction needs assessment (RDNA4): February 2022–December 2024*, World Bank, Washington, DC, available at: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022 (accessed: 26 October 2025).

7. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) (2024), *Ukraine refugee situation*, Operational Data Portal, available at: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (accessed: 26 October 2025).

8. Chatham House (2025), *Ukraine's fight for its people: Impact of human capital flight on Ukraine's economy and demographics*, Chatham House, London, available at: https://www.chathamhouse.org/2025/02/ukraines-fight-its-people (accessed: 28 October 2025).

9. United Nations University (UNU-MERIT) (2024), *Ukraine and the SDGs: How the war has influenced global development*, UNU-MERIT, Maastricht, available at: https://unu.edu/merit/news/ukraine-and-sdgs-how-war-has-influenced-global-development (accessed: 28 October 2025).

10. World Bank (2025), *Listening to citizens of Ukraine survey: Note on living conditions*, World Bank, Washington, DC, available at: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/listening-to-citizens-of-ukraine-survey (accessed: 28 October 2025).

11. International Organization for Migration (IOM) (2024), *Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine: Thematic brief*, IOM, available at: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment%2C%20Mobility%20and%20Labor%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf (accessed: 28 October 2025).

12. World Bank Group; Government of Ukraine; European Commission; United Nations (2025), *Fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022–December 2024*, World Bank, Washington, DC, available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (accessed: 28 October 2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), *Demographic development strategy until 2040*, available at: https://www.kmu.gov.ua (accessed: 28 October 2025).

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

KEY PRINCIPLES OF RETURN AND REINTEGRATION OF FORCED MIGRANTS TO UKRAINE

Introduction. *Russia launched a full-scale armed aggression against Ukraine, resulting in unprecedented losses of the country's human potential, unparalleled in post-war Europe. Beyond extensive physical destruction—damage to transport, energy, housing, and social infrastructure—the war has triggered profound demographic shifts, large-scale forced displacement, labor market disruption, and long-term social vulnerability. Millions of citizens have been internally displaced or forced to seek refuge abroad, leading to significant labor shortages, skills mismatches, and the risk of permanent human capital outflows. Rising poverty, educational interruptions, deterioration in public health, and psychosocial trauma have further weakened the demographic and socio-economic foundations of national development. In this context, the restoration and enhancement of human capital emerge as a strategic priority, as sustainable economic recovery is impossible without rebuilding the country's knowledge base, workforce capacity, and social cohesion.*

Purpose. *To develop a scientifically grounded and long-term strategy for the restoration and enhancement of human capital in the context of post-war reconstruction, taking into account demographic losses, structural economic transformations, and institutional challenges.*

Methods*. The research is based on a comprehensive analysis of verified statistical data from leading international institutions, including the Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4, 2025), the World Bank, the United Nations High Commissioner for Refugees, and the Organisation for Economic Co-operation and Development. Comparative, structural, systemic, and trend analysis methods were applied to assess demographic, educational, healthcare, and labor market losses, as well as to identify key structural imbalances and long-term risks for socio-economic development.*

Results*. The study finds that direct material damages amount to USD 176 billion, while total recovery and reconstruction needs are estimated at USD 524 billion, equivalent to nearly 2.8 times Ukraine's GDP in 2024. The poverty rate increased dramatically from 5.5% in 2021 to 37% in 2024, reflecting a substantial decline in household welfare and resilience. The war has also intensified demographic decline, reduced employment levels, and exacerbated regional inequalities. Based on the conducted analysis, a four-phase conceptual model for the strategic development of human capital with a planning horizon of up to 20 years has been elaborated. The model provides for sequential stabilization, recovery, modernization, and innovative transformation of the healthcare, education, labor market, and social protection systems. It also identifies priority directions of public policy, including reintegration of displaced persons, stimulation of employment and entrepreneurship, modernization of*

vocational and higher education, strengthening public health systems, and institutional capacity building. Financing mechanisms are substantiated, combining international financial assistance, foreign direct investment, domestic budgetary resources, public–private partnerships, and structural reforms aimed at improving governance and transparency.

Originality. *The paper proposes a comprehensive four-phase model for the strategic restoration and enhancement of human capital, integrating financial, economic, social, demographic, and institutional recovery mechanisms into a unified long-term planning framework. Unlike fragmented sectoral approaches, the proposed model ensures policy coherence, sequencing of reforms, and alignment between short-term stabilization measures and long-term development objectives.*

Conclusion. *The restoration of Ukraine's human capital requires a systematic and coordinated state policy, substantial long-term investment, and sustained international support. Ensuring security, macroeconomic stability, institutional reforms, targeted social policies, and inclusive labor market development will be critical for reversing demographic decline and preventing permanent human capital losses. The combination of structural reforms, strategic financing, development of social infrastructure, digital transformation, and stimulation of economic activity will create the preconditions for sustainable demographic recovery, increased productivity, and resilient economic growth in the post-war period.*

Key words: *human capital, post-war reconstruction, development strategy, demographic crisis, labor market, RDNA4, migration, Ukraine*

Одержано редакцією: 02.02.2026
Прийнято до публікації: 08.03.2026

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

УДК 005.73:378.4]:005.94-021.464
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-24-33

ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0001-8469-3681
natazachosova@gmail.com

ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ У СУСПІЛЬСТВІ 5.0 ТА МЕНЕДЖМЕНТІ 3.0: ГАРМОНІЙНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА БІРЮЗОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЇХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Визначено характеристики «розумного університету», які як: людиноцентроване управління персоналом, розумна та соціально орієнтована організація простору, цифровізація освітнього процесу, автоматизація рутинних завдань, інформаційна прозорість, турбота про ментальне та фізичне здоров'я працівників, індивідуальні кар'єрні траєкторії та сприяння у підвищенні кваліфікації, утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у ЗВО, ефективний тайм-менеджмент і баланс роботи та відпочинку, профілювання завдань відповідно до інтересів і здібностей науково-педагогічного персоналу.

Встановлено, що система HR-менеджменту організації для того, аби бути придатною для завдання збереження інтелектуального капіталу в реаліях воєнного часу, економічної невизначеності, цифровізації та тривалої соціальної пермакризи, має відповідати таким ознакам людиноцентричності та гармонійності, як технологічність і цифрова гнучкість, людяність і емпатія, патріотичність.

Виокремлено чотири напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту для вітчизняних організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу, такі як перехід до «HR-консервації» знань, щоб зберегти знання і досвід для потреб організації у випадку звільнення працівника або його мобілізації; запровадження моделі гнучкості трудових відносин і контролю дій працівників; турбота про ментальне здоров'я та добробут працівників та рескіллінг та розвиток внутрішнього інтелектуального резерву.

Для збереження інтелектуального капіталу власникам і топ-менеджерам (академічним менеджерам у закладах вищої освіти) потрібно припинити ставитися до людей у колективах як до «замінних одиниць» (аналог радянської моделі трудових відносин, де людина – гвинтик у механізмі). В Україні кожен носій знань і досвіду нині - це стратегічний інтелектуальний ресурс для повоєнного економічного відновлення. Гармонізація HR-менеджменту та масштабування людиноцентризму у стратегіях управління персоналом, особливо у наукоємних галузях і критичній інфраструктурі - це єдиний шлях не дати цьому ресурсу розчинитися у глобальному ринку праці.

Ключові слова: *людиноцентризм, інтелектуальний капітал, гармонійний HR-менеджмент, заклади вищої освіти, менторство, бірюзові організації, розумний університет, стратегія управління персоналом, кадрові ризики.*

Постановка проблеми. Майже 10 років тому, у 2016 році, у Японії було презентовано нову концепцію Суспільства 5.0 (Society 5.0). Таке суспільство отримало назву «Суперрозумного», а до його характерних ознак було віднесено: тонку диференціацію різних потреб суспільства та їх задоволення шляхом надання необхідних продуктів і послуг у необхідних кількостях людям, які їх потребують, і саме тоді, коли вони їм потрібні (орієнтація

на актуальні потреби без надмірного споживання); можливість для усіх людей отримувати високоякісні послуги та жити комфортним, активним життям, яке враховує їхні різні відмінності, такі як вік, стать, регіон чи мова (людиноцентризм). Ідентифікатор 5.0 позначає нове суспільство, створене в результаті трансформацій, зумовлених науково-технологічними інноваціями, і є наступним етапом суспільної революції після мисливського, аграрного, індустріального та інформаційного суспільства [1]. З плином часу Суспільство 5.0 опинилось у фокусі досліджень багатьох науковців з різних країн світу [2-7].

Для управління цим суспільством і підприємницькими структурами, які створюються та функціонують для задоволення потреб Суспільства 5.0, потрібні нові підходи та механізми, що враховують особливості кадрового ресурсу, що формується у такому середовищі. Менеджмент 3.0 – це еволюція попередніх моделей управління людьми, організаціями та їх підрозділами. Менеджмент версії 1.0 базувався на налагодженні моделі роботи «зверху вниз», що допускала низький рівень свободи та ініціативи під час прийняття рішень і не залишала простору для творчості. Друга сходинка еволюції управління (тобто, Менеджмент версії 2.0), мала на меті розроблення нових, більш ефективних методів управління організаціями (наприклад, почала приділятися увага до управління якістю, набув поширення метод шести сигм). Однак, все ще добре простежувалась вертикаль управлінських рішень. Нині Менеджмент версії 3.0 має на меті створити професійне середовище для функціонування організації, де всі співробітники несуть відповідальність за успішність виявлених ними управлінських ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Аппело Ю. вважає, що ця модель менеджменту 3.0 «покращує людей та команди» [8]. Особливості та характеристики Менеджменту 3.0 описують і такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як Алмейда Ф., Еспіньєйра Е., Максімі Д. [9] та вітчизняні дослідники та дослідниці, такі як Подзігун С., Пачева Н. [10], Метеленко Н.Г., Сіліна І.В., Шапуров О.О. [11], Копитко М., Чирва О., Ставська Ю., Карватська Н., Чирва Г. [12]. Гармонійний HR-менеджмент у науковій літературі розглядається як набір засобів узгодження інтересів і потреб працівників і їх роботодавців, що відповідає концепції людиноцентрованого управління персоналом. Теоретико-методичним підґрунтям для більш предметних досліджень у напрямі гармонізації стратегій HR-менеджменту з цілями організацій та їх стейкхолдерів, у тому числі і персоналу, можуть слугувати публікації таких науковців, як Воронкова В. Г. [13], Гревцева Є. А. [14], Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. [15], Кузьмінський А. В. [16], Чернишова Є. [17], Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. [18]. Окреслений масив фахової літератури дозволяє сформувати три вектори перспективних наукових пошуків у межах цього дослідження: Суспільство 5.0 та його вплив на підходи до управління персоналом організацій; Менеджмент 3.0 як методологічний фреймворк для гармонізації інтересів стейкхолдерів у процесі управління ними та бірюзові організації як ідеал людиноцентрованої організаційної структури. Отже, трансформація механізму управління на засадах людиноцентризму – це не просто впровадження нових програм турботи про працівників, а повна зміна філософії управління організацією від «контролю над кадровими ризиками» до «створення середовища довіри», що автоматично мінімізує прояви кадрових загроз та створює перспективи для досягнення цілей сталого розвитку у соціальному вимірі.

Метою статті є конкретизація парадигмальних засад людиноцентризму у Суспільстві 5.0 та Менеджменті 3.0 та встановлення їх впливу на гармонізацію стратегій HR-менеджменту задля збереження інтелектуального капіталу ЗВО та перетворення їх у перспективі на бірюзові організації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Успішна інтеграція моделі Менеджменту 3.0 до систем управління суб'єктами господарювання стане першим кроком до їх перетворення на бірюзові організації. Про появу та розвиток бірюзових компаній йдеться у книзі Ф. Лалу [19]. Її автор поділяє усі організації на:

– червоні – постійна демонстрація влади вождем з метою тримати підлеглих у покорі. Організація функціонує і утримується цілісності за допомогою страху. Така компанія демонструє

швидку реакцію на зміну ринкових настроїв, сфокусована на досягненні короткотермінових цілей. Процвітають червоні організації у середовищах ведення бізнесу, де панує хаос;

– жовті (бурштинові) – характеризуються високою формалізацією ролей усередині управлінської піраміди. Управління та контроль здійснюється згори вниз (що робити і як робити, як у моделях Менеджменту 1.0 та Менеджменту 2.0). Стабільність діяльності організації цінується її очільниками понад усе, і зберігається завдяки суворому виконанню бізнес-процесів. Майбутнє організації визначається як повторення минулих успіхів, результатів і досягнень;

– помаранчеві – мета діяльності таких компаній – подолання конкуренції, досягнення прибутку та зростання. Для їх топ-менеджменту новації є ключем до того, щоб залишатися попереду та займати лідерські позиції на ринках і у галузі. Управління цими організаціями здійснюється «за цілями»: керування й контроль присутні під час визначення орієнтирів (що робити); працівники мають свободу дій у тому, як саме зробити так, аби встановлені орієнтири були досягнуті);

– зелені – у межах традиційної пірамідальної структури управління менеджмент таких компаній зосереджується на делегуванні повноважень, щоб забезпечити мотивацію співробітників;

– бірюзові – характеризуються самоорганізацією, цілісністю (співробітники можуть самореалізовуватись на робочому місці) та еволюційною метою (організація прагне до більш масштабного результату своєї діяльності, ніж отримання прибутку). Такі компанії повністю відмовляються від традиційної ієрархії [19, с.74].

Дослідження феномену бірюзових організацій продовжили такі вчені, як Морено А., Урубуру А., Джайн, А., Руїс М., Гомес М. С., які вважають, що у бірюзових організаціях мета «випливає з ядра як двигун, що керує системою», і контрастує з компаніями, керівництво яких не здатне мислити нестандартно. Стратегічне планування та асоційовані механізми управління замінюються здатністю «відчувати та реагувати», вбудовані в основні бізнес-процеси [20]. Таке управлінське бачення та організація господарських процесів дозволяє гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, і добре відповідає характеристикам Суспільства 5.0.

Вважаємо, що у контексті цього дослідження доцільно поставити три питання:

1. Чи може сучасний український університет у перспективі стати прикладом бірюзової організації?

2. Які ознаки інтеграцій до концепції Суспільства 5.0 демонструє класичний вітчизняний заклад вищої освіти?

3. Як поєднати парадигмальні засади Суспільства 5.0, Менеджменту 3.0 та бірюзових організацій для побудови університету майбутнього, який функціонуватиме на принципах людиноцентризму?

4. Які напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту можна запропонувати для організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу?

Для того, аби заклад вищої освіти набув ознак бірюзової організації, необхідно виконати кілька важливих кроків:

– по-перше забезпечити ширшу автономію персоналу для освітньої організації; вона може виражатися у здатності науково-педагогічного персоналу коригувати власний розклад, обирати обсяг тижневого навантаження, мати вплив на обрання дисциплін і започаткування авторських курсів і освітніх компонент для освітньо-наукових і освітньо-професійних програм;

– по-друге, працівники повинні мати можливість виконувати власні наукові та освітні проєкти, працювати за індивідуальними грантами в межах робочого часу та з використанням ресурсів закладу, як це успішно реалізується, наприклад, у компанії Google, де однією з форм мотивації працівників є надання їм можливості користуватися ресурсами компанії (у заздалегідь визначених обсягах) для потреб власного особистісного та професійного зростання та розвитку;

– по-третє, має бути мінімізовано контролюючі заходи з боку керівництва ЗВО щодо наукової активності персоналу шляхом зменшення кількості звітної документації та встановлення оптимальної (до 10 на рік) кількості KPI для кожного працівника;

– по-четверте, кафедри та інші структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, повинні мати власний бюджет та власні фінансові ресурси для розвитку своїх спеціальностей, освітніх продуктів і матеріальної підтримки працівників та здобувачів освіти, які демонструють високі результати освітньої та наукової активності;

– по-п’яте, кожен працівник повинен мати свою індивідуальну кар’єрну траєкторію (на 10 років) та план професійного розвитку (на 3-5 років), сформовані самим працівником за участі кар’єрного консультанта, коуча або ментора, погоджені з відділом кадрів, безпосереднім керівником, до яких можна буде вносити зміни та доповнення у відповідності до нових інтересів і потреб працівника та трансформацій його професійної сфери.

Окремі напрями кадрової політики Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького уже нині відповідають цінностям Суспільства 5.0, а заклад демонструє готовність до постійних стратегічних змін для того, аби якнайкраще відповідати соціальним і освітнім потребам регіону та країни в цілому.

Для того, аби стати ЗВО, що демонструє готовність до соціальних змін і активно транслює цінності Суспільства 5.0, керівництву закладів вищої освіти варто продовжувати якісні трансформації його організаційних і управлінських механізмів (у першу чергу, у площині стратегічного HR-менеджменту). Наприклад, у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького для цього необхідно:

– активізувати використання людиноцентрованого менеджменту в управлінні персоналом (провести масштабне опитування працівників з метою виявлення їх актуальних інтересів і потреб – наприклад, наявності маленьких дітей, що обмежує можливість працювати на перших парах, які розпочинаються з 8:00; та на останніх парах, які завершуються о 17:40 і пізніше; проблеми з тим, аби вчасно дістатися на робоче місце, неможливість зробити перерву для відпочинку та харчування в обідній час, якщо на цей момент припадають аудиторні заняття, тощо, для того, аби вжити заходів для оптимізації розкладу та робочих графіків і максимального наближення до work-life balance);

– повністю інтегрувати освітні, методичні та забезпечуючі процеси цифровий простір для того, аби створити єдину цілодобову систему комунікації, інформаційного обміну та багатостороннього зв’язку між учасниками освітнього простору;

– спрямувати ресурси на вирішення соціальних проблем персоналу та здобувачів освіти ЗВО (наприклад, через облаштування дитячих кімнат, кімнат відпочинку, часткову компенсацію витрат на харчування, транспортних витрат, витрат на лікування та навчання дітей працівників);

– виділення ресурсів на екологічні ініціативи, корпоративні заходи, енергозберігаючі технології;

– розроблення нових освітніх послуг-трансформерів, послуг-конструкторів, здатних підлаштовуватись під індивідуальні потреби як здобувачів освіти, так і відображати унікальний експертний досвід викладачів, задіяних у їх створенні та реалізації.

У інформаційному просторі уже тривалий час використовується термін «розумне підприємство», який під впливом цифровізації та переходу до Індустрії 5.0 набуває все більшої популярності та поширення. По аналогії можна використати термін «розумний університет» для поєднання набору характеристик, які є і будуть притаманними для провідних ЗВО майбутнього, однак, з фокусом не на повну автоматизацію процесів функціонування такого закладу, а на соціальну орієнтацію його організаційної та управлінської архітектур і механізмів досягнення стратегічних цілей розвитку та впливу на економіку регіону.

У табл. 1 узагальнено набір заходів для трансформації класичного вітчизняного закладу вищої освіти в «розумний університет», що діє на принципах бірюзових організацій, Суспільства 5.0 та Менеджменту 3.0.

Таблиця 1. – Набір заходів для трансформації ЗВО в «розумний університет», що діє на принципах бірюзових організацій, Суспільства 5.0 та Менеджменту 3.0

Характеристики «розумного університету»	Управлінські заходи щодо запровадження ініціатив для переходу до «розумного університету»	Необхідні ресурси та дії
Людиноцентроване управління персоналом	Кадрова політика з фокусом на потреби працівників, персоналізація мотиваційних інструментів	Час на опитування, розробку документів, фінанси для мотивації
Розумна та соціально орієнтована організація простору	Інклюзивні простори для людей з обмеженими можливостями, кімнати для відпочинку та харчування, навчальні простори на подвір'ї, дитячі кімнати, паркувальні майданчики (у т.ч. для велосипедів, самокатів, дитячих візочків), енергозбереження, освітлення територій та клімат-контроль	Матеріальні та фінансові ресурси – для обладнання територій, встановлення сонячних батарей, кадрові ресурси – для залучення обслуговуючого та допоміжного персоналу
Цифровізація освітнього процесу	Переведення інформаційного, методичного, освітнього, документаційного супроводу діяльності закладу у цифровий простір; налаштування доступу та кібербезпеки	Цифрова екосистема, цифровізація всіх інструментів, цифрові канали зв'язку, хмарні сховища, цілодобова підтримка користувачів
Університет – для роботи, навчання, досвіду та життя	Розвиток інфраструктури студмістечка – організація харчування, готель для батьків студентів, медичний центр, мінісадок і дитячий майданчик, підрозділ для працевлаштування випускників	Ресурси для налагодження співпраці з бізнесом і підприємствами, медичними закладами, кадровими агентствами міста та регіону
Автоматизація рутинних завдань	Автоматизація звітності, обліку, повідомлення оцінок, тощо	Інформаційні, кадрові, цифрові ресурси
Інформаційна прозорість	Оприлюднення інформації на сайті	Обслуговування сайту
Турбота про ментальне та фізичне здоров'я працівників	Організація занять спортом, медичних оглядів, прийомів психолога	Витрати на оплату праці фахівців, обладнання залів і кабінетів
Індивідуальні кар'єрні траєкторії та сприяння у підвищенні кваліфікації	Запровадження практики співбесід працівників відділу кадрів і безпосередніх керівників з працівниками для ідентифікації їх кар'єрних амбіцій	Час на розроблення анкет, проведення опитувань, формування траєкторій
Утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у ЗВО	Проведення інформаційних заходів для аспірантів і молодих науковців, запровадження наукового менторства	Запровадження посади скаута або рекрутера для пошуку талантів
Ефективний тайм-менеджмент і баланс роботи та відпочинку	Обов'язковість взяття відпусток, а не компенсацій, оцінювання професійного вигорання перед погодження роботи у обсязі понад ставку	Залучення допоміжного персоналу для забезпечення фокусу науково-педагогічного персоналу на освітніх і наукових завданнях
Профілювання завдань відповідно до інтересів і здібностей науково-педагогічного персоналу	Обрання основного напряму для реалізації талантів працівника: навчання, наука, управління, забезпечення (модель ESMS), персоналізація завдань	Часові ресурси для перегляду та перерозподілу навантаження науково-педагогічного персоналу

Джерело: складено автором

Маємо зауважити, що в Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького цей процес уже розпочався, і саме заклади вищої освітиє найкращим об'єктом для вчинення спроб самоорганізації та самоменеджменту суб'єктів господарювання, зважаючи

на їх кадровий потенціал і інтелектуальний капітал, здатний стати провідником і взірцем якісних управлінських змін у роботі з персоналом, талантами, молоддю, особами різного віку та статі, що об'єднані у один колектив або команду.

Отже, відсутність необхідних матеріальних ресурсів і формалізованих і затверджених на владному рівні документів, таких як стратегія HR-менеджменту, кадрова політика, індивідуальні кар'єрні плани, тощо, стримує рух вітчизняних закладів вищої освіти у напрямі активного впровадження практик людиноцентризму в управлінські процеси. Водночас, цей процес уже розпочався, і для збереження конкурентних позицій на ринку освітніх послуг управлінському персоналу закладів потрібно вжити заходів для соціалізації менеджменту та розширення повноважень і можливостей працівників у питаннях реалізації їх освітніх і наукових ініціатив, матеріальної та мотиваційної підтримки та професійного розвитку професорсько-викладацького складу.

Перейдемо від часткового до загального, та запропонуємо напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту для усіх вітчизняних організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу, не обмежуючись освітніми або науковими установами.

Перший напрям – це перехід до «HR-консервації» знань, щоб зберегти знання і досвід для потреб організації у випадку звільнення працівника або його мобілізації. Такий підхід потребує запровадження техніко-технологічної системи тотального оцифрування досвіду та нематеріальних активів, сформованих персоналом із використанням власних навиків і професійних здібностей. Кожен основний працівник має бути залучений до цифрового менторства, а молоді працівники – до реверсивного менторства з метою підвищення рівня цифрової грамотності персоналу «срібного віку». Реалізувати перший напрям на практиці можна шляхом створення внутрішніх баз даних, відеоінструкцій, методичних посібників. Основна мета таких заходів – перетворити індивідуальне знання на корпоративне, яке не зникає зі звільненням людини з посади, переходом до конкурентів, виходом на пенсію, мобілізацією, смертю, тощо.

Другий напрям – це запровадження моделі гнучкості трудових відносин і контролю дій працівників. У реалія воєнного часу, під час постійних тривог, вимкнення електрики стандартні контракти та жорсткі графіки стали неефективними і часто стають причиною конфліктів з персоналом і звільнення працівників, особливо вразливих категорій (молоді, жінок з дітьми, пенсіонерів). Тому HR-менеджмент на практиці має стати максимально адаптивним та гнучким. Якщо талановитий фахівець перебуває за кордоном або в зоні ризику, організація повинна запропонувати його асинхронну модель зайнятості. Якщо жінка має дітей, що потребують піклування і нагляду під час повітряних тривог, але залишається лояльною компанії – роботодавець має зрозуміти її потреби та допомогти знайти можливості поєднувати її професійну та соціальну функцію у соціумі. Індивідуальні графіки, акцент на результаті замість жорсткого контролю робочого часу дозволять зберегти зв'язок із працівниками-мігрантами, залишаючи їх частиною національного інтелектуального капіталу.

Третій напрям – це турбота про ментальне здоров'я та добробут працівників. Виснажений працівник, що має проблему професійного вигорання або перебуває у постійному стресі (як більшість людей нині в Україні) не здатен виробляти креативні рішення, що може бути критичним для таких установ, як наукові інститути або заклади освіти. Перманентний стрес призводить до деградації інтелектуального капіталу, депресивного та апатичного стану команд. У такій ситуації HR-менеджер має виконувати роль турботливого товарища та контролера емоційного стану колективу. Інструментами людиноцентрованого HR-менеджменту за цим напрямом можуть стати корпоративні програми психологічної підтримки, «дні тиші», навчання тім-лідів і керівників структурних підрозділів емпатичному ставленню до підлеглих і використанню емоційного інтелекту, що в цілому відповідає концепції Менеджменту 3.0. Це створює «бірюзовий» рівень довіри, де людина тримається за організацію як за «острівець безпеки» – не лише в економічному, але і в особистому просторі.

Четвертий напрям – рескіллінг та розвиток внутрішнього інтелектуального резерву. Зважаючи на дефіцит професійних кадрів на ринку праці HR-менеджмент українських компаній

має припинити шукати таланти на внутрішньому ринку трудових ресурсів і почати їх «виховувати» всередині організації (у зарубіжних кейсах можна зустріти термін «грумінг персоналу» для позначення суті цього процесу). Пропонований підхід потребує створення системи швидкого перенавчання фахівців, оновлення їх навиків (reskilling), яка допомагає здійснити миттєву ротацію кадрів у випадків, якщо організація втрачає фахівця в одному з підрозділів і має потребу у переміщенні іншого працівника для закриття вакансії. Технологіями швидкого створення внутрішнього інтелектуального резерву в умовах поширення цифровізації є внутрішні маркетплейси талантів та гейміфіковані едукативні платформи.

Отже, система HR-менеджменту організації для того, аби бути придатною для завдання збереження інтелектуального капіталу в реаліях воєнного часу, економічної невизначеності, цифровізації та тривалої соціальної пермакризи, має відповідати таким ознакам людиноцентричності та гармонійності, як технологічність і цифрова гнучкість, що означає надання персоналу можливостей використання ШІ для автоматизації рутинних операцій, а менеджменту установ – для аналізу ризиків вигорання чи намірів звільнення ключових працівників і талантів; людяність і емпатія, яка передбачають побудова «бірюзових» відносин між стейкхолдерами, у яких кожен працівник – це стратегічний партнер по виживанню та розвитку організації та досягненні нею цілей існування; патріотичність, яка відображає специфіку сучасного українського HR-менеджменту і передбачає пошук способів залучення українців за кордоном до вітчизняних проєктів – бізнесових, освітніх, наукових, тощо, задля того, щоб їхній інтелект працював на економіку України, попри конкретну географію їх фізичного місця перебування.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті дослідження можливостей використання концепцій людиноцентризму у моделях Суспільства 5.0 та Менеджменту 3.0, а також стратегічних орієнтирів гармонійного HR-менеджменту як засобу перетворення закладів вищої освіти на бірюзові організації, було визначено характеристики «розумного університету», які як: людиноцентроване управління персоналом, розумна та соціально орієнтована організація простору, цифровізація освітнього процесу, автоматизація рутинних завдань, інформаційна прозорість, турбота про ментальне та фізичне здоров'я працівників, індивідуальні кар'єрні траєкторії та сприяння у підвищенні кваліфікації, утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у ЗВО, ефективний тайм-менеджмент і баланс роботи та відпочинку, профілювання завдань відповідно до інтересів і здібностей науково-педагогічного персоналу. Запропоновано заходи щодо запровадження ініціатив для переходу до «розумного університету», основними серед яких є: розроблення та оформлення кадрової політики з фокусом на потреби працівників, персоналізація мотиваційних інструментів; розвиток інфраструктури студмістечка – організація харчування, готель для батьків студентів, медичний центр, мінісадок і дитячий майданчик, підрозділ для працевлаштування випускників; запровадження практики співбесід працівників відділу кадрів і безпосередніх керівників з працівниками для ідентифікації їх кар'єрних амбіцій; обрання основного напряму для реалізації талантів працівника: навчання, наука, управління, забезпечення (модель ESMS), персоналізація завдань; автоматизація звітності, обліку, повідомлення оцінок, тощо, організація занять спортом, медичних оглядів, прийомів психолога. Для ефективного пошуку, індентифікації та утримання талантів і заохочення молоді до кар'єри у науковій або освітній царинах запропоновано запровадження посади скаута або рекрутера, до обов'язків якого входитиме аналіз кандидатур молодий вчених – стипендіатів КМУ, ВРУ, лауреатів різних наукових премії і винагород, перспективних молодих дослідників з числа здобувачів освіти рівнів магістра та доктора філософії та розробка для них персональних пропозицій щодо працевлаштування у ЗВО на умовах повної або часткової занятості.

Виокремлено чотири напрями гармонізації підходів до HR-менеджменту для вітчизняних організацій, що прагнуть зберегти свій інтелектуальний потенціал в умовах невизначеності та ризику воєнного часу. Це: перехід до «HR-консервації» знань, щоб зберегти знання і досвід для потреб організації у випадку звільнення працівника або його мобілізації; запровадження моделі гнучкості трудових відносин і контролю дій працівників; турбота про ментальне здоров'я та добробут працівників та рескіллінг та розвиток внутрішнього інтелектуального резерву.

Для збереження інтелектуального капіталу власникам і топ-менеджерам (академічним менеджерам у ЗВО) потрібно припинити ставитися до людей у колективах як до «замінних одиниць» (аналог радянської моделі трудових відносин, де людина – гвинтик у механізмі). В Україні кожен носій знань і досвіду нині – це стратегічний інтелектуальний ресурс для повоєнного економічного відновлення. Гармонізація HR-менеджменту та масштабування людиноцентризму у стратегіях управління персоналом, особливо у наукоємних галузях і критичній інфраструктурі – це єдиний шлях не дати цьому ресурсу розчинитися у глобальному ринку праці.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні можливостей використання цифрового та реверсивного менторства як інструментів гармонізації кадрових стратегій сучасних закадів вищої освіти та підприємницьких структур.

Список використаних джерел

1. Harayama Yu. Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society Japan's Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges. *Hitachi Review*. 2017. Vol. 66, №. 6. P. 554-555.
2. Narvaez Rojas, C., AlomiaPeñafiel, G. A., Loaiza Buitrago, D. F., Tavera Romero, C. A. Society 5.0: A Japanese Concept for a Superintelligent Society. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 12. P. 6567.
3. Zengin Y., Naktiyok S., Kaygın E., Kavak O., Topçuoğlu E. An Investigation upon Industry 4.0 and Society 5.0 within the Context of Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 5. P. 2682.
4. Topçuoğlu E., Oktaysoy O., Kaygin E., Kosa G., Uygungil Erdoğan S., Kobanoglu M., Turan-Torun B. The Potential of the Society 5.0 Strategy to Be a Solution to the Political and Structural Problems of Countries: The Case of Türkiye. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. P. 9825.
5. Toshiro K., Okuno T. (Eds.). *Society 5.0: A People-centric Super-smart Society*. Springer, 2020. 177 p.
6. Kanbara S., Shaw R., Kato N., Miyazaki H., Morita A. Science, Technology, and People-Centered Society. *Society 5.0, Digital Transformation and Disasters*. Springer, Singapore, 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-19-5646-1_1(дата звернення: 12.08.2025).
7. Almeida F., Espinheira E. Management 3.0: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Human Capital Management*. 2021. Vol. 5, no. 2. P. 44-57.
8. Appelo J. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Addison-Wesley, 2011. 464 p.
9. Maximi D. *Doing It: Management 3.0 Experiences*. Independently published, 2016. 122 p.
10. Подзігун С., Пачева Н. Менеджмент 3.0 як сучасна практика управління. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. С. 107-112. 10.30890/2567-5273.2022-20-02-052.
11. Метеленко Н.Г., Сіліна І.В., Шапуров О.О. Філософія побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2019. Випуск 77. С.203-221.
12. Kopytko M., Chyrva O., Stavska Yu., Karvatska N., Chyrva H. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. №. 2 Pp. 101-106.
13. Воронкова В. Г. Теоретико-праксеологічні засади формування парадигми гуманістичного менеджменту в Україні. *Гілея: науковий вісник*. 2013. № 77. С. 126-130.
14. Гревцева Є. А. Управління закладом освіти на засадах гуманізму та людиноцентризму. *Педагогічні науки та освіта*. 2022. Вип. XL–XLI. С. 31-39.
15. Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77-82.
16. Кузьмінський А. В. Генеза людиноцентричної педагогіки – від афінської виховної системи до китайської концепції менеджменту щастя. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2018. № 3(1). С. 79-84.
17. Чернишова Є. Стратегічний менеджмент в контексті розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів через реалізацію ідей філософії людиноцентризму. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_12_13 (дата звернення: 12.12.2024).
18. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies*. 2024. № 18. С. 176-188.

19. Laloux F. Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.

20. Moreno A., Uruburu Á., Jain, A., Ruiz M., Gómez M. C. The Path towards Evolutionary – Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. Sustainability. 2020. 12. 9817.

References

1. Harayama Yu. (2017). Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society Japan's Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges. *Hitachi Review*, Vol. 66, № 6, 554-555 (in Eng.).

2. Narvaez Rojas C., AlomiaPeñafiel G. A., Loaiza Buitrago D. F., & Tavera Romero C. A. (2021). Society 5.0: A Japanese Concept for a Superintelligent Society. *Sustainability*, Vol. 13, № 12, 6567 (in Eng.).

3. Zengin Y., Naktiyok S., Kaygın E., Kavak O., & Topçuoğlu E. (2021). An Investigation upon Industry 4.0 and Society 5.0 within the Context of Sustainable Development Goals. *Sustainability*, Vol. 13, № 5, 2682 (in Eng.).

4. Topçuoğlu E., Oktaysoy O., Kaygin E., Kosa G., Uygungil Erdoğan S., Kobanoglu M., & Turan-Torun B. (2024). The Potential of the Society 5.0 Strategy to Be a Solution to the Political and Structural Problems of Countries: The Case of Türkiye. *Sustainability*, Vol. 16, 9825 (in Eng.).

5. Toshiro K. & Okuno T. (Eds.). (2020). *Society 5.0: A People-centric Super-smart Society*. Springer, 177 p. (in Eng.).

6. Kanbara S., Shaw R., Kato N., Miyazaki H., & Morita A. (2022). Science, Technology, and People-Centered Society. *Society 5.0, Digital Transformation and Disasters*. Springer, Singapore. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-19-5646-1_1 (in Eng.).

7. Almeida F. & Espinheira E. (2021). Management 3.0: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Human Capital Management*, Vol. 5, № 2, 44-57 (in Eng.).

8. Appelo J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Addison-Wesley, 464 p. (in Eng.).

9. Maximi D. (2016). *Doing It: Management 3.0 Experiences*. Independently published, 122 p. (in Eng.).

10. Podzihun S. & Pacheva N. (2022). Menedzhment 3.0 yak suchasna praktyka upravlinnia [Management 3.0 as a modern management practice]. *Modern engineering and innovative technologies*, 107-112. DOI: 10.30890/2567-5273.2022-20-02-052 (in Ukr.).

11. Metelenko N. H., Silina I. V., & Shapurov O. O. (2019). Filosofiia pobudovy suchasnoi modeli hnuchkoho menedzhmentu 3.0 promyslovoho pidpryiemstva [Philosophy of building a modern model of flexible management 3.0 of an industrial enterprise]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, Issue 77, 203-221 (in Ukr.).

12. Kopytko M., Chyrva O., Stavska Yu., Karvatska N., & Chyrva H. (2022). Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol. 22, № 2, 101-106 (in Eng.).

13. Laloux F. (2014). *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker, 384 p. (in Eng.).

14. Moreno A., Uruburu Á., Jain A., Ruiz M., & Gómez M. C. (2020). The Path towards Evolutionary - Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. *Sustainability*, 12, 9817 (in Eng.).

15. Voronkova, V. H. (2013). Teoretyko-prakseolohichni zasady formuvannia paradyhmy humanistychnoho menedzhmentu v Ukraini [Theoretical and praxeological foundations of forming the paradigm of humanistic management in Ukraine]. *Hileia: naukovyi visnyk*, 77, 126–130 (in Ukr.).

16. Hrevtseva, Ye. A. (2022). Upravlinnia zakladom osvity na zasadakh humanizmu ta liudynotsentryzmu [Management of an educational institution on the basis of humanism and human-centeredness]. *Pedahohichni nauky ta osvita*, Vol. XL–XLI, 31–39 (in Ukr.).

17. Shakhno, A. Yu., Astafieva, K. O., Temchenko, H. V., & Bondarchuk, O. M. (2021). Mekhanizm zabezpechennia zasad "liudynotsentrychnosti" u protsesi upravlinnia personalom pidpryiemstva [Mechanism of ensuring the principles of "human-centeredness" in the process of enterprise personnel management]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 77–82 (in Ukr.).

18. Kuzminskyi, A. V. (2018). Heneza liudynotsentrychnoi pedahohiky – vid afinskoi vykhovnoi systemy do kytaiskoi kontseptsii menedzhmentu shchastia [Genesis of human-centered pedagogy – from the Athenian educational system to the Chinese concept of happiness management]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky*, 3(1), 79–84 (in Ukr.).

19. Chernyshova, Ye. (2013). Stratehichnyi menedzhment v konteksti rozvytku kadrovoho potentsialu vyshchykh navchalnykh zakladiv cherez realizatsiiu idei filosofii liudynotsentryzmu [Strategic management in the context of the development of the human resources potential of higher educational institutions through the

implementation of the ideas of the philosophy of human-centeredness]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_12_13 (in Ukr.).

20. Cherep, A., Voronkova, V., Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Andriukaitiene, R. (2024). Tendentsii rozvytku liudynoorientovanoho upravlinnia personalom v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti [Trends in the development of human-oriented personnel management in the conditions of globalization and digitalization: challenges and opportunities]. *Humanities studies*, 18, 176–188 (in Ukr.).

ZACHOSOVA Natallia,
Doctor of Economic Sciences, Professor of Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

HUMANCENTRISM IN SOCIETY 5.0 AND MANAGEMENT 3.0: HARMONIOUS HR MANAGEMENT AS A MEANS OF TRANSFORMING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS INTO TURQUOISE ORGANIZATIONS AND PRESERVING THEIR INTELLECTUAL CAPITAL

Introduction. *The relevance of the study is due to the need to bridge the gap between outdated hierarchical models of higher education management and the requirements of the human-centered Society 5.0. The implementation of the Management 3.0 toolkit allows universities to transform into flexible "turquoise organizations", where self-government and the evolutionary goal become the basis of development. In the conditions of military challenges in Ukraine, harmonious HR management acts as a strategic means of preventing talent drain and professional burnout of personnel. This approach ensures reliable conservation and regeneration of intellectual capital through the priority of personnel well-being.*

Purpose *- concretization of the paradigmatic principles of human-centrism in Society 5.0 and Management 3.0 and establishing their impact on the harmonization of HR management strategies in order to preserve the intellectual capital of HEIs and transform them into turquoise organizations in the future.*

Results. *The characteristics of a "smart university" are determined, which are: human-centered personnel management, intelligent and socially oriented organization of space, digitalization of the educational process, automation of routine tasks, information transparency, care for the mental and physical health of employees, individual career trajectories and assistance in improving qualifications, retention of talents and encouragement of young people to a career in higher education, effective time management and work-life balance, profiling tasks according to the interests and abilities of scientific and pedagogical staff.*

It has been established that the organization's HR management system, in order to be suitable for the task of preserving intellectual capital in the realities of wartime, economic uncertainty, digitalization and prolonged social perma-crisis, must meet such signs of human-centeredness and harmony as technologicality and digital flexibility, humanity and empathy, patriotism.

Originality. *Four areas of harmonization of approaches to HR management for domestic organizations seeking to preserve their intellectual potential in conditions of uncertainty and wartime risk are identified, such as the transition to "HR conservation" of knowledge in order to preserve knowledge and experience for the needs of the organization in the event of an employee's dismissal or mobilization; the introduction of a model of flexible labour relations and control of employee actions; concern for the mental health and well-being of employees and reskilling and development of internal intellectual reserve.*

Conclusion. *To preserve intellectual capital, owners and top managers (academic managers in higher education institutions) need to stop treating people in teams as "replaceable units" (an analogue of the Soviet model of labour relations, where a person is a cog in a mechanism). In Ukraine, every carrier of knowledge and experience is now a strategic intellectual resource for post-war economic recovery. Harmonizing HR management and scaling up human-centeredness in personnel management strategies, especially in knowledge-intensive industries and critical infrastructure, is the only way to prevent this resource from dissolving in the global labour market.*

Keywords: *human-centrism, intellectual capital, harmonious HR management, higher education institutions, mentoring, turquoise organizations, smart university, human resources management strategy, personnel risks.*

Одержано редакцією: 03.03.2026
Прийнято до публікації: 01.04.2026

УДК 005.57
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-34-41

КУРЯЧА Наталя Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0002-7105-9232
nkuriacha@gmail.com

ВПЛИВ ІМІДЖУ ЛІДЕРА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОМАНДИ

Досліджено вплив іміджу лідера на ефективність роботи команди в умовах сучасного організаційного середовища. Обґрунтовано, що імідж керівника виступає важливим соціально-психологічним чинником, який визначає рівень довіри, мотивації, згуртованості та продуктивності членів колективу. Розглянуто сутність іміджу лідера як сукупності професійних, морально-етичних, комунікативних та особистісних характеристик, що формують сприйняття керівника працівниками та впливають на їхню поведінку. Визначено, що позитивний імідж сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, підвищенню лояльності персоналу, розвитку ефективної взаємодії та досягненню спільних цілей організації. Особливу увагу приділено ролі професійної компетентності, відповідальності, відкритості до комунікації та здатності лідера надихати команду на досягнення високих результатів. Наголошено, що узгодженість між особистими якостями керівника, його управлінськими рішеннями та поведінкою є необхідною умовою формування стійкого позитивного іміджу. Встановлено, що негативне сприйняття лідера може зумовлювати зниження рівня мотивації працівників, посилення конфліктності та погіршення загальної ефективності діяльності команди. Зроблено висновок про те, що формування та підтримка позитивного іміджу керівника є важливим інструментом підвищення результативності командної роботи та забезпечення конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Ключові слова: *імідж лідера, лідерство, команда, ефективність роботи команди, управління персоналом, мотивація, комунікація, організаційна культура, психологічний клімат, управлінська діяльність.*

Постановка проблеми. В умовах динамічних соціально-економічних змін, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу особливої актуальності набуває проблема забезпечення високої ефективності роботи команд. У сучасних організаціях результативність діяльності колективу дедалі більше залежить не лише від професійної компетентності працівників, а й від якості управлінського впливу керівника, його здатності формувати сприятливе середовище для співпраці, мотивації та досягнення спільних цілей. У цьому контексті важливого значення набуває імідж лідера як комплексне відображення його професійних, моральних, комунікативних та особистісних характеристик, що визначають особливості сприйняття керівника членами команди. Саме імідж значною мірою впливає на рівень довіри до лідера, готовність працівників підтримувати управлінські рішення, ступінь їхньої залученості до виконання завдань та ефективність внутрішньо-командної взаємодії. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням лідерства та управління персоналом, проблема впливу іміджу лідера на ефективність роботи команди залишається недостатньо вивченою в аспекті механізмів формування позитивного сприйняття керівника та його практичного впливу на продуктивність колективної діяльності. Особливої уваги потребує дослідження взаємозв’язку між іміджем лідера, психологічним кліматом у команді, рівнем мотивації працівників та досягненням стратегічних цілей організації, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика лідерства та його впливу на результати діяльності організацій тривалий час залишається одним із провідних напрямів досліджень у галузі менеджменту, організаційної психології та управління персоналом. Особлива увага науковців зосереджується на вивченні чинників, які визначають ефективність взаємодії між лідером і членами команди, серед яких важливе місце посідає імідж керівника як складний соціально-психологічний конструкт, що формується на основі професійних, морально-етичних, комунікативних та особистісних характеристик.

Серед робіт вітчизняних вчених, опублікованих за останні роки, у яких досліджуються зазначені питання, можна відзначити статтю Кривобок К., Кінас І., Омарова Е. [1], присвячену узагальненню сучасних аспектів процесу розвитку персоналу та лідерства в контексті глобального середовища. Окремий напрям досліджень стосується вивчення ролі емоційних та комунікативних характеристик лідера. Сучасні наукові праці доводять, що емоційний інтелект керівника сприяє формуванню довіри, зниженню рівня конфліктності та підвищенню згуртованості колективу, що позитивно позначається на загальній ефективності командної діяльності. Крім того, у роботах, присвячених віртуальним командам, встановлено, що значення лідерських якостей та сприйняття образу керівника посилюється в умовах дистанційної взаємодії, де особливого значення набувають довіра, комунікація та здатність лідера підтримувати залученість співробітників.

Теоретичні засади сучасного розуміння лідерства були закладені у працях Б. Басса [2] та Б. Аволіо [3], які обґрунтували концепцію трансформаційного лідерства та довели його позитивний вплив на мотивацію працівників, організаційну прихильність і результативність діяльності колективів. Дослідники наголошували, що ефективний лідер здатний формувати довіру, надихати підлеглих та створювати спільне бачення розвитку організації, що безпосередньо пов'язано зі сприйняттям його образу членами команди.

Значний внесок у дослідження взаємозв'язку між стилем лідерства та ефективністю роботи команд зробили К. Лоу і К. Кроек [4]. За результатами проведеного метааналізу автори встановили, що трансформаційне лідерство статистично значуще пов'язане з ефективністю роботи організаційних підрозділів та позитивно впливає на показники продуктивності праці.

Попри значний науковий доробок у сфері лідерства, аналіз сучасних досліджень свідчить, що більшість учених зосереджує увагу переважно на стилях лідерства, емоційному інтелекті, мотиваційних механізмах та управлінських компетентностях керівника. Водночас імідж лідера найчастіше розглядається як другорядний елемент або окрема складова лідерського впливу, тоді як комплексний аналіз його впливу на ефективність роботи команди залишається недостатньо розробленим. Недостатньо дослідженими є механізми формування позитивного іміджу керівника в сучасних організаціях, особливості його впливу на психологічний клімат колективу, рівень довіри працівників, їхню мотивацію та результативність діяльності в умовах цифровізації й поширення гібридних форм роботи. Саме необхідність поглибленого вивчення взаємозв'язку між іміджем лідера та ефективністю командної роботи зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів впливу іміджу лідера на ефективність роботи команди, визначенні ключових характеристик лідерського іміджу, які сприяють формуванню довіри, мотивації та згуртованості колективу, а також обґрунтуванні ролі позитивного сприйняття керівника у забезпеченні результативної командної взаємодії. Особлива увага приділяється виявленню взаємозв'язку між професійними, комунікативними та морально-етичними якостями лідера й рівнем продуктивності команди, психологічним кліматом у колективі та досягненням організаційних цілей в умовах сучасних викликів і трансформацій управлінського середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку організацій, підприємств та установ особливого значення набуває проблема ефективного управління людськими ресурсами. Одним із ключових чинників, що впливають на результативність діяльності колективу, виступає особистість керівника та його імідж. Сьогодні лідер розглядається

не лише як особа, що здійснює управлінські функції, але й як носій певних цінностей, норм поведінки та професійних стандартів, які визначають характер взаємодії в команді. Саме тому питання ролі іміджу лідера в забезпеченні ефективності роботи команди є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Лідер виконує у групі різноманітні функції, серед яких цілепокладання та планування, прийняття рішень, мотивування, комунікація, контроль і оцінка виконання завдань. Сучасне розуміння лідерства підкреслює важливість емоційного інтелекту, здатності до інновацій та вміння адаптуватися до змін [5].

Лідерський потенціал в узагальненому вигляді розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки. Він є соціально-психологічною характеристикою особистості, що може як виявлятись ситуаційно, так і не залежати від ситуації і зумовлює здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Це сукупність внутрішніх потреб, можливостей, цінностей, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності особистості, який забезпечує її вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань та досягненні цілей організації [6].

Компоненти іміджу лідера складаються з уявлень про його здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики та зовнішність. До необхідних якостей для формування позитивного іміджу лідера належать комунікабельність, лідерство, гнучкість, ораторські та організаторські здібності, патріотизм, компетентність, впевненість у собі та харизматичність – демократичність як альтернатива авторитарності, що визначає здатність делегувати повноваження, розподіляти відповідальність, підтримувати ініціативу, ділитися славою з однодумцями [7].

Імідж лідера являє собою складний соціально-психологічний феномен, що формується на основі сприйняття його професійних, моральних, комунікативних та особистісних характеристик членами колективу та зовнішнім середовищем. Він є своєрідним образом керівника, який виникає у свідомості підлеглих і визначає рівень їхньої довіри, лояльності та готовності до співпраці. Формування позитивного іміджу лідера є тривалим процесом, який передбачає узгодженість між словами, діями та результатами діяльності керівника.

Ефективність роботи команди значною мірою залежить від того, наскільки лідер здатний створити атмосферу довіри та взаємоповаги. Позитивний імідж керівника сприяє підвищенню авторитету, що дозволяє йому впливати на поведінку працівників не лише через формальні механізми влади, але й завдяки особистому прикладу. У такому випадку члени команди сприймають рішення керівника як обґрунтовані та справедливі, що зменшує рівень конфліктності та підвищує ефективність виконання поставлених завдань.

Лідер може досягти ефективного впливу на колег, якщо проявлятиме терпимість у стосунках і стримуватиметься від негативних висловлювань на адресу співробітників. Неприйнятним є обговорення прорахунків, чи незрозумілості у певних ситуаціях, з іншими членами колективу, необхідне з’ясування стосунків з особою, яка має безпосередній стосунок до цієї ситуації. Справжній лідер має чітко розділяти людину та її вчинки, вибирати проактивну реакцію, не виходити за межі свого впливу, дотримувати обіцяного тощо. Щоб підлеглі відчували піклування та турботу, лідеру доцільно шукати у них тільки позитивні характеристики, сприяти відкритості у висловлюванні. Сміливою особистісною рисою лідера є визнання своїх помилок та вміння просити вибачення у підлеглих. Справедлива поведінка лідера формується через дотримання чітких визначених правил, меж, очікувань та наслідків [6].

Особливу роль у формуванні іміджу лідера відіграють його професійна компетентність та здатність приймати виважені управлінські рішення. Працівники схильні довіряти тим керівникам, які демонструють високий рівень знань, професійного досвіду та готовність брати на себе відповідальність за результати діяльності організації. Компетентний лідер стає джерелом впевненості для колективу, особливо в умовах невизначеності або кризових ситуацій. Водночас недостатній рівень професійної підготовки негативно впливає на репутацію керівника та може стати причиною зниження мотивації працівників.

Важливим елементом іміджу є комунікативна культура лідера. Успішний керівник володіє навичками ефективного спілкування, вміє слухати підлеглих, враховувати їхню думку та забезпечувати відкритий обмін інформацією. Якісна комунікація сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі та створює умови для продуктивної взаємодії між членами команди. Натомість авторитарний стиль спілкування, ігнорування думок співробітників або недостатня відкритість можуть призводити до виникнення недовіри та зниження ефективності роботи.

Комунікативна культура лідера є одним із найважливіших складників його іміджу, оскільки саме через процес спілкування відбувається реалізація управлінських функцій, формування міжособистісних відносин у колективі та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками командної діяльності. У сучасних умовах розвитку організацій роль комунікації суттєво зростає, адже результативність роботи команди дедалі більше залежить від здатності керівника налагоджувати конструктивний діалог, підтримувати відкритий обмін інформацією та створювати атмосферу довіри й взаєморозуміння. Саме тому комунікативна культура розглядається як невід'ємна характеристика ефективного лідера, яка безпосередньо впливає на його авторитет, репутацію та сприйняття членами колективу.

Комунікативна культура охоплює сукупність знань, умінь, навичок і моделей поведінки, що забезпечують результативне професійне спілкування. Вона проявляється у здатності лідера чітко й аргументовано висловлювати власні думки, уважно слухати співрозмовників, враховувати їхні потреби та інтереси, а також знаходити оптимальні способи вирішення суперечностей і конфліктів. Високий рівень комунікативної культури дозволяє керівникові не лише ефективно передавати інформацію, а й формувати позитивний психологічний клімат у команді, сприяти розвитку співробітництва та підтримувати високий рівень мотивації працівників.

Важливість комунікативної культури зумовлена тим, що працівники оцінюють лідера не лише за результатами його діяльності, а й за характером взаємодії з колективом. Відкритість до діалогу, повага до думки підлеглих, коректність у висловлюваннях та здатність до конструктивного зворотного зв'язку формують позитивний імідж керівника та зміцнюють його авторитет. У свою чергу, недостатній рівень комунікативної компетентності може призводити до непорозумінь, виникнення конфліктних ситуацій, зниження довіри та погіршення результатів спільної діяльності. Саме тому ефективний лідер повинен постійно вдосконалювати власні комунікативні навички, адаптуючи їх до потреб організації та особливостей колективу.

Особливого значення комунікативна культура набуває в умовах командної роботи, де успіх значною мірою залежить від якості взаємодії між учасниками. Лідер виступає не лише координатором спільної діяльності, але й посередником у процесі обміну інформацією, який забезпечує єдність цілей, узгодженість дій та своєчасне вирішення проблем. Завдяки ефективній комунікації керівник здатний об'єднувати працівників навколо спільних завдань, формувати почуття відповідальності за результати роботи та стимулювати розвиток командного потенціалу. Таким чином, комунікативна культура є важливим елементом іміджу лідера, що сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню довіри в колективі та забезпеченню високої результативності командної діяльності.

Сильна команда є одним із основних чинників успішної діяльності будь-якої організації. Нові структури бізнесу, які виникають, та сформовані ними стратегії розвитку, а також сучасний інноваційний підхід обумовлюють створення ефективних команд, діяльність яких визначає досягнення конкурентних переваг бізнесу і має вплив на його конкурентоспроможність і намічений рівень економічного розвитку.

Успіх командної праці пов'язують насамперед із «скоординованою позитивною синергією» – здатністю учасників до високопродуктивної діяльності, за якої спільний результат значно вищий за індивідуальний чи їх сукупність. Команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, аніж проста сума доданків) [6].

Не менш важливим аспектом є морально-етичні характеристики лідера. Чесність, відповідальність, справедливість та послідовність у прийнятті рішень формують позитивне

ставлення до керівника та зміцнюють його авторитет. Працівники більш охоче виконують завдання та демонструють вищий рівень залученості до діяльності організації, якщо впевнені в моральній надійності свого керівника. У цьому контексті імідж виступає не лише зовнішньою характеристикою особистості, але й відображенням її внутрішніх цінностей та принципів.

Суттєвий вплив на ефективність роботи команди має здатність лідера надихати та мотивувати підлеглих. Харизматичний імідж керівника сприяє формуванню спільного бачення цілей організації та стимулює працівників до досягнення високих результатів. Такі лідери здатні об'єднувати людей навколо спільної ідеї, створювати відчуття причетності до важливої справи та підтримувати високий рівень мотивації навіть за складних обставин. Саме тому в сучасних концепціях лідерства особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту та навичок міжособистісної взаємодії.

Сучасне лідерство вимагає не лише раціональних управлінських рішень, але й високого рівня емоційного інтелекту (EI), що є критично важливим для формування позитивного іміджу. Лідери з розвиненим EI демонструють такі якості, як впевненість у собі, самоконтроль, ініціативність, оптимізм та емпатія. Ці риси дозволяють їм ефективно керувати власними емоціями та розуміти почуття інших, що створює атмосферу довіри та підтримки в колективі [7].

Емоційний інтелект є комплексом навичок, що забезпечують усвідомлення, розпізнавання та управління емоціями в процесі соціальної взаємодії. Для лідера ця характеристика набуває особливого значення, оскільки саме керівник виступає центральною фігурою в системі внутрішньо-організаційних комунікацій. Його здатність адекватно оцінювати емоційний стан працівників, виявляти емпатію та підтримувати конструктивний діалог сприяє зміцненню довіри, розвитку командної згуртованості та підвищенню ефективності спільної діяльності. Водночас навіть високий рівень професійної компетентності не гарантує успішного лідерства за відсутності розвинених емоційних навичок, оскільки управлінські рішення реалізуються через людей, їхню мотивацію, переконання та ставлення до роботи.

Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру ефективно діяти в умовах невизначеності та стресу. У кризових ситуаціях працівники очікують від керівника не лише чітких інструкцій, але й психологічної підтримки, впевненості та здатності зберігати емоційну стабільність. Лідер, який контролює власні емоції та демонструє врівноваженість, формує у членів команди відчуття безпеки та впевненості в досягненні поставлених цілей. Крім того, емоційна компетентність сприяє більш ефективному вирішенню конфліктів, оскільки дозволяє враховувати інтереси різних сторін та знаходити компромісні рішення, що підтримують продуктивну взаємодію в колективі.

Важливим аспектом сучасного лідерства є здатність надихати працівників на досягнення високих результатів. Реалізація цього завдання неможлива виключно за допомогою адміністративних методів управління або раціонального обґрунтування рішень. Для формування високого рівня залученості персоналу необхідно враховувати емоційні потреби працівників, підтримувати їхню впевненість у власних можливостях та створювати умови для професійної самореалізації. Саме тому емоційний інтелект стає важливим інструментом впливу на мотивацію персоналу, формування позитивного іміджу лідера та зміцнення його авторитету.

Сучасне лідерство вимагає гармонійного поєднання раціонального та емоційного компонентів управління. Ефективний лідер повинен не лише володіти стратегічним мисленням і здатністю приймати виважені рішення, але й демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, який забезпечує продуктивну взаємодію з колективом, підтримання сприятливого психологічного клімату та досягнення спільних організаційних цілей. У сучасних умовах саме поєднання професійної компетентності та емоційної зрілості визначає успішність лідера та його здатність забезпечувати ефективне функціонування команди.

Позитивний імідж лідера також сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на співпрацю, інноваційність та професійний розвиток. Поведінка керівника часто стає зразком для наслідування, а його цінності поступово трансформуються у корпоративні стандарти. Якщо лідер демонструє відповідальність, відкритість до нових ідей та готовність до саморозвитку, ці

якості поширюються на весь колектив. У результаті формується середовище, яке стимулює працівників до професійного зростання та підвищення ефективності діяльності.

Водночас негативний імідж лідера може стати серйозною перешкодою для успішної роботи команди. Недостатня компетентність, непослідовність у рішеннях, порушення етичних норм або низький рівень комунікації призводять до втрати довіри з боку підлеглих. У таких умовах знижується мотивація працівників, посилюються конфлікти та погіршується психологічний клімат у колективі. Працівники починають сприймати діяльність керівника критично, що негативно впливає на якість виконання завдань та загальні результати роботи організації.

Слід зазначити, що імідж лідера формується не лише під впливом його особистих якостей, але й завдяки зовнішнім факторам. До них належать стиль управління, особливості організаційної культури, репутація установи, соціальні очікування та інформаційне середовище. У сучасному цифровому суспільстві важливого значення набуває також публічний образ керівника, який формується через соціальні мережі, професійні платформи та засоби масової інформації. Тому ефективний лідер повинен приділяти увагу як внутрішній, так і зовнішній складовим свого іміджу.

На думку більшості працівників лідер в цілому сприяє згуртованості та забезпечує співпрацю в команді, позитивно впливає на корпоративну культуру, підтримуючи цінності та демонструючи приклад відповідності корпоративним стандартам і етиці. Лідер підтримує позитивний психологічний клімат, допомагає у вирішенні конфліктів, є гарантом стабільності та спокою в командів стресових ситуаціях, підвищує енергію та впевненість членів команди. Можна відзначити досить високий рівень комунікативної компетентності лідера, понад 57 % респондентів абсолютно впевнені у його здатності забезпечити відкритий обмін інформацією та ідеями в команді [5].

Феномен іміджу лідера як керованого інструменту впливу є об’єктом міждисциплінарних досліджень, що поєднують здобутки політології, психології, соціології, менеджменту та комунікацій. У науковому дискурсі імідж розглядається не як стихійне відображення особистості, а як цілеспрямовано сконструйований образ, покликаний вирішувати конкретні стратегічні завдання менеджменту [7].

Дослідження у сфері менеджменту та організаційної психології свідчать про наявність прямого зв'язку між позитивним сприйняттям керівника та продуктивністю праці колективу. Високий рівень довіри до лідера сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню відповідальності працівників та покращенню результатів діяльності організації. Успішні компанії дедалі частіше розглядають розвиток лідерських компетентностей і формування позитивного іміджу керівників як стратегічний напрям управління персоналом.

Таким чином, імідж лідера є важливим чинником, що визначає ефективність роботи команди. Він впливає на рівень довіри, мотивації, згуртованості та професійної активності працівників, формує організаційну культуру та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Позитивний імідж керівника ґрунтується на поєднанні професійної компетентності, моральних якостей, комунікативної культури та здатності надихати людей на досягнення спільних результатів. У сучасних умовах успішне лідерство неможливе без цілеспрямованої роботи над формуванням і підтриманням позитивного іміджу, який стає важливим ресурсом підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення ефективної командної діяльності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Комунікативна культура є одним із визначальних елементів іміджу лідера, який безпосередньо впливає на якість управлінської діяльності та ефективність функціонування команди. У сучасних організаційних умовах успішність керівника значною мірою залежить від його здатності встановлювати конструктивні комунікації, забезпечувати відкритий обмін інформацією та підтримувати атмосферу взаємної довіри між усіма учасниками колективної взаємодії. Комунікативна культура виступає не лише інструментом передачі інформації, а й важливим механізмом формування авторитету лідера, його професійної репутації та позитивного сприйняття з боку підлеглих.

Доведено, що високий рівень розвитку комунікативних компетентностей сприяє підвищенню згуртованості команди, зменшенню кількості конфліктних ситуацій, покращенню психологічного клімату та зростанню мотивації працівників до досягнення спільних цілей. Ефективний лідер, який володіє навичками активного слухання, аргументованого висловлення власної позиції, надання конструктивного зворотного зв'язку та управління міжособистісними взаєминами, здатний створювати умови для максимальної реалізації потенціалу кожного члена команди. Водночас недостатній рівень комунікативної культури негативно впливає на формування іміджу керівника, знижує рівень довіри до нього та може стати причиною погіршення результатів діяльності колективу.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з поглибленим вивченням особливостей формування комунікативної культури лідера в умовах цифрового суспільства, дослідженням її впливу на ефективність діяльності гібридних і віртуальних команд, а також розробленням практичних механізмів розвитку комунікативних компетентностей керівників різних рівнів управління. Окремої уваги потребує аналіз взаємозв'язку між комунікативною культурою, емоційним інтелектом лідера та рівнем організаційної довіри, що дозволить розширити наукові уявлення про чинники формування позитивного іміджу керівника та його вплив на результативність командної роботи. Подальше дослідження зазначених аспектів сприятиме вдосконаленню сучасних підходів до управління персоналом і розвитку ефективного лідерства в організаціях різних сфер діяльності.

Список використаних джерел

1. Кривобок К. В., Кінас І.О., Омаров Е.Ш. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. *Наукові перспективи:* журнал. 2024. № 3(45). С. 545-548.

2. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985.

3. Avolio B. J., Bass B. M. Transformational leadership, charisma and beyond. In: Emerging Leadership Vistas. Lexington, MA: Heath, 1988.

4. Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. The Leadership Quarterly. 1996.

5. Лугова В., Мартіянова М. Дослідження ролі лідера у забезпеченні ефективності діяльності команди. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences,* 2024. 336(6), p. 515-523. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-78

6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. ISBN 978-617-511-405-6

7. Філь О. Р., Сватюк О. Р. Імідж як цілеспрямовано керований інструмент лідера. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 84, 2025. С.138-144.

References

1. Kryvobok, K. V., Kinas, I. O., Omarov, E. Sh. (2024). Rol liderstva v konteksti rozvytku personalu v hlobalnomu seredovyshchi. *Naukovi perspektyvy: zhurna*l, 3(45), 545-548.

2. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

3. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In Emerging Leadership Vistas. Lexington, MA: Heath.

4. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. The Leadership Quarterly.

5. Luhova, V., & Martiianova, M. (2024). Doslidzhennia roli lidera u zabezpechenni efektyvnosti diialnosti komandy. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 336(6), 515–523. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-78

6. Mykhalitska, N. Ya., & Yatsyk, M. R. (Eds.). (2024). Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii: navchalnyi posibnyk. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. 512 p. ISBN 978-617-511-405-6.

7. Fil, O. R., & Svatiuk, O. R. (2025). Imidzh yak tsilespriamovano kerovanyi instrument lidera. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni na*uky, 84, 138-144.

KURIACHA Natalia
PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

THE INFLUENCE OF A LEADER'S IMAGE ON TEAM EFFECTIVENESS

Introduction. *In the contemporary context of organizational development, characterized by a high level of competition, the dynamic nature of the external environment, and the growing importance of human capital, the issue of ensuring effective teamwork has become increasingly relevant. One of the key factors determining team performance is the leader's personality and the image formed in the perception of employees. The leader's image represents a complex socio-psychological phenomenon that combines professional, ethical, communicative, and behavioral characteristics, shaping employees' attitudes toward the leader and influencing their motivation, trust, and willingness to cooperate. Despite the considerable body of research devoted to leadership studies, the issue of the leader's image and its impact on team effectiveness requires further scientific consideration in light of modern management trends.*

Purpose. *The purpose of the article is to investigate the influence of a leader's image on team effectiveness, identify the main components of a positive leadership image, and substantiate their significance in creating a favorable psychological climate, enhancing employee motivation, and ensuring high levels of collective performance.*

Methods. *The theoretical and methodological basis of the study is grounded in general scientific and specialized research methods. The research employed methods of analysis, synthesis, generalization, and systematization of scientific sources related to leadership, human resource management, and organizational behavior. In addition, the logical method was applied to identify the relationships between the characteristics of a leader's image and indicators of team effectiveness, while theoretical generalization was used to formulate conclusions regarding the role of leadership image in contemporary organizations.*

Results. *The findings of the study indicate that a leader's image is a significant factor influencing the quality of internal team interaction and the overall effectiveness of collective performance. It has been established that a positive leadership image is shaped by professional competence, responsibility, ethical values, communication culture, and the ability to effectively organize collective activities. The study demonstrates that a high level of trust in a leader contributes to stronger team cohesion, increased employee motivation, reduced conflict, and an improved psychological climate. It is substantiated that communication culture serves as one of the key elements of a leader's image, as it ensures effective information exchange, the development of partnership-based relationships, and the maintenance of a high level of employee engagement in achieving organizational goals. Conversely, a negative leadership image may lead to decreased productivity, loss of trust, and deterioration in the quality of team interaction.*

Originality. *The scientific originality of the study lies in its comprehensive consideration of a leader's image as an integrated factor affecting team effectiveness. Unlike approaches that focus primarily on leadership styles or managerial competencies, this study substantiates the significance of image as a multidimensional system of characteristics that determines the level of trust, motivation, and organizational commitment among employees. Furthermore, the role of communication culture as an essential component of a positive leadership perception and effective team functioning within the modern organizational environment has been specified and expanded.*

Conclusion. *The results of the study confirm that a leader's image constitutes an important resource for enhancing team effectiveness and achieving organizational strategic objectives. The development of a positive leadership image contributes to strengthening trust, fostering cooperation, increasing employee motivation, and creating a favorable psychological climate within the team. The practical value of the findings lies in their potential application for improving human resource management systems, developing leadership competencies, and training managers at different organizational levels. It is advisable to implement programs aimed at developing communication culture, emotional intelligence, and interpersonal interaction skills among managers as important factors in shaping a positive leadership image. Future research should focus on examining the impact of a leader's image on the effectiveness of virtual and hybrid teams, as well as on developing methodologies for assessing the extent of its influence on organizational performance.*

Keywords: *leader image, leadership, team, team effectiveness, human resource management, motivation, communication, organizational culture, psychological climate, managerial activity.*

Одержано редакцією: 17.03.2026
Прийнято до публікації: 10.04.2026

УДК 338.43:330.341.1:004
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-42-50

СОКОЛЮК Сергій Юрійович
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет,
м. Умань, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0003-0362-7493
sokolyuk92@ukr.net

ДРІГА Андрій Сергійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет,
м. Умань, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0009-0001-7978-7875
andrey.driga@ukr.net

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Обґрунтовано засади формування інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрового середовища та визначено напрями її практичної реалізації у 2019-2025 рр. Виявлено тенденції цифрової трансформації аграрного сектору України, що характеризуються поступовим зростанням інтегрального індексу цифровізації з 0,184 у 2019 р. до 0,527 у 2025 р. та збереженням значної асиметрії між великими, малими та середніми підприємствами. Визначено ключові проблеми цифровізації, зокрема недостатній рівень фінансового забезпечення, дефіцит цифрових компетентностей персоналу, слабкий розвиток інфраструктури та фрагментарність впровадження інновацій. Запропоновано напрями розвитку цифрової інфраструктури, впровадження сучасних технологій управління, формування аграрних цифрових екосистем та посилення інституційної підтримки цифрової трансформації аграрного сектору.

Ключові слова: *аграрне підприємництво; цифрова трансформація; інноваційна модель; цифрове середовище; аграрний сектор; цифрові технології; інноваційний розвиток; цифрова економіка.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного підприємництва в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією економіки та посиленням ролі інноваційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного сектору. Водночас однією з ключових проблем залишається недостатній рівень впровадження цифрових рішень у діяльність аграрних підприємств, що стримує формування ефективних інноваційних моделей розвитку. Це проявляється у фрагментарності цифрової трансформації, обмеженому доступі малих і середніх виробників до сучасних технологій, а також у значній диференціації рівнів цифрової зрілості суб'єктів аграрного підприємництва. У результаті зберігається технологічна та організаційна неузгодженість між учасниками аграрного ринку, що ускладнює інтеграцію в єдині цифрові екосистеми та знижує ефективність використання інноваційного потенціалу галузі. Особливої актуальності набуває необхідність формування цілісної інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва, яка б забезпечувала системне впровадження цифрових технологій, підвищення рівня управлінської ефективності та адаптивності підприємств до умов цифрового середовища. Відсутність такої моделі обмежує можливості сталого розвитку аграрного сектору та його інтеграції у глобальний цифровий простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Розв'язанню проблеми цифрової трансформації аграрного підприємництва, формування інноваційних бізнес-моделей та управління ризиками в умовах динамічних змін зовнішнього середовища присвячені праці відомих зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема Карзун Д. [1], Скорик М. і Мужайло Р. [2], Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. та співавтори

[3; 4; 5; 6; 7], Черелюк В. О. [8], Шинкарьов Ю. В. [9], Aven T. [11], а також аналітичні матеріали Світового банку (World Bank, 2023) [12].

Д. Карзун [1] акцентує увагу на інтеграції цифрових технологій у систему управління ризиками з використанням фінансових інструментів, що дозволяє підвищити адаптивність економічних систем до змін середовища. М. Скорик і Р. Мужайло [2] розглядають моделі сталого розвитку агробізнесу через поєднання циркулярної економіки, ESG-стандартів та соціального партнерства, підкреслюючи важливість довгострокової стійкості аграрного сектору.

У працях С. Ю. Соколюк, О. Т. Прокопчук та співавторів [3-7] досліджено інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі, роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торгівлі та вплив електронної комерції як драйвера цифрової трансформації. Вказані дослідження підкреслюють ключову роль цифровізації у підвищенні ефективності аграрних підприємств та їх інтеграції у глобальні ринки.

Водночас у працях Черелюка В. О. [8] та Шинкарьова Ю. В. [9] акцентується увага на організаційних і методичних аспектах управління ризиками в умовах цифровізації, що потребує адаптації традиційних підходів до нових економічних умов. T. Aven [11] узагальнює сучасні теоретичні підходи до оцінювання ризиків, які формують методологічну основу подальших досліджень у сфері ризик-менеджменту. Світовий банк (World Bank, 2023) [12] підкреслює значення розвитку логістики та торговельної інфраструктури як критичного чинника стійкості аграрних ринків у кризових економічних умовах.

Разом із тим, попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженим залишається питання формування цілісної інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрового середовища, яка б інтегрувала цифрові технології, інструменти ризик-менеджменту та інноваційні бізнес-підходи в єдину систему.

Метою статті є обґрунтування засад формування інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрового середовища та визначення напрямів її практичної реалізації.

Завдання статті:

– узагальнити підходи до інноваційного розвитку аграрного підприємництва в умовах цифровізації;

– проаналізувати стан цифрової трансформації аграрного сектору;

– виявити проблеми впровадження цифрових технологій в аграрних підприємствах;

– визначити ключові напрями практичної реалізації інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток аграрного підприємництва в Україні відбувається в умовах активної цифрової трансформації економіки, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до організації виробничих і управлінських процесів. Формування інноваційної моделі розвитку аграрних підприємств базується на інтеграції цифрових технологій у всі етапи виробничого циклу – від планування та моніторингу до збуту продукції.

Ключовими елементами такої моделі виступають цифрові платформи управління, технології точного землеробства, системи аналізу великих даних, а також інструменти штучного інтелекту, які забезпечують підвищення ефективності прийняття управлінських рішень [1, с. 100-105]. Їх застосування дозволяє підвищити продуктивність ресурсів, зменшити виробничі витрати та забезпечити прозорість аграрних процесів.

Водночас спостерігається нерівномірність рівня цифровізації між різними категоріями аграрних підприємств, що формує цифрову асиметрію та ускладнює формування єдиного інноваційного середовища. Найбільш вразливими залишаються малі та середні виробники, які мають обмежений доступ до сучасних технологій та інвестиційних ресурсів.

У цих умовах особливої актуальності набуває формування інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва, яка передбачає системне поєднання технологічного оновлення, розвитку цифрової інфраструктури та інституційної підтримки з боку держави. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та його адаптації до вимог цифрової економіки.

У сучасній науковій літературі інноваційний розвиток аграрного підприємництва в умовах цифровізації розглядається як багатовимірний процес, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські зміни. Узагальнено можна виокремити кілька ключових підходів до його трактування.

Перший підхід ґрунтується на технологічній модернізації, відповідно до якого інноваційний розвиток ототожнюється з впровадженням цифрових технологій у виробничі процеси аграрних підприємств (точне землеробство, автоматизовані системи управління, IoT-рішення). У межах цього підходу акцент робиться на підвищенні продуктивності та ресурсоефективності [2, с. 141].

Другий підхід розглядає інноваційний розвиток як процес цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства [5, с. 34]. Йдеться не лише про впровадження технологій, а й про зміну логіки управління, організації виробництва та взаємодії з ринком через цифрові платформи, аналітику даних і інтегровані інформаційні системи.

Третій підхід акцентує увагу на екосистемному розвитку, де аграрне підприємництво розглядається як частина цифрових аграрних екосистем, що об'єднують виробників, постачальників технологій, державні інституції та споживачів [7, с. 64]. У цьому контексті інновації формуються через мережеву взаємодію та обмін даними.

Четвертий підхід пов'язаний із інституційним забезпеченням інноваційного розвитку, де ключову роль відіграють державна політика, фінансові стимули та нормативно-правове регулювання процесів цифровізації аграрного сектору [10, с. 361]. Узагальнення розглянутих підходів до інноваційного розвитку аграрного підприємництва в умовах цифровізації наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Узагальнення підходів до інноваційного розвитку аграрного підприємництва в умовах цифровізації*

Підхід	Зміст	Ключовий акцент
Технологічний	Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси (точне землеробство, IoT, автоматизація)	Підвищення продуктивності та ефективності ресурсів
Бізнес-модельний	Зміна принципів організації та управління діяльністю підприємства на основі цифрових рішень	Трансформація бізнес-моделі та управлінських процесів
Екосистемний	Розвиток взаємодії між учасниками аграрного ринку через цифрові платформи та мережі	Формування цифрових аграрних екосистем
Інституційний	Роль держави, регуляторів і фінансових механізмів у підтримці цифровізації	Створення умов для інноваційного розвитку

*__Джерело:__ сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до інноваційного розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, інноваційний розвиток аграрного підприємництва в умовах цифровізації є комплексним явищем, що охоплює технологічні, управлінські, екосистемні та інституційні складові.

Сучасний стан цифрової трансформації аграрного сектору України характеризується поступовим, але нерівномірним впровадженням цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств. Найбільш активно цифровізаційні процеси розвиваються у великих агрохолдингах, які мають достатній рівень фінансових і кадрових ресурсів для впровадження систем точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, автоматизованих систем управління виробництвом та аналітики великих даних.

Водночас малі та середні аграрні підприємства демонструють значно нижчий рівень цифрової зрілості, що зумовлено обмеженим доступом до інвестицій, недостатнім рівнем цифрових компетентностей персоналу та слабкою інфраструктурною підтримкою. Це формує

цифрову асиметрію в межах аграрного сектору та стримує формування єдиного цифрового середовища.

Окремі елементи цифровізації, зокрема використання супутникового моніторингу, електронних аграрних реєстрів, систем управління ресурсами (ERP) та онлайн-платформ збуту, вже набули поширення, однак їх інтеграція залишається фрагментарною. Відсутність комплексного підходу до цифрової трансформації знижує потенційну ефективність використання інноваційних технологій.

Таким чином, стан цифрової трансформації аграрного сектору можна охарактеризувати як етап перехідної моделі, що поєднує окремі цифрові рішення з традиційними підходами до управління, що зумовлює необхідність формування цілісної інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва.

Динаміка показників цифрової трансформації аграрного сектору України у 2019-2025 рр. свідчить про поступове зростання рівня впровадження цифрових технологій як у великих, так і в малих та середніх аграрних підприємствах, а також розширення використання інноваційних цифрових інструментів управління та збуту продукції. Узагальнені тенденції наведено на рис. 1.

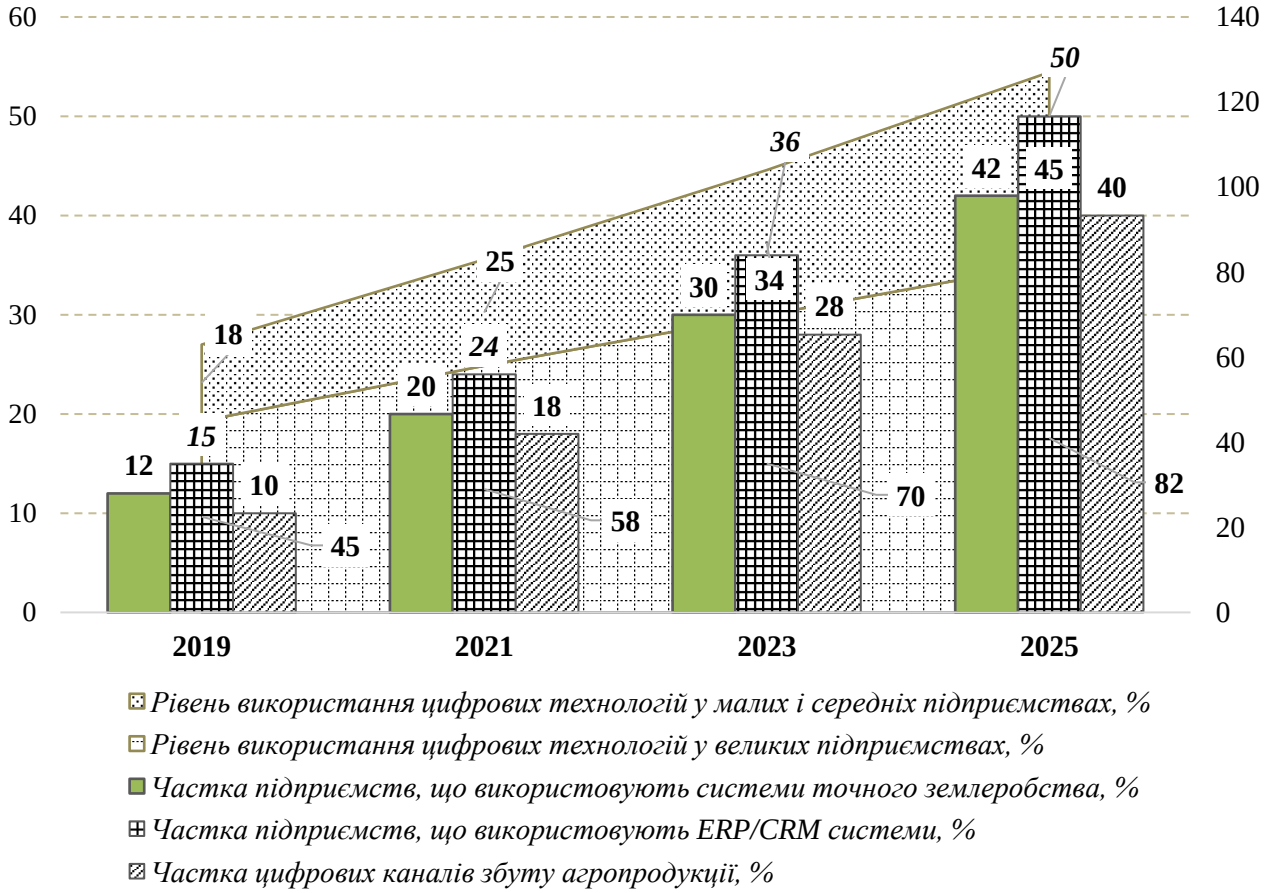


Рис. 1. Динаміка цифрової трансформації аграрного сектору України у 2019-2025 рр.
Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі аналітичних оцінок рівня цифровізації аграрного сектору України.

Отримані результати демонструють стале зростання рівня використання цифрових технологій у всіх сегментах аграрного сектору. Найвищу динаміку мають великі підприємства, що пояснюється їх фінансовими можливостями та доступом до інноваційної інфраструктури. Водночас зберігається суттєве відставання малих і середніх виробників, що формує цифрову асиметрію та стримує формування єдиного інноваційного середовища в аграрному секторі.

Важливим узагальнюючим показником рівня цифрової трансформації аграрного сектору є інтегральний індекс цифровізації, який відображає сукупний вплив ключових цифрових параметрів розвитку. Динаміка зазначеного індексу за 2019-2025 рр. наведена на рис. 2.

Інтегральний індекс цифрової трансформації аграрного сектору розраховано як узагальнюючий показник на основі часткових індикаторів, що характеризують рівень цифровізації підприємств, впровадження цифрових технологій та розвиток цифрових каналів збуту.

Розрахунок здійснено за методом зваженої адитивної згортки нормованих показників:

$$I_t = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot x_{it} \ , \ \sum w_i = 1 \qquad (1)$$

де It - інтегральний індекс цифрової трансформації аграрного сектору у період t;

x_{it} - нормоване значення i-го показника цифрової трансформації у період t;

w_i - ваговий коефіцієнт відповідного показника;

n - кількість показників, включених до розрахунку.

У структурі інтегрального індексу використано п’ять ключових складових, що характеризують основні напрями цифровізації аграрного підприємництва:

$$It = 0{,}20\ X_1 + 0{,}20\ X_2 + 0{,}25\ X_3 + 0{,}20\ X_4 + 0{,}15\ X_5 , \qquad (2)$$

де:

X_1 – рівень використання цифрових технологій у великих аграрних підприємствах;

X_2 – рівень використання цифрових технологій у малих і середніх аграрних підприємствах;

X_3 – частка підприємств, що використовують технології точного землеробства;

X_4 – частка підприємств, що використовують ERP/CRM-системи;

X_5 – частка цифрових каналів збуту аграрної продукції.

Вагові коефіцієнти визначено експертним методом з урахуванням значущості кожного компонента у формуванні цифрової зрілості аграрного сектору.

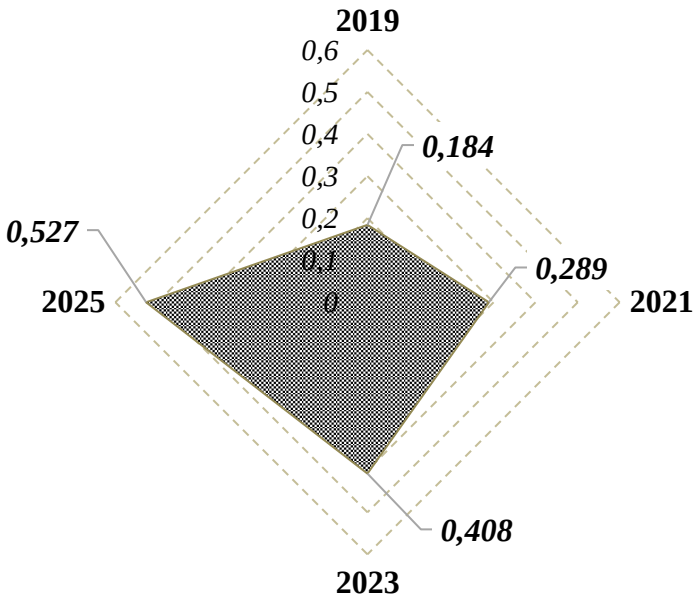


Рис. 2. Динаміка інтегрального індексу цифрової трансформації аграрного сектору України (2019-2025 рр.)

Джерело: *розраховано та узагальнено автором.*

Отримані результати свідчать про стале зростання рівня цифрової трансформації аграрного сектору України протягом 2019-2025 рр., що відображає поступове впровадження цифрових технологій у виробничі, управлінські та збутові процеси. Отримані значення інтегрального індексу цифрової трансформації аграрного сектору (0,184 у 2019 р., 0,289 у 2021 р., 0,408 у 2023 р. та 0,527 у 2025 р.) свідчать про поступове зростання рівня цифровізації. Водночас відносно повільна динаміка зростання та наявність значного розриву між потенційними можливостями та фактичним рівнем впровадження цифрових технологій вказують на існування системних обмежень, що стримують цифрову трансформацію аграрних підприємств.

У цьому контексті доцільним є виявлення ключових проблем впровадження цифрових технологій в аграрних підприємствах.

Процеси цифрової трансформації аграрних підприємств супроводжуються низкою системних проблем, які стримують повноцінне впровадження інноваційних технологій та формування єдиного цифрового середовища в аграрному секторі.

По-перше, ключовою проблемою залишається недостатній рівень фінансового забезпечення цифровізації, особливо у малих та середніх аграрних підприємствах. Висока вартість цифрового обладнання, програмного забезпечення та сервісного супроводу обмежує можливості їх широкого впровадження.

По-друге, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти. Недостатній рівень цифрових компетентностей працівників аграрного сектору уповільнює адаптацію інноваційних технологій у виробничі процеси.

По-третє, проблемним аспектом є нерозвиненість цифрової інфраструктури в сільській місцевості, зокрема обмежений доступ до високошвидкісного інтернету, що ускладнює використання хмарних сервісів, систем моніторингу та онлайн-платформ.

По-четверте, відзначається фрагментарність впровадження цифрових рішень, коли окремі технології використовуються ізольовано без належної інтеграції в єдину систему управління підприємством, що знижує їх ефективність.

По-п’яте, існує недостатній рівень інституційної підтримки цифрової трансформації, зокрема обмеженість стимулюючих механізмів державної політики та слабка координація програм цифрового розвитку аграрного сектору.

Таким чином, сукупність зазначених проблем формує бар’єри для комплексної цифрової трансформації аграрних підприємств та обумовлює необхідність удосконалення організаційно-економічних і інституційних механізмів їх розвитку.

Виявлені проблеми впровадження цифрових технологій в аграрних підприємствах свідчать про необхідність системного підходу до їх подолання та формування цілісної інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва. Усунення визначених бар’єрів потребує не лише точкових заходів, а й комплексних трансформацій організаційно-економічного та інституційного характеру.

У зв’язку з цим доцільним є визначення ключових напрямів практичної реалізації інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрового середовища.

Практична реалізація інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрового середовища потребує комплексного підходу, що охоплює технологічні, організаційні та інституційні зміни.

По-перше, пріоритетним напрямом є розвиток цифрової інфраструктури в аграрному секторі, зокрема забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету в сільській місцевості та впровадження сучасних платформ для обміну даними між учасниками аграрного ринку.

По-друге, важливим є впровадження цифрових технологій управління виробництвом, включаючи системи точного землеробства, IoT-рішення, ERP/CRM-системи та інструменти аналітики великих даних, що дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

По-третє, необхідним є формування цифрових компетентностей у працівників аграрних підприємств шляхом розвитку системи професійної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері цифрових технологій.

По-четверте, доцільним є розвиток аграрних цифрових екосистем, що забезпечують інтеграцію виробників, постачальників технологій, фінансових установ і державних органів на основі спільного використання даних та цифрових платформ.

По-п’яте, важливим напрямом є удосконалення державної політики стимулювання цифровізації аграрного сектору через механізми фінансової підтримки, грантові програми та розвиток державно-приватного партнерства.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів забезпечить формування цілісної інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва та підвищення його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано засади формування інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрового середовища та визначено ключові напрями її практичної реалізації. Встановлено, що цифрова трансформація аграрного сектору України у 2019–2025 рр. має позитивну динаміку: інтегральний індекс цифровізації зріс з 0,184 у 2019 р. до 0,527 у 2025 р., що свідчить про поступове посилення цифрових процесів у галузі.

Водночас зберігається суттєва нерівномірність цифрового розвитку: рівень використання цифрових технологій у великих підприємствах становить 82 % у 2025 р., тоді як у малих і середніх – лише 45 %, що підтверджує наявність цифрової асиметрії в аграрному секторі.

Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити технологічний, бізнес-модельний, екосистемний та інституційний підходи до інноваційного розвитку аграрного підприємництва, що відображають багатовимірність процесів цифровізації. При цьому найбільш динамічне зростання демонструють напрями, пов’язані з впровадженням технологій точного землеробства (з 12 % у 2019 р. до 42 % у 2025 р.) та ERP/CRM-систем (з 15 % до 50 % відповідно).

Виявлено ключові проблеми впровадження цифрових технологій, серед яких недостатнє фінансове забезпечення, дефіцит цифрових компетентностей персоналу, слабкий рівень інфраструктури, фрагментарність цифрових рішень та обмеженість інституційної підтримки. Сукупність цих факторів зумовлює відставання темпів цифрової трансформації від її потенційних можливостей.

Обґрунтовано, що реалізація інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва має базуватися на комплексному розвитку цифрової інфраструктури, впровадженні сучасних технологій управління, формуванні цифрових компетентностей, розвитку аграрних цифрових екосистем та посиленні державної підтримки цифровізації.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов’язати з удосконаленням методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості аграрних підприємств та розробкою моделей управління цифровими агроекосистемами.

Список використаних джерел

1. Карзун Д. Інтеграція цифрових технологій у систему управління ризиками з використанням фінансових інструментів. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 2. С. 97–109. DOI:10.30857/2786-5398.2025.2.10

2. Скорик М., Мужайло Р. (2025). Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, esg-стандартів і соціального партнерства. *Український економічний часопис.* 2025. № 9. С. 136–142. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23

3. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О. В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277-291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

4. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

5. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Комісаренко Є. М., Мельниченко Д. О. Організаційні та інноваційні механізми підвищення ефективності агротрейдингу в Україні. А*гросвіт.* 2026. № 5. С. 33-39. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.33.

6. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111-119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

7. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Комісаренко Є. М., Мельниченко Д. О. Цифровізація та інновації в управлінні ризиками торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 63-68. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.63.

8. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. DOI:10.18664/btie.88.324925.

9. Шинкарьов Ю. В. Методичний інструментарій управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України.* 20203. 52, С. 136–144. https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144

10. Яценко О. М. Сучасний концептуальний формат агротрейдингу**.** *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 358–363. DOI:10.36887/2415-8453-2022-4-55.

11. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research, 2016. 253* (1), С. 1-13.

12. World Bank. (2023). *Logistics performance and trade facilitation in conflict-affected economies*. Washington, DC: World Bank.

References

1. Karzun D. Integration of digital technologies into the risk management system using financial instruments. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. 2, 97–109. DOI: 10.30857/2786-5398.2025.2.10.

2. Skoryk M., Muzhailo R. Sustainable development model of agribusiness: synergy of circularity, ESG standards and social partnership. *Ukrainian Economic Journal*. 2025. 9, 136–142. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-9-23.

3. Sokoliuk S. Yu., Prokopchuk O. T., Korotieiev M. A., Zharun O. V., Rolinskyi O. V. Innovative approaches to the development of trade entrepreneurship in agribusiness. *Proceedings of Uman National University*. 2025. Issue 106, Part 2, 277–291. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

4. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu. The role of agri-trading in shaping a modern model of trade activity in Ukraine. *Proceedings of Uman National University*. 2025. Issue 107, Part 2., 216–227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.

5. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu., Komisarenko Ye. M., Melnychenko D. O. Organizational and innovative mechanisms for improving the efficiency of agri-trading in Ukraine. *Agrosvit*. 2026. 5, 33–39. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.33.

6. Sokoliuk S. Yu., Prokopchuk O. T. E-commerce as a driver of traditional trade transformation. *Proceedings of Uman National University of Horticulture*. 2025. Issue 107, Part 2, 111–119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

7. Sokoliuk S. Yu., Prokopchuk O. T., Komisarenko Ye. M., Melnychenko D. O. Digitalization and innovation in trade enterprise risk management. *Investments: Practice and Experience*. 2026. 5, 63–68. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.63.

8. Cherelyuk V. O. Organizational support of risk management in the conditions of digitalization. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. 2024. 88. DOI: 10.18664/btie.88.324925.

9. Shynkarov Yu. V. Methodological tools for financial risk management in the process of digital business transformation. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. 2023. No. 52. P. 136–144. DOI: 10.33111/sedu.2023.52.136.144.

10. Yatsenko O. M. Modern conceptual format of agri-trading. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. 4, 358–363. DOI: 10.36887/2415-8453-2022-4-55.

11. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. 253(1), 1–13.

12. World Bank. Logistics performance and trade facilitation in conflict-affected economies. Washington, DC: World Bank, 2023. (in Engl.).

SOKOLIUK Serhii
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurial and Social Technologies, Uman National University,
Uman, Ukraine

DRIHA Andrii
PhD candidate,
Department of Entrepreneurial and Social Technologies, Uman National University,
Uman, Ukraine

DEVELOPING AN INNOVATIVE MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN A DIGITAL ENVIRONMENT

Introduction. *The current development of agribusiness in Ukraine is being shaped by the digital transformation of the economy, which necessitates a re-evaluation of traditional approaches to the organisation of production, management and marketing processes. It has been found that the main challenges to the digital development of agricultural enterprises remain the uneven levels of digital maturity, limited access to innovative technologies for small and medium-sized producers, insufficient digital skills, and the piecemeal implementation of digital solutions. This highlights the need to develop an innovative model for the development of agricultural entrepreneurship, one that ensures a comprehensive integration of the technological, organisational and institutional components of digital transformation.*

Purpose. *The aim of the study is to establish the principles for developing an innovative model for the development of agribusiness in a digital environment and to identify avenues for its practical implementation.*

Results. *A positive trend in the digital transformation of Ukraine's agricultural sector has been observed: the comprehensive digitalisation index rose from 0.184 in 2019 to 0.527 in 2025. A significant digital divide has been identified between different categories of enterprises: the level of digital technology adoption in large agricultural enterprises in 2025 stands at 82 per cent, whilst in small and medium-sized enterprises it is 45 per cent. The main challenges to digitalisation have been identified, including insufficient funding, a shortage of digital skills, underdeveloped digital infrastructure and a lack of comprehensive integration of digital solutions. Key directions for implementing an innovative model for the development of agricultural entrepreneurship have been proposed, involving the development of digital infrastructure, the introduction of modern management technologies, the formation of digital ecosystems and the strengthening of institutional support.*

Originality. *An innovative model for the development of agribusiness in a digital environment has been proposed; unlike existing approaches, this model is based on a comprehensive combination of technological modernisation, the transformation of the enterprise's business model, the development of digital agri-ecosystems, and the institutional framework for digitalisation. An integrated approach to assessing the level of digital transformation in the agricultural sector is proposed, which makes it possible to determine the dynamics of digital development and identify problem areas in the implementation of innovative technologies.*

Conclusion. *It has been established that the development of an innovative model for agricultural entrepreneurship is a prerequisite for enhancing the competitiveness of the agricultural sector in the digital economy. It has been determined that the further development of digitalisation requires a comprehensive improvement of technological, organisational and institutional mechanisms. Prospects for further research relate to the development of models for managing digital agro-ecosystems and the refinement of methodological approaches to assessing the digital maturity of agricultural enterprises.*

Keywords: *agricultural entrepreneurship; digital transformation; innovative model; digital environment; agricultural sector; digital technologies; innovative development; digital economy.*

Одержано редакцією: 21.02.2026
Прийнято до публікації: 14.03.2026

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

УДК 330.101:334.01:004
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-51-62

ШАПОВАЛОВ Віталій Олегович
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці і економічної теорії,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000- 0003-2439-7826
shapovaloff79@gmail.com

ГАСІЙ Олена Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту забезпечення якості вищої освіти, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5116-0448
shynder@ukr.net

ГУДЗЬ Тетяна Павлівна
доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000- 0002-2310-5425
gtp9@ukr.net

АРХІТЕКТОНІКА РИНКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Статтю присвячено дослідженню трансформації архітектоніки ринкової організації в умовах цифровізації економіки. Розроблено концептуальний підхід, у межах якого цифровізація розглядається як чинник системних змін інституційного режиму, структурного модусу та поведінкових патернів економічних агентів. Обґрунтовано роль технологічних, інституційних, соціально-економічних і глобальних детермінант цифрової трансформації. Показано, що цифровізація змінює механізми координації економічної діяльності, характер конкуренції, способи створення цінності та форми ринкової взаємодії, формуючи нову архітектоніку сучасного ринку.

Ключові слова: *архітектоніка ринкової організації, цифровізація економіки, цифрова економіка, інституційний режим, структурний модус, поведінкові патерни, цифрові платформи, ринкова координація, цифрова трансформація, ринкова організація*.

Постановка проблеми. Цифровізація економіки на сучасному етапі розвитку господарських систем набула характеру системного явища, що виходить за межі технологічної модернізації окремих видів економічної діяльності. Її вплив проявляється не лише у поширенні цифрових технологій та зміні способів організації окремих бізнес-процесів, а й у трансформації механізмів координації економічних взаємодій, способів формування та реалізації економічних інтересів, а також ролі інститутів у забезпеченні функціонування сучасної ринкової економіки.

У цьому контексті цифровізація перестає розглядатися виключно як технологічний феномен і набуває значення фактора структурної трансформації економічного порядку. Вона змінює не окремі елементи господарської системи, а принципи організації ринкової взаємодії: механізми доступу до інформації та ресурсів, способи формування конкурентних переваг, розподіл економічної влади, а також моделі поведінки економічних агентів. Саме тому

цифровізація може бути розглянута як чинник реконфігурації архітектоніки ринкової організації, під якою доцільно розуміти внутрішньо впорядковану систему взаємозв'язків між інституційними правилами, структурними формами організації ринку та поведінковими моделями його учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних наукових досліджень свідчить, що цифровізація економіки поступово виходить за межі трактування як процесу впровадження цифрових технологій і розглядається як багатовимірне явище, пов'язане з трансформацією економічних відносин, механізмів координації та способів організації господарської діяльності. У науковому дискурсі сформувалися різні підходи до її осмислення: від технологічного та управлінського до системного, інституційного та поведінкового, що відображає розширення предметного поля дослідження цифрової економіки.

Одним із напрямів сучасних досліджень є розгляд цифровізації як складової ширших соціально-економічних трансформацій, пов'язаних із переходом до інформаційно-мережевої моделі розвитку. У цьому контексті А. Гриценко розглядає цифровий розвиток як окремий етап еволюції соціально-економічних систем, у межах якого змінюються не лише технологічні умови господарювання, а й механізми взаємодії економічних суб'єктів, форми організації діяльності та інституційні основи економічного порядку [1, 2]. Близький за змістом підхід представлено у дослідженнях А. Філіпенка, який акцентує увагу на інституційних засадах цифрової економіки, зокрема на значенні мережевої взаємодії, децентралізації управління, нових механізмів координації та забезпечення прав учасників цифрового середовища [3, с. 58].

Інший напрям досліджень зосереджений на аналізі цифрової трансформації як процесу зміни моделей функціонування підприємств і організації економічної діяльності. Н. Гражевська та А. Чигиринський розглядають цифрову трансформацію на мікро- та макрорівнях, наголошуючи, що на рівні підприємств вона проявляється через впровадження цифрових технологій і зміну бізнес-процесів, тоді як на рівні економічної системи передбачає перегляд стратегічних моделей і механізмів розвитку [4, с. 55]. У свою чергу, В. Панасюк та Г. Монастирський підкреслюють, що цифровізація не обмежується оновленням інформаційних систем, а передбачає трансформацію бізнес-моделей, управлінських практик, внутрішніх процесів та способів взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем [5, с.207].

Важливий напрям сучасних досліджень становить аналіз впливу цифровізації на ринкову структуру та конкурентні механізми. У працях В. Гановського цифровізація розглядається як фактор трансформації конкурентних відносин, який впливає на продуктивність, зайнятість, роль даних та мережевих ефектів у формуванні конкурентних переваг. Автор звертає увагу на те, що цифрові технології змінюють способи взаємодії компаній із клієнтами та постачальниками, формуючи нові моделі конкурентної поведінки [6, с. 74-75]. Дослідження В. Липова присвячене ролі цифрових платформ та алгоритмізації управління у трансформації конкурентного середовища. У межах такого підходу цифрові платформи розглядаються не лише як технологічні інструменти, а як нові інституційні форми організації ринкової взаємодії, що впливають на доступ до ресурсів, розподіл економічної влади та механізми координації [7].

Окрему групу становлять дослідження, присвячені інституційно-поведінковим аспектам цифровізації. У таких роботах увага зосереджується на зміні правил економічної взаємодії, моделей прийняття рішень та поведінки окремих суб'єктів ринку. В. Осецький аналізує інституційні чинники споживчої поведінки в умовах цифрової трансформації, акцентуючи увагу на тому, що цифрове середовище змінює механізми отримання інформації, процеси вибору та способи взаємодії між споживачами і бізнесом [8, с. 412]. Подібна проблематика розглядається і в дослідженнях поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки, де увага приділяється персоналізації взаємодії, використанню даних про споживачів та формуванню нових моделей комунікації між учасниками ринку [9, 10].

Водночас сучасний науковий дискурс не обмежується аналізом позитивних ефектів цифровізації. Окремі дослідники звертають увагу на суперечливий характер цифрової трансформації, яка поряд із підвищенням ефективності, розвитком інновацій та розширенням доступу до інформації породжує нові ризики, пов'язані з цифровою нерівністю, змінами у

структурі зайнятості, концентрацією ринкової влади та проблемами захисту даних [11]. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію як складний процес, наслідки якого визначаються не лише технологічними можливостями, а й особливостями інституційного середовища та моделей економічної поведінки.

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить про поступовий перехід від дослідження окремих технологічних аспектів цифровізації до її розуміння як комплексного процесу трансформації економічної системи. Попри значний науковий доробок у вивченні окремих проявів цифрової трансформації, недостатньо розкритим залишається питання взаємозв'язку між змінами інституційного середовища, трансформацією ринкових структур та еволюцією поведінкових моделей економічних агентів як взаємопов'язаних елементів єдиної системи організації ринку. Це обмежує можливості цілісного пояснення того, яким чином цифровізація змінює не лише окремі механізми функціонування ринку, а й внутрішню логіку його побудови та взаємодії між основними учасниками. Саме тому актуалізується потреба у формуванні інтегрованого теоретико-методологічного підходу до аналізу цифровізації економіки як чинника трансформації архітектоніки ринкової організації.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування впливу цифровізації економіки на трансформацію архітектоніки ринкової організації на основі інтегрованого підходу, що поєднує інституційний, структурний та поведінковий виміри аналізу. Методологічна позиція дослідження ґрунтується на системному розумінні ринку як багаторівневої інституційно-структурно-поведінкової системи координації економічних взаємодій. У межах такого підходу інституційні правила, структурні форми організації ринку та поведінкові патерни економічних агентів розглядаються не як автономні елементи, а як взаємопов'язані компоненти єдиної архітектоніки ринкової організації, що перебуває у процесі трансформації під впливом цифровізації.

Викладення основного матеріалу дослідження. У межах запропонованого підходу дослідження цифровізації економіки потребує виходу за межі аналізу окремих технологічних змін та розгляду ринку як складної системи організації економічних взаємодій. Традиційні підходи до дослідження ринкових процесів часто зосереджуються на окремих характеристиках функціонування ринку – механізмах ціноутворення, конкурентних відносинах, поведінці суб'єктів господарювання або інституційних умовах їхньої діяльності. Проте в умовах цифрової трансформації такі підходи виявляються недостатніми, оскільки зміни відбуваються одночасно на декількох рівнях економічної системи та формують нову конфігурацію взаємозв'язків між її елементами.

Для комплексного дослідження цих процесів доцільним є використання категорії **архітектоніки ринкової організації**, яка дозволяє розглядати ринок не лише як сукупність окремих елементів або механізмів взаємодії, а як цілісну систему їх взаємного узгодження. Якщо категорія структури переважно відображає склад системи, співвідношення її елементів та характер внутрішніх зв'язків, то архітектоніка акцентує увагу на принципах організації цих зв'язків, механізмах координації та способах забезпечення функціональної цілісності економічного порядку.

У цьому розумінні архітектоніка ринкової організації характеризує не лише те, з яких елементів складається ринок, а й як саме ці елементи взаємодіють, яким чином узгоджуються економічні інтереси, формуються правила поведінки та забезпечується відтворення ринкових відносин. Вона охоплює інституційні правила, структурні характеристики ринкової взаємодії та поведінкові моделі економічних агентів, які разом визначають спосіб функціонування ринкової системи у певних технологічних і соціально-економічних умовах.

Саме тому цифровізація економіки потребує аналізу не лише як процесу технологічного оновлення, а як фактора перебудови архітектоніки ринкової організації. Цифрові технології змінюють не окремі параметри функціонування ринку, а самі принципи його організації: механізми координації економічної діяльності, способи формування конкурентних переваг, джерела економічної влади та моделі взаємодії між учасниками ринку.

У запропонованому підході трансформація архітектоніки ринкової організації розглядається через взаємодію трьох взаємопов'язаних рівнів: **інституційного режиму**, який визначає правила та механізми регулювання економічної взаємодії; **структурного модусу**, який характеризує конфігурацію ринкових зв'язків, конкурентних відносин і джерел економічної влади; та **поведінкових патернів**, які відображають зміни у способах прийняття рішень і стратегіях економічних агентів.

Таким чином, архітектонічний підхід дозволяє перейти від аналізу окремих проявів цифровізації до дослідження системної трансформації ринкового порядку, у межах якого технологічні зміни взаємодіють з інституційними правилами, структурними характеристиками та поведінкою учасників економічних процесів.

Цифровізація економіки не є автономним технологічним процесом, який визначається виключно розвитком окремих цифрових рішень або рішеннями суб'єктів господарювання щодо їх впровадження. Її масштаби, напрями та наслідки формуються під впливом комплексу детермінант цифрової трансформації, які визначають передумови зміни правил економічної взаємодії, структури ринків та моделей поведінки економічних агентів [10]. У цьому контексті цифровізація розглядається не лише як результат технологічного розвитку, а як процес, що формується під впливом взаємопов'язаних технологічних, інституційних, соціально-економічних та глобальних чинників .

Однією з ключових детермінант цифрової трансформації виступає технологічний розвиток, який створює матеріально-інформаційну основу нової організації економічних процесів. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, цифрової інфраструктури, систем обробки даних та алгоритмічних рішень забезпечує можливість скорочення витрат на пошук, передачу й аналіз інформації, формування нових моделей координації та виникнення цифрових форм взаємодії між економічними агентами . Саме технологічна база створює передумови переходу від традиційних моделей ринкової організації до мережевих і платформних структур.

Водночас цифрова трансформація визначається інституційними детермінантами, які формують правила функціонування нового економічного середовища. Поява даних як стратегічного ресурсу, поширення цифрових платформ та використання алгоритмічних систем управління змінюють традиційні механізми регулювання економічних відносин. Як зазначає Д. Норт, інститути визначають «правила гри» в економіці, формуючи стимули та обмеження для діяльності економічних агентів. У цифровій економіці ці правила набувають нового змісту, охоплюючи питання захисту даних, цифрової приватності, регулювання платформних ринків, забезпечення конкуренції та визначення відповідальності учасників цифрової взаємодії.

Не менш важливими є соціально-економічні детермінанти, які визначають здатність суспільства адаптуватися до цифрових змін та ефективно використовувати нові можливості. Рівень цифрових компетентностей, готовність до використання цифрових сервісів, культура довіри до технологій та ступінь соціальної включеності впливають на масштаби поширення цифрових практик. Таким чином, цифровізація залежить не лише від доступності технологій, а й від здатності економічних агентів інтегрувати їх у процеси виробництва, споживання та взаємодії.

Окремою детермінантою виступає глобальний контекст цифрового розвитку. Цифрові ринки за своєю природою мають транснаціональний характер, оскільки функціонування платформ, обмін даними, поширення цифрових стандартів та конкуренція між технологічними компаніями виходять за межі окремих національних економік. Унаслідок цього трансформація ринкової організації визначається не лише внутрішніми умовами розвитку окремих країн, а й процесами глобальної цифрової інтеграції, міжнародної конкуренції та формування нових моделей економічної взаємозалежності.

Отже, детермінанти цифрової трансформації формують вихідні умови, під впливом яких відбувається перебудова архітектоніки ринкової організації. Технологічні, інституційні, соціально-економічні та глобальні фактори не є окремими елементами нової ринкової архітектури, а виступають рушійними силами її зміни. Саме під їх впливом трансформуються

інституційний режим, структурний модус та поведінкові патерни економічних агентів, формуючи нову конфігурацію ринкової організації в умовах цифрової економіки.

Під впливом детермінант цифрової трансформації першою змінюється система правил та механізмів координації економічної взаємодії, що формує інституційний режим ринкової організації. У запропонованій архітектоніці інституційний режим виступає базовим внутрішнім рівнем організації ринку, оскільки саме через нього визначаються принципи взаємодії економічних агентів, способи узгодження їхніх інтересів, умови доступу до ресурсів та механізми забезпечення стабільності ринкового порядку.

На відміну від вузького розуміння інститутів лише як формальних обмежень економічної діяльності, інституційний режим відображає комплексний спосіб організації економічної взаємодії, який включає формальні правила, неформальні норми, регуляторні механізми, стандарти координації, а також інструменти контролю та відповідальності. Саме сукупність цих елементів визначає, яким чином економічні агенти приймають рішення, взаємодіють між собою та формують очікування щодо поведінки інших учасників ринку. У цьому контексті інституційний режим можна розглядати як механізм відтворення певного типу економічного порядку.

Цифровізація економіки зумовлює якісну трансформацію інституційного режиму, оскільки змінюються не лише окремі правила функціонування ринку, а й самі механізми координації економічної діяльності. Якщо традиційний ринковий порядок переважно ґрунтувався на правових нормах, контрактних відносинах та цінових сигналах, то цифрове середовище доповнює їх новими формами регулювання, пов’язаними з функціонуванням цифрових платформ, алгоритмічними системами прийняття рішень та організацією інформаційних потоків. У результаті формується багаторівнева система правил, у якій поряд із державними інститутами важливу роль починають відігравати цифрові інфраструктури, технологічні стандарти та алгоритмічно закладені механізми взаємодії [8, с. 416].

Одним із ключових проявів трансформації інституційного режиму є формування системи цифрового регулювання. Його зміст виходить за межі традиційного правового регулювання економічної діяльності та охоплює питання використання даних, захисту цифрових прав, функціонування платформних ринків, забезпечення конкурентного порядку та визначення відповідальності учасників цифрової взаємодії. Особливість цифрового регулювання полягає у необхідності одночасного забезпечення інноваційного розвитку та обмеження ризиків, пов’язаних із концентрацією цифрової влади, інформаційною асиметрією та можливістю алгоритмічного впливу на економічну поведінку.

Важливим елементом нового інституційного режиму стає формування правил щодо володіння, доступу та використання даних. У цифровій економіці дані набувають особливого інституційного статусу, оскільки їх економічна цінність визначається не лише обсягом накопиченої інформації, а й можливостями її обробки, аналізу та використання у процесах прийняття рішень. Водночас специфіка даних як економічного ресурсу полягає у тому, що вони часто створюються внаслідок взаємодії багатьох учасників і можуть використовуватися повторно без традиційного виснаження. Це формує нові питання щодо прав доступу, контролю, відповідальності та справедливого розподілу вигод від використання інформаційних ресурсів.

Поряд із регуляторними механізмами важливу роль у цифровому інституційному режимі відіграють стандарти та довіра. Оскільки значна частина економічної взаємодії переноситься у цифровий простір і здійснюється через платформи та автоматизовані системи, її ефективність залежить від наявності спільних правил технічної сумісності, стандартів обміну інформацією та передбачуваності поведінки учасників. Довіра до цифрових сервісів, безпеки даних та механізмів їх використання стає важливою інституційною передумовою розширення цифрових форм економічної взаємодії.

Водночас цифровізація формує потребу у нових механізмах контролю та відповідальності. Зростання ролі алгоритмів, автоматизованих систем прийняття рішень та платформної координації створює ситуацію, коли значна частина економічних процесів визначається не лише безпосередніми діями учасників ринку, а й правилами, закладеними у цифрові системи. Тому

важливого значення набувають прозорість алгоритмів, підзвітність операторів цифрової інфраструктури та можливість контролю за наслідками автоматизованих рішень.

Таким чином, трансформація інституційного режиму в умовах цифровізації полягає у формуванні нового комплексу правил, норм та механізмів координації, який поєднує традиційні ринкові інститути з цифровими формами регулювання. Його визначальними характеристиками стають цифрове регулювання, нові підходи до прав власності та контролю над даними, стандарти взаємодії, довіра до цифрових систем, а також механізми контролю та відповідальності. Саме зміна інституційного режиму створює основу для подальшої перебудови структурного модусу ринкової організації, оскільки визначає нові умови конкуренції, доступу до ресурсів та формування економічної влади.

У межах запропонованої архітектоніки ринкової організації структурний модус відображає спосіб побудови та організації економічних зв'язків між учасниками ринку, конфігурацію конкурентних відносин, механізми доступу до ресурсів і джерела формування економічної влади. Якщо інституційний режим визначає правила та механізми координації економічної взаємодії, то структурний модус характеризує те, яким чином ці правила реалізуються у конкретній організації ринкових відносин.

У традиційній індустріальній економіці структура ринку переважно визначалася матеріальними факторами – масштабами виробництва, концентрацією капіталу, доступом до ресурсів, галузевою спеціалізацією та виробничими потужностями. В умовах цифрової трансформації ці характеристики доповнюються новими структурними параметрами, серед яких особливого значення набувають цифрова інфраструктура, контроль над даними, мережеві ефекти, платформна організація взаємодії та здатність координувати діяльність різних груп економічних агентів.

Саме тому цифровізація змінює не лише окремі характеристики ринкової структури, а сам принцип її формування. Структурний модус цифрового ринку набуває динамічного характеру, оскільки конкурентні позиції учасників визначаються не тільки наявними ресурсами, а й здатністю створювати, підтримувати та розширювати цифрові мережі взаємодії. Відповідно, ринок дедалі більше функціонує як система взаємопов'язаних цифрових екосистем, у межах яких формується нова конфігурація економічних відносин.

Однією з ключових характеристик нового структурного модусу є платформенізація економічної діяльності. Цифрові платформи змінюють традиційну логіку функціонування ринків, оскільки виступають не лише посередниками між виробниками і споживачами, а й інфраструктурними центрами організації економічної взаємодії. Вони визначають правила доступу до ринку, регулюють інформаційні потоки, формують механізми взаємодії між різними групами учасників та впливають на умови конкурентної боротьби [7, с. 28]. У цьому контексті конкуренція дедалі більше переміщується від рівня окремих товарів і виробників до рівня цифрових екосистем, у межах яких формується нова структура ринкових відносин.

Особливістю платформної організації є формування багатосторонніх ринків, у межах яких цифрова платформа забезпечує взаємодію між декількома групами учасників – виробниками, споживачами, постачальниками додаткових послуг та іншими користувачами цифрової екосистеми. На відміну від традиційної моделі ринку, де основна економічна взаємодія відбувається між продавцем і покупцем, багатосторонні платформи створюють систему взаємозалежностей, у якій цінність для одного учасника залежить від присутності та активності інших груп користувачів [8, с. 413]. Це змінює саму природу ринкової структури, оскільки конкурентна перевага формується не лише через виробництво товарів і послуг, а через здатність організовувати масштабні мережі взаємодії.

Важливою характеристикою цифрового структурного модусу є посилення ролі мережевих ефектів як механізму формування конкурентних переваг [6, с. 78]. Якщо у традиційній економіці конкурентоспроможність переважно визначалася ефективністю виробництва, контролем над ресурсами або масштабами діяльності, то в цифровому середовищі значна частина конкурентного потенціалу залежить від здатності створювати та підтримувати масштабні мережі користувачів. Зростання кількості учасників платформи підвищує її цінність для інших

користувачів, створюючи механізм самопосилення, який сприяє швидкому розширенню цифрових екосистем і може призводити до формування домінуючих платформних структур.

Водночас важливим структурним наслідком цифровізації стає концентрація даних у межах окремих платформних систем. У цифровій економіці дані перетворюються не лише на інформаційний ресурс, а на стратегічний фактор формування конкурентних переваг. Здатність накопичувати, аналізувати та використовувати великі масиви даних дозволяє компаніям удосконалювати алгоритми, персоналізувати взаємодію зі споживачами, прогнозувати поведінку користувачів і підвищувати ефективність прийняття рішень. У результаті виникає кумулятивний ефект: більша кількість користувачів генерує більше даних, а більший обсяг даних створює додаткові можливості для залучення нових користувачів. Таким чином, дані стають не лише ресурсом конкуренції, а й фактором структурної концентрації ринку.

Разом із тим цифровізація має суперечливий вплив на умови конкуренції та доступу до ринку. З одного боку, цифрові технології знижують трансакційні витрати, спрощують комунікацію зі споживачами, розширюють можливості виходу на нові ринки та створюють сприятливі умови для розвитку малих інноваційних компаній. З іншого боку, цифрове середовище формує нові бар'єри входу, пов'язані з доступом до великих масивів даних, цифрової інфраструктури, алгоритмічних технологій та сформованих мереж користувачів. Отже, традиційні бар'єри входу, засновані на капіталі та виробничих потужностях, доповнюються новими інформаційними та платформними обмеженнями [6, с. 74-75].

У цьому контексті цифровізація трансформує природу економічної влади на ринку. Якщо в індустріальній економіці вона значною мірою визначалася контролем над виробничими ресурсами, то в цифровій економіці ключовими джерелами впливу стають контроль над цифровою інфраструктурою, даними та алгоритмічними механізмами прийняття рішень. Це створює нові форми ринкової асиметрії, коли окремі цифрові платформи отримують можливість не лише конкурувати на ринку, а й визначати умови самої конкурентної взаємодії.

Водночас цифрові ринки не можуть бути однозначно охарактеризовані як більш або менш конкурентні порівняно з традиційними. Цифровізація одночасно розширює можливості конкуренції через зниження трансакційних витрат, розвиток нових моделей взаємодії та спрощення доступу до ринків, але водночас може посилювати концентрацію через мережеві ефекти, накопичення даних і контроль над цифровою інфраструктурою. Таким чином, цифрова трансформація породжує суперечливий структурний ефект: вона відкриває нові можливості для участі в економічних процесах, але водночас створює передумови для виникнення нових форм домінування.

Отже, цифровізація економіки змінює не лише окремі характеристики ринкової структури, а сам структурний модус ринкової організації. Його визначальними рисами стають платформна координація, багатостороння організація ринків, розвиток цифрових екосистем, мережеві ефекти, концентрація даних, нові бар'єри входу та посилення контролю над інфраструктурою економічної взаємодії. Саме через трансформацію структурного модусу цифровізація формує нове середовище прийняття економічних рішень і створює передумови для зміни поведінкових патернів економічних агентів.

Трансформація інституційних режимів і структурних модусів ринкової організації закономірно зумовлює зміну поведінкових патернів економічних агентів. Якщо в традиційній економічній моделі поведінка фірм і споживачів переважно пояснювалася через систему цінових сигналів, доступність інформації та наявні ресурсні обмеження, то в цифровому середовищі процес прийняття рішень дедалі більше визначається характеристиками цифрової інфраструктури, доступом до даних та механізмами алгоритмічної координації. Відповідно, цифровізація змінює не лише інструменти економічної діяльності, а й саму логіку формування економічної поведінки [10, с. 431].

Для фірм цифровізація означає перехід від адаптації окремих технологічних рішень до формування комплексних цифрових стратегій розвитку. Конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається здатністю використовувати дані як стратегічний ресурс, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, розвивати цифрові компетентності та інтегруватися у

цифрові екосистеми. У цьому контексті цифрова трансформація змінює не лише зовнішню поведінку підприємств на ринку, а й внутрішню організацію їхньої діяльності через адаптацію управлінських процедур, виробничих процесів та організаційних рутин [5].

Особливістю цифрового середовища є те, що конкурентна поведінка фірм дедалі менше обмежується традиційною моделлю суперництва окремих виробників. У межах цифрових екосистем суб'єкти господарювання одночасно можуть конкурувати за споживача, співпрацювати щодо створення спільної цінності та залежати від спільної цифрової інфраструктури. Це формує гібридні моделі поведінки, у яких стратегічною метою стає не лише отримання поточного прибутку, а й закріплення позиції в певній мережі взаємодії.

Водночас цифровізація суттєво змінює поведінку споживачів. Цифрове середовище розширює можливості доступу до інформації, зменшує витрати пошуку та дозволяє здійснювати більш диференційований вибір. Водночас споживчі рішення дедалі більше формуються під впливом алгоритмічних систем рекомендацій, цифрових рейтингів та механізмів персоналізації. У результаті споживач отримує ширший доступ до інформації, але одночасно його вибір може залежати від структури цифрового середовища, у якому інформація відбирається та ранжується платформами [9, с. 7].

Це актуалізує проблему обмеженої раціональності економічних агентів у цифровій економіці. Попри значне розширення інформаційних можливостей, споживачі та підприємства не завжди здатні повністю обробляти великі обсяги цифрових даних і самостійно формувати оптимальні рішення. Тому алгоритмічні системи, рекомендаційні механізми та цифрові посередники стають новими інструментами скорочення невизначеності, але водночас можуть впливати на автономність економічного вибору.

Важливим елементом нових поведінкових моделей стає також довіра до цифрового середовища. Надійність платформ, захист персональних даних, прозорість алгоритмів та репутаційні механізми визначають готовність економічних агентів брати участь у цифрових формах взаємодії [3, с. 64]. Таким чином, цифровізація формує нову модель економічної поведінки, у якій рішення суб'єктів господарювання та споживачів визначаються не лише традиційними ринковими стимулами, а й характеристиками цифрової екосистеми, інформаційного середовища та алгоритмічної координації.

Взаємодія трансформацій інституційного режиму, структурного модусу та поведінкових патернів економічних агентів формує якісно нову архітектоніку ринкової організації, яка відрізняється від традиційної ринкової моделі не лише технологічною основою, а передусім зміною принципів координації економічної діяльності. Якщо класична ринкова організація ґрунтувалася переважно на механізмах цінової координації, контрактній взаємодії та відносно автономному прийнятті рішень економічними агентами, то цифрова економіка формує багаторівневу систему взаємодії, у якій поряд із традиційними ринковими механізмами дедалі більшого значення набувають дані, цифрові платформи, алгоритмічні системи та мережеві ефекти.

Нову архітектоніку ринкової організації характеризує формування складнішої системи координації економічних процесів. У цифровому середовищі ринок перестає бути лише простором обміну між незалежними виробниками і споживачами та дедалі більше набуває ознак мережевого середовища взаємодії. Цифрові платформи й екосистеми виконують не тільки функцію посередництва між учасниками ринку, а й забезпечують організацію інформаційних потоків, встановлення правил взаємодії, формування стандартів поведінки та створення умов для координації економічної діяльності.

Важливою характеристикою нової архітектоніки є трансформація механізмів формування конкурентних переваг і економічної влади. У цифровій економіці ключове значення набувають не лише матеріальні ресурси та виробничі потужності, а й здатність контролювати дані, цифрову інфраструктуру, алгоритми та мережі користувачів. Унаслідок цього конкуренція дедалі частіше переміщується від суперництва окремих виробників до взаємодії цифрових екосистем, платформних структур і різних моделей організації економічної діяльності.

Одночасно цифровізація формує нові механізми створення економічної цінності. Якщо традиційна модель створення вартості була переважно пов'язана з внутрішніми процесами окремої фірми, то в цифровому середовищі вона дедалі більше виникає через взаємодію широкого кола учасників – виробників, споживачів, платформ, постачальників цифрових рішень та інших елементів екосистеми. Споживач у такій системі стає не лише отримувачем продукту, а й активним учасником формування цінності через створення даних, зворотний зв'язок та цифрову взаємодію.

Водночас нова архітектоніка ринкової організації не означає повної заміни традиційних ринкових механізмів цифровими. Навпаки, цифрова економіка формує гібридну систему координації, у якій поєднуються ринкові механізми, організаційні форми управління та мережеві способи взаємодії. Таке поєднання забезпечує підвищення ефективності економічних процесів, але одночасно створює нові залежності, пов'язані з контролем над цифровою інфраструктурою, даними та алгоритмічними рішеннями.

Визначальною рисою нової архітектоніки стає її динамічний та адаптивний характер. Цифровий ринок функціонує як система, що постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, еволюції споживчих моделей, появи нових бізнес-моделей та трансформації конкурентного середовища. Відповідно, здатність до швидкої адаптації стає не лише характеристикою окремих економічних агентів, а фундаментальною властивістю сучасної ринкової організації.

Таким чином, цифровізація призводить не просто до модернізації окремих елементів ринку, а до формування нової системної конфігурації ринкової організації. Її визначальними характеристиками стають багаторівнева координація, платформена організація взаємодії, трансформація конкурентних механізмів, мережеве створення цінності та здатність до постійної адаптації. Саме ці зміни дозволяють розглядати цифровізацію як фактор реконфігурації архітектоніки сучасного ринку.

Результатом трансформації архітектоніки ринкової організації під впливом цифровізації стає формування нової якості функціонування економічної системи, у якій змінюються не лише технологічні способи здійснення господарської діяльності, а й механізми створення вартості, координації взаємодій та включення економічних агентів у ринкові процеси.

На економічному рівні цифровізація сприяє підвищенню ефективності функціонування ринкових механізмів через скорочення трансакційних витрат, прискорення обміну інформацією, розвиток нових моделей виробництва та споживання. Дані, цифрові платформи та мережеві форми взаємодії стають основою формування нових джерел економічної цінності, що змінює традиційне розуміння конкурентоспроможності та факторів розвитку підприємств.

Важливим результатом цифрової трансформації є також підвищення адаптивності економічної системи. На відміну від відносно стабільних структур індустріальної економіки, цифрове середовище формує більш динамічну модель ринкової організації, у якій економічні агенти отримують можливість швидше реагувати на зміни попиту, технологічні зрушення та трансформацію зовнішніх умов. Це сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, платформних екосистем та нових форм економічної кооперації.

Водночас цифровізація трансформує не лише економічні процеси, а й ширші суспільні відносини. Вона змінює способи доступу населення до товарів, послуг, інформації та можливостей економічної участі, формуючи нові моделі взаємодії між бізнесом, споживачами та суспільством. Разом із тим реалізація позитивного потенціалу цифрового розвитку залежить від рівня цифрової інклюзивності, доступності інфраструктури, розвитку компетентностей та здатності інституцій забезпечувати справедливий розподіл переваг цифрової трансформації.

Отже, цифровізація формує новий тип ринкової організації, у межах якого економічна ефективність дедалі більше пов'язується зі здатністю використовувати інформаційні ресурси, управляти мережевими взаємодіями та адаптуватися до постійних змін. Водночас довгострокові результати цифрової трансформації визначаються не лише технологічними можливостями, а й якістю інституційного середовища, здатністю суспільства адаптуватися до нових умов та забезпечувати баланс між інноваційністю, конкуренцією і соціальною включеністю.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що цифровізація економіки є не лише процесом технологічного оновлення, а системною трансформацією архітектоніки ринкової організації. Запропонований підхід дозволяє розглядати цифрові зміни через взаємодію детермінант цифрової трансформації, інституційного режиму, структурного модусу та поведінкових патернів економічних агентів. У результаті цифровізація постає як процес реконфігурації принципів координації економічної діяльності, у межах якого змінюються правила взаємодії, структура ринкових зв'язків, механізми конкуренції та способи створення економічної цінності. В свою чергу, цифровізація формує нову архітектоніку ринкової організації, яка характеризується багаторівневою координацією, платформною організацією взаємодії, мережевим створенням цінності, динамічністю та здатністю до постійної адаптації. Водночас цифрова трансформація не має однозначно позитивного характеру: її результати визначаються співвідношенням між технологічними можливостями, якістю інституційного регулювання та здатністю суспільства забезпечувати інклюзивний характер цифрового розвитку.

Список використаних джерел

1. Гриценко А. А. Цифровий розвиток: структура, капіталізація та соціалізація. *Економічна теорія*. 2018. № 4. С. 5–20
2. Гриценко А. Інформаційно-цифровий етап розвитку соціально-економічних систем. *Економіка України*. 2022. Том 65. №1 (722). С. 29–46. https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.029
3. Філіпенко А. Цифрова економіка: теоретико-прикладний аспект *Економічна теорія*. 2020. № 2. С. 54–66 https://doi.org/10.15407/etet2020.02.054
4. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53–57. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53
5. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 205 – 208. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40
6. Гановський В. Трансформація конкурентних відносин у цифровому суспільстві . *Scientia fructuosa*. 2023. №4. С. 67–84. https://doi.org/10.31617/1.2023(150)05
7. Липов В. Суперечності віртуальної конкуренції як результат алгоритмізації управління на цифрових платформах: інституційний контекст. *Економічна теорія*. 2022. № 1. С. 26–44 https://doi.org/10.15407/etet2022.01.026
8. Осецький В. Інституційні чинники споживчої поведінки в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека. 2025* №2 (17). С. 411-417. https://doi.org/10.32782/dees.17-67
9. Гуржій Н. М., Назарова С. О., Василина О.Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії*. 2024. Вип. 30. С. 1-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333
10. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Шаповалов В. О. Поведінкові аспекти цифрової комерції: споживач, фірма та модель їх взаємодії. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. Випуск 13(54). С. 426–439. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-426-439
11. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75

References

1. Hrytsenko, A. A. (2018). Tsyfrovyi rozvytok: Struktura, kapitalizatsiia ta sotsializatsiia [Digital development: Structure, capitalization and socialization]. *Ekonomichna teoriia*, (4), 5–20.
2. Hrytsenko, A. (2022). Informatsiino-tsyfrovyi etap rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [Information-digital stage of development of socio-economic systems]. *Ekonomika Ukrainy, 65*(1), 29–46. https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.029
3. Filipenko, A. (2020). Tsyfrova ekonomika: Teoretyko-prykladnyi aspekt [Digital economy: Theoretical and applied aspect]. *Ekonomichna teoriia*, (2), 54–66. https://doi.org/10.15407/etet2020.02.054
4. Hrazhevska, N. I., & Chyhyrynskyi, A. M. (2021). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky v umovakh posylennia hlobalnykh ryzykiv i zahroz [Digital transformation of the economy under conditions of

amplification global risks and threats]. *Ekonomika ta derzhava*, (8), 53–57. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53

5. Panasiuk, V., & Monastyrskyi, H. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh protsesiv yak chynnyk rozvytku rehionalnoho biznesu [Digitalization of economic processes as a driver of regional business development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 10*(2), 205–208. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40

6. Hanovskyi, V. (2023). Transformatsiia konkurentnykh vidnosyn u tsyfrovomu suspilstvi [Transformation of competitive relations in the digital society]. *Scientia fructuosa*, (4), 67–84. https://doi.org/10.31617/1.2023(150)05

7. Lypov, V. (2022). Superechnosti virtualnoi konkurentsii yak rezultat alhorytmizatsii upravlinnia na tsyfrovykh platformakh: Instytutsiinyi kontekst [Contradictions of virtual competition as a result of algorithmization of management on digital platforms: Institutional context]. *Ekonomichna teoriia*, (1), 26–44. https://doi.org/10.15407/etet2022.01.026

8. Osetskyi, V. (2025). Instytutsiini chynnyky spozhyvchoi povedinky v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Institutional factors of consumer behavior in the context of digital transformation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, *2*(17), 411–417. https://doi.org/10.32782/dees.17-67

9. Hurzhii, N. M., Nazarova, S. O., & Vasylyna, O. R. (2024). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na zminu spozhyvchykh zvychok i rynkovykh stratehii: Tsyfrovi transformatsii ta instytutsiinyi kontekst [Digital Economy and Its Impact on Changing Consumer Behavior and Market Strategies: Digital Transformations and Institutional Context]. *Akademichni vizii*, (30), 1–11. https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333

10. Hasii, O. V., Hudz, T. P., & Shapovalov, V. O. (2025). Povedinkovi aspekty tsyfrovoi komertsii: Spozhyvach, firma ta model yikh vzaiemodii [Behavioral aspects of digital commerce: The consumer, the firm, and interaction model]. *Nauka i tekhnika sohodni*, 13(54), 426–439. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-426-439

11. Cherep, A., Voronkova, V., & Cherep, O. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak nova paradyhma staloho rozvytku i konkurentospromozhnosti [Digitalization of the economy as a new paradigm of sustainable development and competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75

SHAPOVALOV Vitalii
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Personnel Management,
Labor Economics and Economic Theory,
Poltava University of Economics and Trade

HUDZ Tetiana
Doctor of Economics, Professor,
Director of the Educational and Scientific Center for
Training of Higher Qualification Personnel,
Poltava University of Economics and Trade

HASII Olena
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Director of the Educational and Scientific Institute for Quality Assurance in Higher Education,
Poltava University of Economics and Trade, Poltava

ARCHITECTONICS OF MARKET ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

Introduction. *The rapid development of digital technologies has significantly transformed the functioning of modern markets, affecting institutional arrangements, competitive structures, and the behavior of economic agents. Existing studies predominantly focus on particular aspects of digitalization, such as technological innovations, platform business models, digital infrastructure, or consumer behavior. However, such approaches often fail to explain the systemic nature of market transformation. This creates a need for a comprehensive conceptual framework capable of revealing how digitalization reshapes the overall organization of market relations and the mechanisms of economic coordination.*

Purpose. *The purpose of the article is to develop a conceptual model for analyzing digitalization as a factor in the transformation of the architectonics of market organization and to identify the key mechanisms through which digital technologies affect institutional regimes, structural modes, and behavioral patterns of economic agents.*

Methods. *The study is based on a systemic and institutional approach to the analysis of market organization. The research employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, abstraction, and logical modeling. The concept of the architectonics of market organization is used as an analytical framework for integrating institutional, structural, and behavioral dimensions of digital transformation.*

Results. *The study substantiates the feasibility of applying the concept of the architectonics of market organization to the analysis of digitalization processes. A conceptual model is proposed in which digital transformation is driven by technological, institutional, socio-economic, and global determinants and is manifested through the interconnected transformation of institutional regimes, structural modes, and behavioral patterns. It is demonstrated that digitalization changes the rules of economic interaction, strengthens the role of data and digital platforms, promotes platformization and ecosystem development, transforms competition mechanisms, and alters the behavior of firms and consumers. As a result, a new market architectonics emerges, characterized by multi-level coordination mechanisms, platform-mediated interactions, network-based value creation, and increased adaptability of economic systems.*

Originality. *The scientific novelty of the study lies in the development of a conceptual approach that interprets digitalization not merely as a technological process but as a factor in the systemic transformation of the architectonics of market organization. Unlike approaches focused on isolated manifestations of digital transformation, the proposed framework integrates institutional, structural, and behavioral dimensions into a unified analytical model and reveals the mechanisms of their interaction.*

Conclusion. *The findings suggest that digitalization leads to a comprehensive reconfiguration of market organization by transforming institutional regimes, structural modes, and behavioral patterns of economic agents. The proposed conceptual framework expands the theoretical understanding of digital transformation and provides a basis for further research into the evolution of market systems under conditions of digital economic development.*

Keywords: *market organization architectonics, economic digitalization, digital economy, institutional regime, structural mode, behavioral patterns, digital platforms, market coordination, digital transformation, market organization.*

Одержано редакцією: 11.02.2026
Прийнято до публікації: 12.03.2026

УДК 364.013:351.84
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-63-71

ПРОКОПЧУК Олена Тодорівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0001-7405-2469
olena_prokopchuk@ukr.net

ЯКОВИН Микола Миколайович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра економіки,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-5249-6179
olena_prokopchuk@ukr.net

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Обґрунтовано інституційні засади розвитку системи соціальної підтримки в контексті трансформації державної соціальної політики України та визначено напрями підвищення її ефективності, адресності й адаптивності до сучасних соціально-економічних викликів. Узагальнено теоретичні підходи до розуміння системи соціальної підтримки як багаторівневого інституційного механізму забезпечення соціальної стабільності та мінімізації соціальних ризиків. Проаналізовано сучасний стан її функціонування у 2019-2025 рр., що дозволило встановити значну роль державних соціальних виплат у структурі доходів домогосподарств (28-32 %) та позитивну динаміку цифровізації соціальної сфери. Визначено, що рівень адресності соціальної підтримки зріс із 50 % у 2019 р. до 60 % у 2025 р., а частка цифрових соціальних послуг – із 15 % до 62 %, що свідчить про поступову модернізацію механізмів надання соціальної допомоги. Виявлено ключові інституційні проблеми розвитку системи, серед яких фрагментація управління, недостатня узгодженість нормативно-правового забезпечення, обмежена адресність виплат та недостатній рівень цифрової інтеграції. Обґрунтовано напрями удосконалення інституційних засад соціальної підтримки, що передбачають посилення координації між рівнями управління, розвиток цифрових сервісів, удосконалення механізмів оцінювання потреб отримувачів та формування адаптивної моделі соціальної політики.

Ключові слова: *соціальна підтримка; соціальна політика; інституційні засади; державне регулювання; соціальний захист; трансформація; соціально-економічний розвиток; ефективність системи.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері державної соціальної політики, що зумовлено як внутрішніми соціально-економічними викликами, так і необхідністю адаптації до європейських стандартів соціального забезпечення. У цих умовах система соціальної підтримки набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення соціальної стабільності, зменшення рівня соціальної вразливості населення та підтримки соціально незахищених груп. Водночас існуюча система соціальної підтримки в Україні залишається недостатньо ефективною та характеризується низкою системних проблем, серед яких фрагментарність інституційного забезпечення, дублювання функцій різних органів державної влади, обмеженість фінансових ресурсів, а також недостатній рівень адресності соціальних виплат. Значною мірою це пов’язано з незавершеністю інституційних реформ та відсутністю цілісного підходу до формування сучасної моделі соціальної підтримки.

Додатково ускладнює ситуацію динамічна зміна соціально-економічних умов, зокрема зростання рівня соціальних ризиків, демографічні зміни, наслідки економічної нестабільності та воєнні виклики, що посилюють навантаження на систему соціального захисту. У результаті виникає потреба у переосмисленні інституційних засад функціонування системи соціальної підтримки та формуванні більш ефективних механізмів її реалізації.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення інституційних засад розвитку системи соціальної підтримки в умовах трансформації державної соціальної політики, що дозволить підвищити її ефективність, адресність та адаптивність до сучасних соціально-економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Розв'язанню проблем формування та розвитку системи соціальної підтримки, удосконалення механізмів її фінансового забезпечення, інституційної взаємодії та адаптації до сучасних соціально-економічних викликів присвячені праці вітчизняних дослідників, зокрема О. Лобик [1; 2], І. Онищук [3], Л. Першко [4], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк та співавторів [5–7], В. О. Черелюк [8], Ю. В. Шинкарьова [9], а також аналітичні матеріали Світового банку [10].

О. Лобик [1; 2] досліджує питання управління фінансовими ресурсами територіальних громад та особливості функціонування місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. Автор акцентує увагу на необхідності підвищення ефективності використання фінансового потенціалу громад, що є важливою передумовою забезпечення належного рівня соціальних послуг та підтримки населення на місцевому рівні. І. Онищук [3] розглядає інструменти фінансового забезпечення просторового розвитку місцевого самоврядування, підкреслюючи значення ресурсного забезпечення інституційних механізмів реалізації державної політики.

У працях Л. Першко [4], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюка та співавторів [5–7] досліджуються сучасні аспекти фінансового забезпечення соціальної сфери, моделі соціального обслуговування та роль соціальних комунікацій у формуванні ефективної системи взаємодії держави, громади та громадян. Зокрема, дослідники акцентують увагу на необхідності поєднання фінансових інструментів, організаційних механізмів та соціальних технологій для підвищення результативності соціальної підтримки.

Водночас у роботах В. О. Черелюк [8] та Ю. В. Шинкарьова [9] розкриваються організаційні та управлінські аспекти функціонування економічних систем в умовах цифровізації. Представлені підходи є актуальними для розвитку сучасної системи соціальної підтримки, оскільки цифрові технології створюють можливості для підвищення адресності соціальних виплат, удосконалення обліку отримувачів допомоги та оптимізації адміністративних процесів. Світовий банк [10] акцентує увагу на важливості інституційної стійкості, ефективного управління ресурсами та адаптивності соціально-економічних систем в умовах кризових викликів.

Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання формування комплексної інституційної моделі розвитку системи соціальної підтримки, яка б забезпечувала узгодженість між рівнями державного управління, підвищення адресності соціальних заходів, цифрову інтеграцію соціальних послуг та адаптивність системи до сучасних соціально-економічних трансформацій. Саме необхідність формування такого цілісного підходу визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є обґрунтування інституційних засад розвитку системи соціальної підтримки в умовах трансформації державної соціальної політики та визначення напрямів підвищення її ефективності, адресності й адаптивності до сучасних соціально-економічних викликів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток системи соціальної підтримки в Україні відбувається в умовах глибокої трансформації державної соціальної політики, що зумовлює необхідність переосмислення її інституційних засад. Зростання соціальних ризиків, демографічні зміни, економічна нестабільність та воєнні виклики актуалізують потребу у формуванні більш ефективних і адаптивних механізмів соціального захисту населення. У цих умовах система соціальної підтримки виступає ключовим інструментом забезпечення соціальної стабільності та зменшення рівня вразливості окремих груп населення.

Водночас існуюча модель соціальної підтримки характеризується низкою системних проблем, зокрема фрагментарністю інституційної структури, недостатньою координацією між органами державної влади та обмеженою адресністю соціальних виплат [1, с. 231]. Це обумовлює

необхідність удосконалення організаційно-економічних та інституційних механізмів її функціонування з урахуванням сучасних викликів та пріоритетів державної політики.

Система соціальної підтримки в Україні функціонує на основі багаторівневої інституційної структури, що включає центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та спеціалізовані соціальні служби. Водночас на практиці спостерігається дублювання функцій і недостатня узгодженість між рівнями управління, що знижує ефективність реалізації соціальної політики.

У науковій літературі система соціальної підтримки розглядається як багатокомпонентний інституційний механізм, спрямований на забезпечення соціального захисту населення, зниження рівня бідності та мінімізацію соціальних ризиків. Узагальнення теоретичних підходів свідчить про домінування інституційної, ресурсної та функціональної концепцій її розвитку, що відображають різні аспекти організації та реалізації соціальної політики держави [3, с. 84-86; 5, с. 223].

Сучасний стан функціонування системи соціальної підтримки в Україні характеризується значною часткою державних соціальних виплат у структурі доходів домогосподарств (у середньому 28-32% у 2019-2025 рр.), що свідчить про високу залежність населення від державної підтримки. Водночас рівень адресності соціальних виплат залишається недостатнім і становить близько 55-60%, що обмежує ефективність використання бюджетних ресурсів (рис. 1).

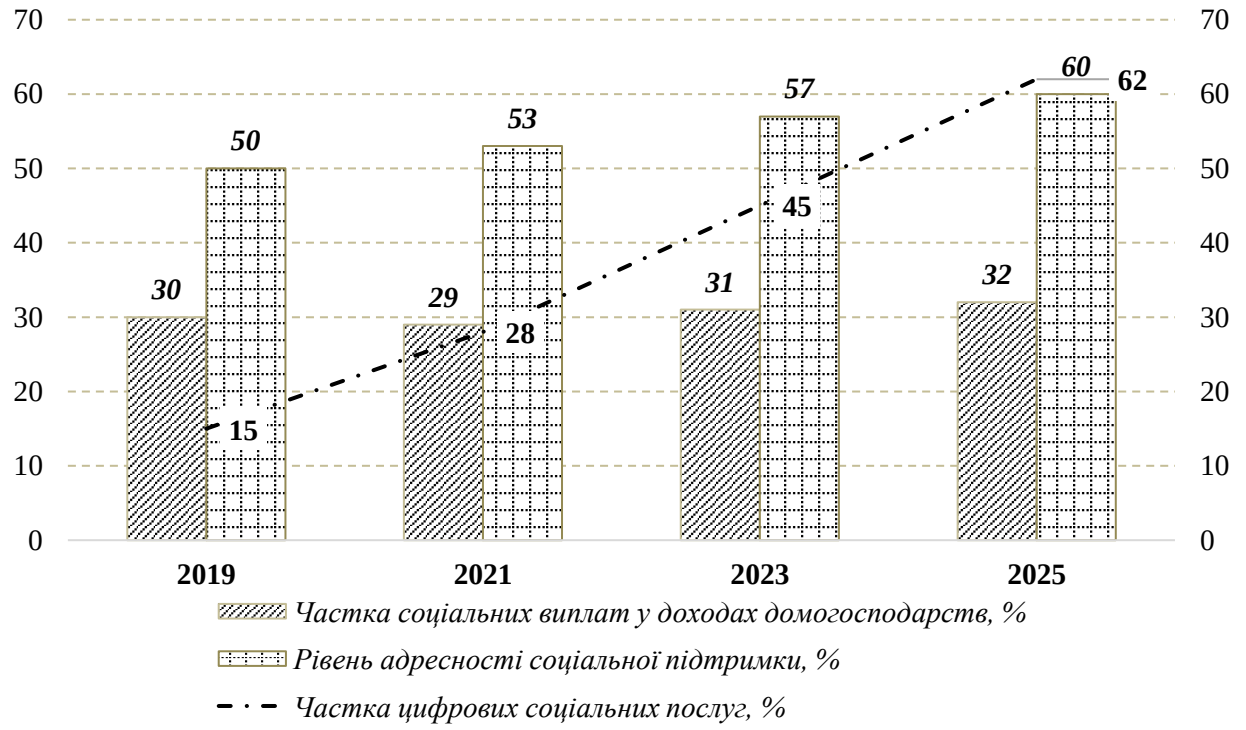


Рис. 1. Динаміка основних показників системи соціальної підтримки в Україні у 2019-2025 рр.

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України та Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України.

Дані рис. 1 свідчать про поступове зростання рівня цифровізації соціальної сфери та незначне підвищення адресності соціальної підтримки. Зокрема, частка цифрових соціальних послуг зросла з 15% у 2019 р. до 62% у 2025 р., що відображає активне впровадження електронних сервісів у систему соціального захисту.

Важливим напрямом трансформації системи соціальної підтримки є її цифровізація, що передбачає впровадження електронних сервісів, автоматизацію надання соціальних виплат та розвиток цифрових реєстрів отримувачів допомоги. Це дозволяє підвищити прозорість системи,

зменшити адміністративні витрати та мінімізувати ризики неефективного використання бюджетних коштів.

Водночас міжнародний досвід свідчить, що ефективні моделі соціальної підтримки базуються на принципах адресності, умовності та інтеграції соціальних послуг, що потребує адаптації до українських соціально-економічних реалій.

У цьому контексті особливого значення набуває ідентифікація ключових інституційних проблем, що стримують розвиток системи соціальної підтримки та визначають необхідність її подальшої модернізації [9, с. 141-142].

Водночас зберігаються проблеми фрагментарності управління, недостатньої координації між центральними та місцевими органами влади, а також обмеженої ефективності використання фінансових ресурсів, що стримує підвищення результативності системи соціальної підтримки.

У результаті проведеного дослідження ідентифіковано ключові інституційні проблеми та обмеження розвитку системи соціальної підтримки в Україні (табл. 1). Насамперед встановлено недостатній рівень інституційної узгодженості між центральними та місцевими органами влади, що проявляється у фрагментації управлінських функцій, дублюванні повноважень і зниженні ефективності реалізації соціальної політики. Виявлено також недосконаліть нормативно-правового забезпечення, яке характеризується фрагментарністю регулювання та недостатньою системністю механізмів соціальної підтримки.

Таблиця 1 – Інституційні проблеми системи соціальної підтримки та напрями їх подолання*

Інституційна проблема	Причини виникнення	Наслідки	Напрями удосконалення
Фрагментація управління та дублювання функцій між рівнями влади	Нечіткий розподіл повноважень, слабка координація	Зниження ефективності реалізації соціальної політики	Оптимізація інституційної структури та чіткий розподіл повноважень
Недосконаліть нормативно-правового забезпечення	Фрагментарність законодавства, часті зміни регулювання	Нестабільність системи соціальної підтримки	Уніфікація та систематизація нормативно-правової бази
Обмежена адресність соціальних виплат	Недостатній рівень індивідуалізації соціальної підтримки	Нецільове використання бюджетних коштів	Впровадження механізмів адресної та цифрової ідентифікації отримувачів
Низький рівень цифрової інтеграції соціальних послуг	Недостатня цифровізація адміністративних процесів	Повільність та неефективність надання послуг	Розвиток електронних соціальних сервісів та цифрових платформ
Обмежена адаптивність системи до соціально-економічних змін	Інституційна інертність, слабка гнучкість управління	Зниження реакції на кризові виклики	Запровадження адаптивних моделей управління соціальною політикою

*Джерело: узагальнено та систематизовано автором.

Окремою проблемою є обмежена адресність соціальних виплат, що знижує ефективність перерозподілу бюджетних ресурсів і послаблює результативність соціальної політики держави. Додатково встановлено недостатній рівень цифрової інтеграції соціальних послуг, низьку ступінь автоматизації адміністративних процесів та обмежену адаптивність інституційної системи до динамічних соціально-економічних змін.

Сукупність зазначених чинників свідчить про наявність системних інституційних дисфункцій, що стримують розвиток системи соціальної підтримки та обумовлюють необхідність її комплексної модернізації на засадах підвищення ефективності, адресності та цифрової трансформації.

Аналіз наведених у табл. 1 даних свідчить, що найбільш критичними є проблеми інституційної фрагментації, недостатньої адресності соціальних виплат та обмеженої цифрової інтеграції соціальних послуг. Їх сукупний вплив формує системні дисфункції, які стримують підвищення ефективності соціальної підтримки та знижують її адаптивність до сучасних соціально-економічних викликів.

Обґрунтування напрямів удосконалення інституційних засад розвитку системи соціальної підтримки в Україні базується на необхідності подолання виявлених структурних дисфункцій та підвищення ефективності реалізації державної соціальної політики (рис. 2).

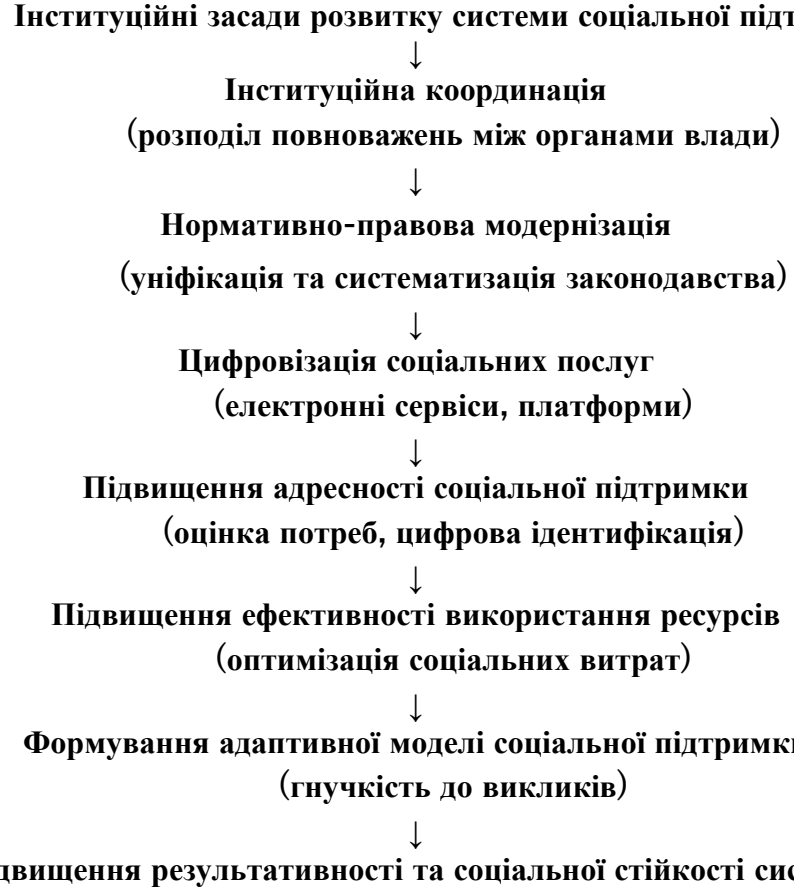


Рис. 2. Напрями удосконалення інституційних засад розвитку системи соціальної підтримки

Джерело: сформовано автором.

Насамперед доцільним є удосконалення інституційної взаємодії між центральними та місцевими органами влади шляхом чіткого розподілу повноважень, посилення координаційних механізмів та запровадження єдиних стандартів надання соціальних послуг. Важливим напрямом є модернізація нормативно-правового забезпечення, що передбачає систематизацію законодавства у сфері соціальної підтримки та підвищення його узгодженості.

Окрему увагу слід приділити підвищенню адресності соціальної підтримки через впровадження цифрових інструментів ідентифікації отримувачів та розвиток автоматизованих систем оцінювання потреб домогосподарств. Крім того, пріоритетним напрямом є поглиблення

цифровізації соціальної сфери, що передбачає інтеграцію електронних сервісів, розвиток єдиних інформаційних платформ та автоматизацію процесів адміністрування соціальних виплат.

Не менш важливим є посилення адаптивності системи соціальної підтримки до соціально-економічних викликів шляхом впровадження гнучких механізмів управління та орієнтації на результативність соціальних програм. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення ефективності, прозорості та стійкості системи соціальної підтримки в умовах трансформації державної соціальної політики.

Подані на рис. 2 напрями відображають системний підхід до удосконалення інституційних засад розвитку системи соціальної підтримки в умовах трансформації державної соціальної політики. Їх реалізація передбачає послідовне посилення інституційної координації між органами державної влади та місцевого самоврядування, що є передумовою забезпечення узгодженості управлінських рішень у соціальній сфері. Важливе значення має нормативно-правова модернізація, спрямована на уніфікацію та систематизацію законодавчої бази, що дозволяє підвищити прозорість і стабільність функціонування системи соціальної підтримки.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація соціальних послуг, яка забезпечує автоматизацію процесів надання допомоги, зниження адміністративних витрат та підвищення доступності соціальних сервісів для населення. Водночас посилення адресності соціальної підтримки через використання цифрових інструментів оцінки потреб і ідентифікації отримувачів сприяє більш ефективному використанню бюджетних ресурсів.

Реалізація зазначених напрямів у комплексі формує передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, розвитку адаптивної моделі соціальної підтримки та забезпечення її здатності оперативно реагувати на соціально-економічні виклики. У підсумку це сприятиме зростанню результативності функціонування системи соціальної підтримки та зміцненню соціальної стійкості держави.

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що сучасна система соціальної підтримки в Україні перебуває на етапі інституційної трансформації, який характеризується поєднанням традиційних механізмів соціального захисту з елементами цифрової модернізації та посиленням орієнтації на адресність соціальних виплат. Водночас збереження структурних дисфункцій, зокрема інституційної фрагментації, недостатньої узгодженості управлінських рішень та обмеженої інтеграції цифрових сервісів, стримує формування цілісної та ефективної моделі соціальної підтримки. У цьому контексті ключовим завданням подальшого розвитку визначено перехід до інтегрованої інституційної моделі, що забезпечує узгодженість управління, цифрову взаємодію та підвищення результативності соціальної політики держави.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано інституційні засади розвитку системи соціальної підтримки в умовах трансформації державної соціальної політики та визначено ключові напрями підвищення її ефективності, адресності й адаптивності. Встановлено, що сучасний стан системи соціальної підтримки в Україні характеризується значною залежністю домогосподарств від державних соціальних виплат (у середньому 29-32% у 2019-2025 рр.), що свідчить про її високу соціальну значущість, але водночас – про структурну вразливість економічної самозабезпеченості населення.

Водночас виявлено позитивну динаміку підвищення адресності соціальної підтримки: її рівень зріс із 50% у 2019 р. до 60% у 2025 р., що свідчить про поступову переорієнтацію системи на більш цільове використання бюджетних ресурсів. Паралельно спостерігається суттєве зростання рівня цифровізації соціальних послуг – із 15% до 62% відповідно, що відображає активне впровадження електронних сервісів та цифрових інструментів адміністрування соціальної сфери.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило встановити, що розвиток системи соціальної підтримки базується на інституційній, ресурсній та функціональній парадигмах, які відображають різні аспекти організації соціальної політики держави. При цьому найбільш

вагомого значення набуває інституційний підхід, оскільки саме якість інституційного середовища визначає ефективність розподілу соціальних ресурсів.

Виявлено ключові інституційні проблеми розвитку системи соціальної підтримки, серед яких: фрагментація управління між рівнями влади, недостатня узгодженість нормативно-правового забезпечення, обмежена адресність соціальних виплат, низький рівень цифрової інтеграції соціальних послуг та інституційна інертність системи. Сукупність цих факторів формує системні дисфункції, що стримують підвищення ефективності соціальної політики.

Обґрунтовано, що удосконалення системи соціальної підтримки має базуватися на посиленні інституційної координації, модернізації нормативно-правової бази, розвитку цифрових соціальних сервісів, запровадженні інструментів адресної ідентифікації отримувачів та формуванні адаптивної моделі управління соціальною політикою. Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та посилення соціальної стійкості держави.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов’язати з удосконаленням індикаторних підходів до оцінювання ефективності системи соціальної підтримки, розробкою моделей цифрової інтеграції соціальних послуг та дослідженням міжнародного досвіду формування адаптивних соціальних систем в умовах кризових і воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Лобик О. О. Управління місцевими бюджетами в умовах фінансової децентралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 4(2). С. 229–234. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-39.

2. Лобик О. О. Управління фінансовим потенціалом територіальних громад: виклики та можливості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74), № 6. С. 94–98. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/17

3. Онищук І. І. Інструменти фінансового забезпечення просторового розвитку місцевого самоврядування. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 82–91. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.82-91

4. Першко Л. О. Управління місцевими бюджетами в умовах фінансової децентралізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Вип. 4(2). С. 229–234. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-39.

5. Прокопчук О.Т., Соколюк С.Ю. Соціальна реклама в системі суспільних комунікацій. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 220-230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.

6. Прокопчук О.Т., Соколюк С. Ю., Бондаренко Н. В., Уляніч Ю.В. Фінансові інструменти та моделі соціального обслуговування населення в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 291-304. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

7. Прокопчук О., Соколюк С., Коротєєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11

8. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. DOI:10.18664/btie.88.324925.

9. Шинкарьов Ю. В. Методичний інструментарій управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України.* 20203. 52, С. 136–144. https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144.

10. World Bank. (2023). *Logistics performance and trade facilitation in conflict-affected economies*. Washington, DC: World Bank.

References

1. Lobyk O. O. (2020). Management of local budgets under conditions of financial decentralization. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky* (Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences), 4(2), 229–234. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-39.

2. Lobyk O. O. (2024). Management of financial potential of territorial communities: challenges and opportunities. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia* (Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Public Administration and Administration Series), 35(74), 6, 94–98. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/17.

3. Onyshchuk I. I. (2025). Financial support instruments for spatial development of local self-government. *Ekonomichnyi prostir* (Economic Space), 198, 82–91. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.82-91.

4. Pershko L. O. (2020Management of local budgets under conditions of financial decentralization. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky* (Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences), 4(2), 229–234. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-39.

5. Prokopchuk O. T., & Sokoliuk S. Yu. (2024). Social advertising in the system of public communications. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva. Ekonomichni nauky* (Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture. Economic Sciences), 105(2), 220–230. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.

6. Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu., Bondarenko N. V., & Ulianych Yu. V. (2025). Financial instruments and models of social services provision in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* (Collection of Scientific Works of Uman National University. Economic Sciences), 106(2), 291–304. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304.

7. Prokopchuk O., Sokoliuk S., Korotieiev M., & Bondarenko N. (2025). Social work and financial support: modern challenges for local self-government. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika* (Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series), 21(42). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11.

8. Chereliuk V. O. (2024). Organizational support of risk management under conditions of digitalization. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* (Bulletin of Transport Economics and Industry), 88. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.88.324925.

9. Shynkarov Yu. V. (2023). Methodological tools for financial risk management in the process of digital transformation of business. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* (Strategy of Economic Development of Ukraine), 52, 136–144. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144.

10. World Bank. (2023). *Logistics performance and trade facilitation in conflict-affected economies*. Washington, DC: World Bank.

PROKOPCHUK Olena
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Uman National University,
Uman, Ukraine

YAKOVYN Mykola
PhD candidate,
Department of Economics, Uman National University,
Uman, Ukraine

INSTITUTIONAL FRAMEWORKS FOR THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL SUPPORT SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF STATE SOCIAL POLICY

Introduction. *The current transformation of Ukraine's state social policy, which is taking place against a backdrop of economic instability, demographic changes, rising social risks and crisis phenomena, necessitates a re-evaluation of institutional approaches to the formation and development of the social support system. It has been established that the existing model of social support is characterised by a number of structural problems, including fragmented institutional interaction, insufficient coordination of management mechanisms, limited targeting of social benefits and incomplete integration of digital tools. This reduces the efficiency of social resource utilisation and limits the system's ability to respond promptly to contemporary socio-economic challenges. In this context, there is a growing need to establish new institutional foundations for the development of the social support system, aimed at enhancing its effectiveness, adaptability and resilience.*

Purpose. *The aim of the study is to establish the institutional foundations for the development of the social support system against the backdrop of the transformation of Ukraine's state social policy, and to identify ways of enhancing its effectiveness, targeting and adaptability to current socio-economic conditions.*

Results. *The current state of the social support system in Ukraine has been analysed, and it has been established that the share of social benefits in the structure of household income in 2019–2025 averaged 28–32 per cent, confirming the significant role of state support in ensuring social stability. A gradual increase in the level of targeting of social assistance has been identified: the relevant indicator rose from 50 per cent in 2019 to 60 per cent in 2025, indicating a gradual reorientation of the system towards a more targeted use of budgetary resources. Significant progress has been made in the digitalisation of the social sector – the share of digital social services has increased from 15 per cent in 2019 to 62 per cent in 2025, reflecting the development of e-services and digital mechanisms for administering assistance. Key institutional challenges to the development of the social support system have been identified, including fragmented governance, shortcomings in the regulatory framework, an insufficient level of digital integration, and limited adaptability to socio-economic changes. Directions for improving the institutional framework have been proposed, involving enhanced coordination between levels of government, modernisation of the regulatory framework, the development of digital social services, and the introduction of mechanisms to improve the targeting of support.*

Originality. *An institutional approach to the development of the social support system in the context of the transformation of state social policy has been justified; unlike traditional approaches, this approach involves a comprehensive combination of organisational, regulatory, digital and managerial components. Conceptual directions are proposed for improving the institutional foundations of the social support system's development, aimed at forming an adaptive model of social policy capable of ensuring the effective use of resources and a prompt response to new social challenges.*

Conclusion. *It has been established that the further development of the social support system in Ukraine requires a shift from a fragmented model of assistance provision to an integrated institutional system based on the principles of coordination, digitalisation, targeting and effectiveness. It has been demonstrated that improving the effectiveness of social support depends on the quality of the institutional environment, the level of digital interaction and the ability of social policy mechanisms to adapt to changing socio-economic conditions. Prospects for further research relate to refining methodological approaches to assessing the effectiveness of the social support system, developing digital models for the delivery of social services, and studying international experience in the development of adaptive social systems.*

Keywords: *social support; social policy; institutional framework; state regulation; social protection; transformation; socio-economic development; system effectiveness.*

Одержано редакцією: 02.03.2026
Прийнято до публікації: 01.04.2026

УДК 331.101.262:159.923.2

DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-72-83

ЧЕРКАШИНА Тетяна Вікторівна
доктор педагогічних наук, професор кафедри психологічної та економічної освіти
КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», м. Черкаси, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0002-6950-6427
tcherkashina@ukr.net

СОТУЛА Оксана Віталіївна
кандидат економічних наук, завідуюча кафедри психологічної та економічної освіти
КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», м. Черкаси, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0001-5615-3987
oksanasotula50@gmail.com

МІСАЙЛОВА Ксенія Валентинівна
старший викладач кафедри психологічної та економічної освіти
КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», м. Черкаси, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0001-5444-6823
kseniiamisailova555@gmail.com

ВНУТРІШНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТФЕЛЬ: ЕКОНОМІКА ТА ПСИХОЛОГІЯ САМОРОЗВИТКУ

У статті проаналізовано проблему інвестицій у власний розвиток як чинника забезпечення психологічної стійкості та професійної мобільності педагога. Обґрунтовано концепцію формування внутрішнього інвестиційного портфеля особистості як стратегічного інструменту капіталізації людського потенціалу та захисту від професійного вигорання. Внутрішній інвестиційний портфель у структурі професійного самозбереження педагога – це міждисциплінарне інтегроване утворення, спрямоване на оптимізацію внутрішніх (психофізіологічних, когнітивних) та зовнішніх (операційних, фінансових) ресурсів фахівця. У роботі представлено узагальнену архітектуру портфеля. Доведено, що його системне наповнення підвищує ринкову вартість викладача, мінімізує когнітивне навантаження та забезпечує високий рівень професійної резильєнтності в умовах сучасних криз і трансформацій.

Ключові слова: *людський капітал, професійне вигорання, саморозвиток, психологічна гігієна, операційна ефективність, фінансова свобода.*

Постановка проблеми. Сьогодні, в епоху тотальної невизначеності та стрімких змін, традиційне розуміння «інвестицій» виходить далеко за межі банківських рахунків чи нерухомості. Найбільш стабільним та високодохідним активом стає сама людина — її ментальне здоров'я, освітній рівень та здатність до адаптації.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема інвестицій у власний розвиток як чинника забезпечення психологічної стійкості та професійної мобільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці підкреслюють, що сучасна освіта повинна орієнтуватися не лише на передачу знань, а передусім на формування особистості, здатної до саморозвитку і самореалізації. Зокрема, В. Г. Кремень зазначає, що ключовим завданням освіти XXI століття є формування людини інноваційного типу мислення, яка здатна до постійного оновлення знань і творчого застосування їх у змінних умовах [1, с. 45]. С. Д. Максименко розглядає розвиток особистості як процес реалізації внутрішніх потенцій у взаємодії

із соціальним середовищем, наголошуючи на активній ролі суб'єкта у власному становленні [2, с. 78]. Подібної позиції дотримується Т. М. Титаренко, яка підкреслює значення життєтворчості та здатності особистості до осмислення власного життєвого шляху як ключових умов її психологічного благополуччя [3, с. 112].

Мета статті. Форум фінансової свободи: «Інвестиції у власне «Я», який 24 квітня 2026 року провела кафедра психологічної та економічної освіти Комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради» був приурочений до Міжнародного дня фінансової незалежності і став платформою для глибокого переосмислення того, як переплелися економічні категорії з психологічним благополуччям.

Фінансова грамотність часто розглядається як вміння рахувати гроші, проте сучасні виклики доводять: справжня фінансова свобода починається з керування власними бажаннями та подолання внутрішніх бар'єрів.

Це дослідження — це синергія думок експертів, кожен з яких розкриває свій аспект розбудови «внутрішнього людського капіталу».

Викладення основного матеріалу дослідження. Інвестиції у власне «Я» як антидот вигоранню - для педагогів, які за своєю природою схильні віддавати більше, ніж отримувати, фінансова незахищеність стає подвійним ударом. Вона не лише обмежує їхні можливості для якісного відновлення (відпустка, медична допомога, курси), але й посилює відчуття несправедливості та безпорадності. Саме тому сьогодні вже неможливо ігнорувати той факт, що емоційне вигорання в освіті має чіткий фінансовий відтінок.

Вигорання — це не просто втома, яку можна вилікувати вихідними на природі. Це стан системного дефіциту ресурсів.

Дослідники сну вивчали когнітивний вплив втрати повноцінного нічного сну через експериментальні маніпуляції [4]. Виклик фінансових проблем має когнітивний вплив, порівнянний із втратою повноцінного нічного сну. Крім того, подібні розміри ефектів спостерігалися в результатах роботи за матрицями Рейвена хронічних алкоголіків проти здорових дорослих [5] та 60-річних проти 45-річних [6]. Крім того, людина, яка перебуває у стані фінансової скрути, тимчасово втрачає до 13 пунктів IQ [7].

Інвестиції у власне «Я» — це капітальні вкладення в основний актив нашого життя. Це процес перетворення поточної праці на стійкі активи: знання, здоров'я та час, які захищають від професійного знецінення та вигорання.

Основними спонукальними мотивами інвестування є формування надлишку певних ресурсів у суб'єктів господарювання чи приватних осіб, які вони прагнуть вдало розмістити для отримання найбільшого доходу, та привабливий задум, практичне втілення якого обіцяє відповідну вигоду.

Сьогодні інвестиційна активність передбачає вкладення тимчасово вільних грошових коштів не в один, а у велику кількість різноманітних інвестиційних об'єктів, утворюючи таким чином певну диверсифіковану їх сукупність, якою управляють як особливим єдиним інвестиційним об'єктом. Для означення такої множини реальних інвестиційних об'єктів окремого вкладника використовують термін інвестиційний портфель, під яким розуміють сукупність зібраних разом різних інвестиційних цінностей, що слугують сукупним інструментом досягнення конкретної інвестиційної мети.

Інвестиційний портфель — це принципово нова інвестиційна якість, завдяки якій суттєво поліпшуються результати інвестування і яка управляється інвестором як цілісний інвестиційний об'єкт [8].

Коли ми переносимо ці категорії у площину людського капіталу, концепція залишається незмінною: успіх, фінансова свобода та стійкість до криз залежать від того, які саме активи ми вкладаємо у власне «Я».

Портфель **«**Інвестиції у власне «Я» — це комплексна стратегія управління внутрішніми та зовнішніми ресурсами особистості. Він розроблений не для пасивного накопичення, а для активної капіталізації власного потенціалу (Рис. 1). Головна мета цього портфеля — забезпечити

педагогу найвищий рівень професійної резильєнтності, захистити від інфляції ментальних сил та створити надійний антидот професійному вигоранню.

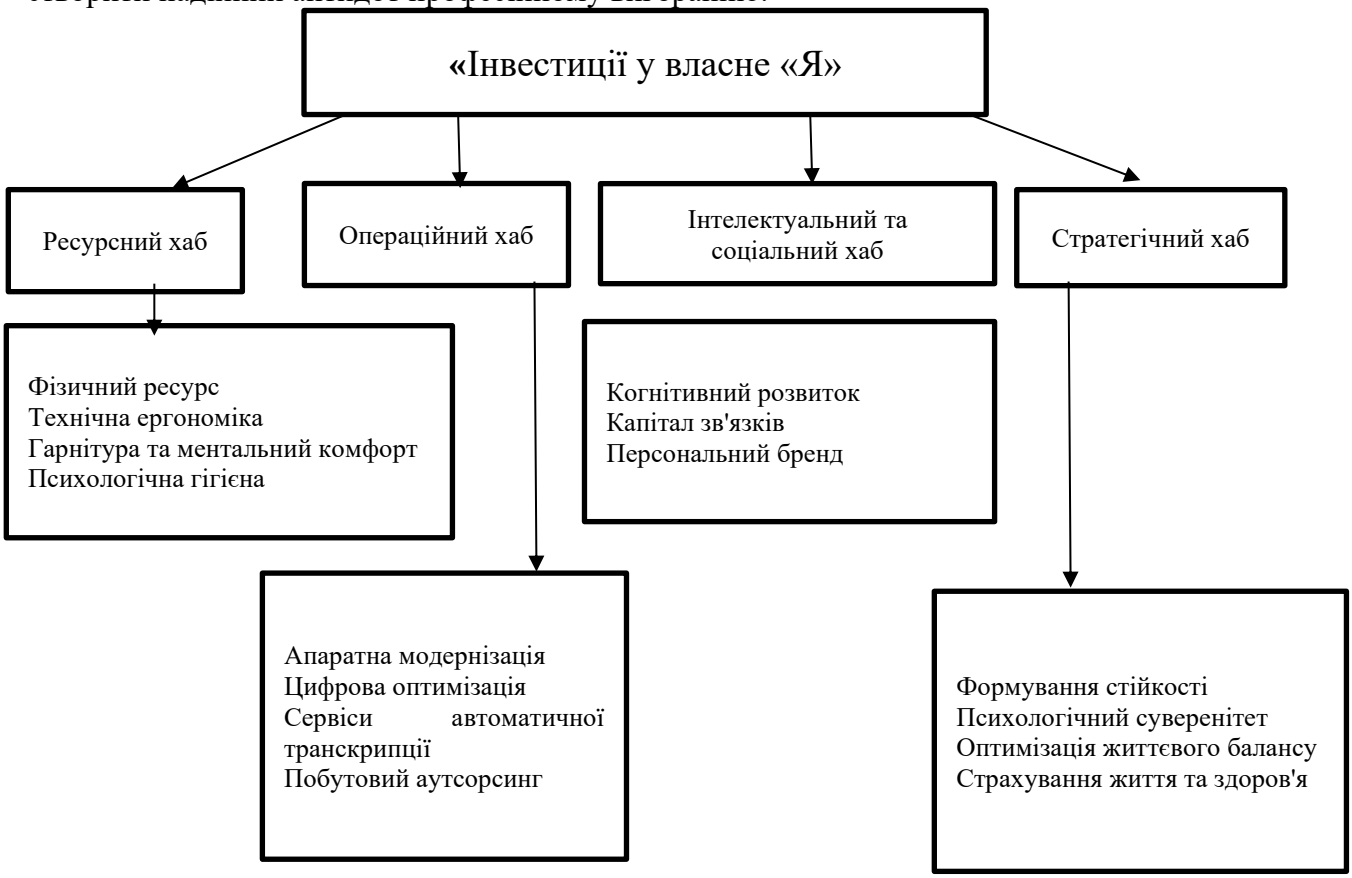


Рис. 1 - Узагальнена структура портфеля «Інвестиції у власне «Я»

Складено авторами

Провідна мета формування портфеля — поліпшити результати інвестування, надати сукупності активів такої інвестиційної якості, яка можлива лише за умови їх комбінації [8].

Будь-який збалансований портфель починається з фундаментальних, найбільш стабільних інвестицій, які забезпечують безперебійну роботу всієї системи. У структурі «Інвестицій у власне «Я» таким фундаментом є перший і найважливіший блок, спрямований на відновлення та підтримку нашого головного біологічного й технічного інструменту.

Ресурсний хаб, або капітальний ремонт «обладнання». Якщо цей актив виходить з ладу, всі інші інвестиції втрачають сенс. Психофізіологічний стан людини — це її основний капітал. Без належної профілактики та вчасного технічного обслуговування будь-яка система починає працювати в збиток, що неминуче призводить до банкрутства — професійного виснаження.

Основними стратегічними напрямами цього хабу є:

1. Фізичний ресурс, зниження біологічної амортизації. Цьому сприятиме купівля якісного матрацу та ортопедичної подушки - пряма інвестиція у фазу глибокого сну та когнітивне відновлення, блекаут-штор або маски для сну — повна темрява критично важлива для вироблення мелатоніну, регулярні медичні чекапи з метою запобігання критичній амортизації організму – проведення базових аналізів (вітамін D, феритин, гормони щитоподібної залози), щоб контролювати рівень енергії, а не лише реагувати на хвороби, абонемент у басейн, на йогу, фітнес-клуб чи танці для підтримки високого рівня життєвої енергії.

2. Технічна ергономіка або оптимізація робочого простору. Професійне офісне крісло, адже інвестиція в якісну підтримку спини сьогодні — це пряма економія десятків тисяч гривень на послугах реабілітологів та масажистів уже через рік. Сюди ж відносяться ергономічна підставка для ноутбука, регульований стіл (або насадка на стіл), що дозволяє працювати стоячи, це знімає навантаження з попереку. Окуляри з фільтром синього світла, які захищають зір під час тривалої

перевірки цифрових робіт та освітлення робочого місця нейтральним світлом для зменшення контрасту між екраном та кімнатою.

3. Гарнітура та ментальний комфорт. Для вчителя тиша — це дефіцитна розкіш. Інвестиція в навушники, які ефективно відсікають зовнішній шум (на перерві, у транспорті або вдома під час підготовки до занять), миттєво знижує стресове навантаження на нервову систему та підвищує концентрацію. Для проведення онлайн-уроків, якісний мікрофон із шумозаглушенням - це інвестиція у авторитет та кращу увагу учнів.

4. Психологічна гігієна або збереження ментального капіталу. Системні сесії з психологом, ретрити для відновлення внутрішнього балансу, створення «вільного від екранів» простору (наприклад, за 1-2 години до сну), прогулянки на свіжому повітрі без гаджетів чудово перезавантажують після перевірки десятків зошитів. Інвестиції в хобі (кераміка, живопис, садівництво) виконують роль емоційного перемикача та дозволяють мозку безпечно виходити з цілодобового режиму «викладання».

Друга складова інвестиційного портфеля — «Технічна ергономіка» — фокусується на оптимізації зовнішніх процесів. У класичному бізнесі успіх компанії визначається її операційною ефективністю — здатністю мінімізувати часові та фінансові витрати на рутинні завдання, щоб вивільнити ресурси для стратегічного планування.

Для сучасного педагога час є найбільш дефіцитним і водночас найдорожчим активом. Постійна підготовка до занять, перевірка робіт, ведення документації та написання звітів часто перетворюються на так звану «рутинну інфляцію», яка з'їдає не лише робочі години, а й особистий простір. Головна мета цього блоку — максимально знизити собівартість вашої робочої години за рахунок інтеграції сучасної техніки, програмного забезпечення та побутового сервісу. Це не про «витрати», це про купівлю вашого власного часу. Переводячи механічну роботу на рейки автоматизації, ми інвестуємо в інтелектуальну свободу та купуємо години для якісного відпочинку, що є прямим запобіжником професійного виснаження.

Основними інструментами «Технічної ергономіки» є:

Апаратна модернізація. Другий монітор — це інвестиція №1 для вчителя. Робота в режимі «одне вікно з журналом — інше з матеріалами» прискорює підготовку до уроків у 1,5–2 рази. Графічний планшет зі стилусом дозволяє перевіряти роботи від руки безпосередньо в цифровому форматі, не роздруковуючи їх, а швидкий SSD-накопичувач для комп'ютера назавжди позбавляє вчителя від очікування під час «зависання» системи.

Цифрова оптимізація - платні підписки на ШІ-помічники (наприклад, ChatGPT Plus для миттєвої генерації планів уроків, тестів та дидактичних матеріалів), преміум-версії платформ Canva чи Quizizz, сервіси автоматичного планування.

Сервіси автоматичної транскрипції, або голосовий менеджмент. Замість того, щоб годинами сидіти за клавіатурою, намагаючись набрати текст наукової статті чи чергового звіту, ви «наговорюєте» свої думки голосом під час прогулянки, а програма автоматично перетворює аудіоряд на структурований друкований документ.

Побутовий аутсорсинг - делегування домашньої рутини. Робот-пилосос, посудомийна машина, мультиварка з дистанційним керуванням, сервіси доставки продуктів або готових боксів з їжею, це класичні «вбивці вигорання». Для вчителя, який повертається додому після 6-7 уроків, делегування прибирання та миття посуду техніці — це купівля 1–1,5 години чистого, легального відпочинку щодня.

У фінансовому світі замало просто утримувати позиції — активи мають постійно працювати на підвищення капіталізації бізнесу та вихід на нові інвестиційні ринки. Для сучасного викладача Інтелектуальний та соціальний хаб — це інструмент формування високої конкурентоспроможності та диверсифікації професійної діяльності, підвищення власної ринкової вартості як експерта. Інвестиції в інтелектуальний продукт і соціальні зв'язки здатні генерувати довгострокові дивіденди у вигляді нових кар'єрних можливостей, грантів, авторських проєктів та професійного визнання.

Цей хаб структурується за такими ключовими векторами.

Когнітивний розвиток - освоєння суміжних та інноваційних галузей — курси з фінансової грамотності, вивчення іноземних мов, навчання фасилітації, медіації чи менеджменту проєктів. Це дозволяє педагогу вийти за межі суто традиційної вчительської ролі та трансформуватися в сучасного тьютора, ментора чи освітнього консультанта.

Капітал зв'язків. Активне членство у професійних асоціаціях, участь у масштабних форумах, поїздки на науково-практичні конференції. Це інвестиція у формування якісного нетворкінгу — кола однодумців та експертів, до яких завжди можна звернутися за професійною порадою, експертною оцінкою або надійним партнерством під час подачі на міжнародні гранти.

Персональний бренд, маркетинг особистості. Оплата якісної професійної фотосесії для ділових соцмереж (LinkedIn, Facebook), створення власного сайту-портфоліо, запуск авторського блогу, освітнього каналу чи розробка унікального комерційного спецкурсу. Ваш бренд — це нематеріальний актив, який починає працювати на ваше ім'я, забезпечуючи потік нових пропозицій.

Жодна інвестиційна стратегія не може вважатися успішною, якщо вона не захищена від форс-мажорів, зовнішніх криз та внутрішнього виснаження. Стратегічний хаб — це фінансовий та психологічний щит, головна мета якого — перевести професійну діяльність педагога з площини «робота заради виживання» в площину «робота заради задоволення та самореалізації». Коли людина має надійний захист, рівень її базової тривожності стрімко падає, звільняючи колосальний об'єм енергії для творчості, інновацій та впровадження сміливих освітніх підходів.

Загалом цей хаб складається з чотирьох фундаментальних елементів.

Формування стійкості. Створення та регулярне наповнення «подушки безпеки», яка здатна покрити мінімум 3–6 місячних бюджетів вашого життя. Відкриття окремого накопичувального рахунку під конкретну велику мрію, навіть 1–10% щомісячного доходу формують стійке відчуття контролю над власним життям та фінансової безпеки.

Психологічний суверенітет, або інвестиція у власне право сказати «ні». Це свідома готовність відмовитися від токсичних проєктів, додаткового, але виснажливого навантаження чи неефективної комунікації. Сказати «ні» стає можливим саме тоді, коли у вас є сформований фінансовий люфт, який захищає вас від страху залишитися без засобів до існування.

Оптимізація життєвого балансу - купівля професійних послуг особистого асистента, сертифікованого бухгалтера (для ведення ФОП), кваліфікованого репетитора для власної дитини. Це стратегічний обмін фінансів на якість життя, який дозволяє провести вивільнений час у спілкуванні з родиною чи відпочинку.

Страхування життя та здоров'я. Оформлення надійного страхового поліса. Коли на рівні підсвідомості ви знаєте, що в разі неочікуваної хвороби чи травми всі медичні витрати будуть повністю покриті страховою компанією, внутрішня напруга зникає, забезпечуючи психологічний комфорт у довгостроковій перспективі.

Портфель «Інвестицій у власне «Я» не обов'язково наповнювати всіма елементами одночасно. Головне — почати з Ресурсного хабу і поступово будувати власну траєкторію фінансової та психологічної свободи. Інвестиція в себе — це не егоїзм, а грамотний менеджмент підприємства під назвою «Моє життя».

Відповідальне інвестування у ментальне здоров'я, зокрема суб'єкта освітньої діяльності у вигляді ефективного самокерування бажаннями, емоціями, думками розглядається як стратегічний актив, що забезпечує стійкість до стресів, зростання особистої ефективності, розвиток критичного мислення, підвищення рівня ментальної та комунікативної культури, покращення загальної якості життя.

Відповідальне інвестування як етичний підхід до зміцнення ментального здоров'я передбачає програму свідомого спрямування педагога до цілеспрямованого вдосконалення, духовно-морального збагачення, активності, продуктивності, що зменшує вигорання, витрати сил, часу, матеріальних ресурсів для виконання освітніх цілей і завдань, забезпечує подальший особистісно-професійний саморозвиток, покращення фізичного стану.

Вмотивованим цілепокладанням до розгляду зазначеного проблемного питання може послуговувати сповнений творчим піднесенням вислів Сократа: «Щоб змінити світ, треба

спочатку змінити себе», що спонукає, зокрема до набуття додаткових компетенцій з самокерування бажаннями, емоціями, думками засобами порівняльного самоаналізу, реалізуючи першорядне завдання – об'єктивація самооцінки сформованості ментального здоров'я та напрямки його покращення.

Основними поняттями та визначеннями, що утворюють єдине понятійне поле проблеми розгляду є критичне мислення, ментальне здоров'я, самоаналіз.

Самоаналіз, в контексті проблеми, розглядається як спосіб пізнання себе, виховання волі засобами самодисципліни та самоорганізації, формування почуття міри, самовладання, розвитку критичного мислення, зростання особистої ефективності з утворення стратегічного активу ментального здоров’я особистості педагога. У такому контексті доречно згадати вислів Григорія Сковороди «Сенс людського існування – подвиг самопізнання».

Технологічними засобами порівняльного самоаналізу з формування ментального здоров'я у динаміці зростання особистої ефективності послуговують критерії (когнітивний – професійні знання, емоційно-ціннісний – особисті якості, діяльнісний – педагогічні уміння, компетенції); показники (вибір головного, почуття міри, самовладання, критичне мислення, ефективні дії) з відповідно прогнозованим результатом: сформованість культури пом'яті, як зміцнілий імунітет проти інформаційних маніпулювань, культури бажань як зміцнілий вольовий імунітет, культури емоцій як зміцнілий емоційний імунітет, культури думок як зміцнілий ментальний імунітет.

Діагностична таблиця «Самоаналіз зміцнення ментального здоров'я як стратегічного активу» (табл. 1) дає змогу наблизити самооцінку до максимально об'єктивної за своїми силами та можливостями, враховуючи динаміку позитивних самозмін «тут і зараз» за простою технологічною схемою відвертих відповідей, наданих самому собі «так» або «ні» на кожне із сформульованих питань.

Таблиця 1 - Самоаналіз зміцнення ментального здоров'я як стратегічного активу

Етап	Зміст етапу, закладений у запитанні	Інструмент трансформування активізованої до перетворення якості	Прогнозована результативність етапу
1.	Ти розчарований життям?	Уміння сказати обґрунтоване, неконфліктне «ні»	Бадьорість, уміння програвати, мирність, відповідальність
2.	Ти розчарований своїм матеріальним станом?	Своєчасний аналіз своїх незавершених справ	Активність, уміння виконати незавершену справу, терпіння, вдячність
3.	Ти розчарований своїм частим нездоров’ям?	Розуміння взаємозв'язку причин і наслідків генерованих думок і дій	Почуття міри, самовладання, прощення інших та себе
4.	Ти розчарований роботою, яку виконуєш?	Уміння обирати головне з сукупності другорядних факторів	Працездатність, мобілізація особистих сил за усвідомленим цілепокладанням
5.	Ти розчарований людьми з якими повсякденно взаємодієш?	Об'єктивація самооцінки особистих досягнень	Взаєморозуміння, взаємоповага, милосердя
6.	Ти розчарований у часі, в якому живеш?	Усвідомлення цілепокладання (Хто ти?)	Працелюбність, щирість, співчуття

Складено авторами

Якщо на всі шість запитань, відповідь «так», то справа виключно у самому собі. Набуті духовні знання, на жаль, не систематизовані, бажання непомірні та немиролюбний сам до себе [9].

Результативність етапів у зазначених параметрах досягається передусім неупередженим самоаналізом особистих ментально-чуттєвих проявів (у бажаннях, емоціях, думках, спонуках,

прагненнях, словах, діях), своєчасним трансформуванням активізованої до перетворення якості, об'єктивністю самооцінки особистих здобутків.

Порушення узгодженості спонукальних мотивів у форматі: «хочу – одне, можу – інше, необхідно – третє» провокує внутрішній конфлікт, неспокій, розчарування, претензії до інших та обставин, що спричинює нерозуміння себе та того, що відбувається, стає свідченням недостатньої самоорганізації у думках та призводить до неефективних дій, погіршення ментального, а отже і фізичного здоров'я.

Унормування особистих спонукань в організовано-корисній діяльності підпорядковане сумірному за силами запиту: «Я не можу?» чи «Я не хочу?» реалізувати «тут і зараз» те, що потребує невідкладного виконання? Ефективним рішенням за першим викликом («Я не можу») послуговує наполеглива праця із надбання нових знань, навичок, компетенцій для реалізації спланованих цілей і завдань. Другий виклик («Я не хочу») передбачає спрямування індивідуального ресурсу сил до подолання лінощів, заздрощів, ревнощів до досягнень інших та проявів некомпетентності, безвідповідальності з докладання особистих зусиль, передусім для перемоги над собою невмілим.

За будь-яких суттєвих викликів накопичення знань, умінь, додаткових компетенцій сприятиме відкриттю нових можливостей з реалізації поточних та довгострокових цілей, набуттю загальних і професійних компетентностей, зокрема уміння надавати об'єктивну самооцінку сформованості критичного мислення, зростання особистої ефективності, зміцнення ментального здоров'я як стратегічного активу розумно мислячого педагога.

Специфічною ознакою употужнення ментального здоров'я у вимірі особистої ефективності є динаміка зростання критичного мислення, що розглядається у параметрах умовно низького, середнього, високого рівнів ментальної працездатності: «я + вони», «вони і я», «вони + я». Ментальна працездатність у форматі мислення «я + вони» засвідчує недостатнє набуття чеснот, зокрема безкорисливості для творчої самореалізації. Проте наполегливість у пізнанні особистих можливостей, вміння бачити свої недоліки, що перешкоджають подальшому розвитку почуття міри у бажаннях, емоціях, думках, діях спрямовують до позитивних самозмін.

Показовим результатом порівняльного самоаналізу зі зростання критичного мислення послуговує досліджений характерний взаємозв'язок сформованості ментальної працездатності та професійної компетентності, насамперед в умінні самостійно приймати конструктивні рішення, персональній відповідальності за наслідки генерованих думок та дій, здатності убезпечити себе від роздратування, осуду, ліні, розчарування, у набутті навичок прощати образника, трансформувати активізовані до перетворення якості, накопичувати чесноти, поглиблювати знання про себе, обирати головне зі сукупності другорядних повсякденних справ, розвивати здатність до творення миру у собі.

Об'єктивація самооцінки як система засобів, правил, прийомів, що забезпечує подальше особистісно-професійне зростання, підвищення рівня культури поліфункціональних комунікацій сприяє розкриттю прихованого потенціалу чеснот суб'єкта освітньої діяльності внаслідок природних трансформацій у структурі індивідуального ресурсу сил у напряму творчої самореалізації.

Умови, що спричинюють взаємозалежність ментального здоров'я, критичного мислення у вимірі зростання особистої ефективності, свідомого спрямування до самопізнання у динаміці ціннісних накопичень сформульовані простими і зрозумілими формулами: «Не проклинай (ворогів своїх); Не засуджуй (невігласів); Не принижуй (суперників); Не гнівайся (на кривдників); Не оспорюй (демагогів); Не суперечи (інакомислячим); Не жартуй (над невмілим)», застосування яких сприяє налагодженню дружніх стосунків, підвищенню рівня культури міжособистісних комунікацій, у цілому якості життя. Узагальнюючи зазначений перелік дієвих настанов окреслюється ціннісно-змістова мотивація до подальшого набуття компетенцій зі свідомого самокерування індивідуальним ресурсом сил «Роби велике, не обіцяючи великого» як стратегічного активу ментального здоров'я розумно мислячого суб'єкта освітньої діяльності.

Як не відкладати власний розвиток, подолати прокрастинацію та страх інвестувати в освіту й самореалізацію. У сучасному науковому дискурсі поняття «інвестиції в себе» набуває

міждисциплінарного характеру, інтегруючи підходи економічної теорії, психології особистості, педагогіки та соціології. Попри те, що первинно воно сформувалося в межах економічної науки, сьогодні його зміст значно розширюється і охоплює широкий спектр внутрішніх ресурсів людини, які забезпечують її розвиток і ефективне функціонування в соціумі.

У вітчизняній науковій традиції ідеї, близькі до концепції інвестицій у себе, розглядаються через призму теорії людського капіталу, відповідно до якої освіта, професійні компетентності, стан здоров'я та психологічні характеристики особистості виступають стратегічними ресурсами її життєдіяльності. У сучасному суспільстві знання, уміння та особистісні якості стають визначальними чинниками соціального і професійного успіху, що обумовлює необхідність їх постійного розвитку та оновлення. Таким чином, інвестиції в себе можна розглядати як форму цілеспрямованого накопичення людського капіталу.

У психологічному аспекті інвестиції в себе доцільно трактувати як усвідомлену, цілеспрямовану діяльність особистості, спрямовану на розвиток її когнітивних, емоційних, поведінкових і фізичних характеристик. У цьому контексті інвестиції в себе виступають не лише як зовнішні дії (навчання, підвищення кваліфікації, турбота про здоров'я), але й як внутрішня робота особистості — рефлексія, переосмислення досвіду, формування нових життєвих стратегій.

Важливим теоретичним аспектом є розмежування понять «витрати» та «інвестиції». У психологічному та соціально-педагогічному контексті витрати характеризуються ситуативністю та короткочасністю ефекту, тоді як інвестиції мають стратегічний характер і спрямовані на довготривале накопичення ресурсів особистості. Розвиток особистості пов'язаний із формуванням здатності до життєтворення — процесу, в якому кожна дія набуває значення лише в контексті довгострокових життєвих перспектив [3, с. 112]. Відповідно, інвестиції в себе передбачають орієнтацію на майбутнє та усвідомлення відкладеного результату.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на феномен накопичувального ефекту розвитку, який широко описується у психології діяльності та саморегуляції. Його сутність полягає в тому, що навіть незначні, але регулярні дії призводять до суттєвих змін у структурі особистості. М. В. Савчин наголошує, що формування нових якостей особистості відбувається через систематичну діяльність, яка поступово змінює її внутрішні установки та поведінкові патерни [10, с. 89]. Таким чином, інвестиції в себе мають кумулятивний характер і реалізуються через повторюваність та послідовність дій.

Окрему увагу в теоретичному осмисленні інвестицій у себе слід приділити їх зв'язку з проблемою суб'єктивного благополуччя. У вітчизняній психології ця проблема розглядається через категорії самореалізації, життєвої задоволеності та психологічного благополуччя. Зокрема, Т. М. Титаренко підкреслює, що стійке відчуття задоволення життям формується не через зовнішні досягнення чи матеріальні блага, а через процес особистісного розвитку та реалізації внутрішнього потенціалу [3, с. 112]. Таким чином, інвестиції у власний розвиток виступають не лише інструментом досягнення зовнішнього успіху, але й умовою внутрішньої гармонії та психологічної стійкості.

Важливим є також соціальний вимір інвестицій у себе. Як зазначає І. Д. Бех, особистість формується у взаємодії з іншими людьми, а її розвиток значною мірою визначається соціальним середовищем і характером міжособистісних відносин [11, с. 56]. У цьому контексті інвестиції в себе включають не лише індивідуальні зусилля, але й свідомий вибір соціального оточення, яке сприяє розвитку, підтримує цінності самореалізації та створює умови для особистісного зростання.

Таким чином, узагальнюючи різні теоретичні підходи, інвестиції в себе можна визначити як комплексний процес усвідомленого накопичення особистісних ресурсів, що охоплює когнітивну, емоційну, фізичну та соціальну сфери. Вони мають стратегічний характер, реалізуються через систематичну діяльність і спрямовані на забезпечення довготривалого розвитку, психологічного благополуччя та ефективної самореалізації особистості в сучасному суспільстві.

Професійна реалізація. Інвестиції в особистий розвиток є важливим чинником професійної реалізації в умовах сучасного суспільства, де традиційні уявлення про стабільність професійного шляху зазнають суттєвих змін. Сьогодні професійна компетентність визначається не лише обсягом отриманих знань, а передусім здатністю до їх постійного оновлення, переосмислення та практичного застосування.

У цьому контексті В. Г. Кремень наголошує, що сучасна освіта повинна формувати людину, здатну до інноваційної діяльності, творчого мислення та безперервного навчання протягом життя [1, с. 45]. Такий підхід передбачає активну позицію особистості у власному розвитку та готовність до постійного професійного вдосконалення.

Водночас українські дослідники підкреслюють, що професійна реалізація тісно пов’язана з рівнем сформованості внутрішньої мотивації та ціннісних орієнтацій. Справжня самореалізація можлива лише за умови, коли професійна діяльність відповідає внутрішнім потребам і смислам особистості. Таким чином, інвестиції в себе сприяють не лише підвищенню професійної ефективності, але й досягненню відчуття задоволеності власною діяльністю.

Профілактика емоційного вигорання. Одним із важливих аспектів інвестування в себе є профілактика емоційного вигорання, яке є характерним для представників професій типу «людина–людина», зокрема педагогів. Емоційне вигорання проявляється у хронічному виснаженні, зниженні професійної мотивації, втраті інтересу до діяльності та зниженні ефективності праці.

Однією з ключових причин вигорання є відсутність можливостей для розвитку, професійного зростання та самореалізації. У таких умовах діяльність втрачає смислове наповнення, що призводить до психологічного виснаження.

Інвестиції в себе, зокрема у розвиток нових навичок, розширення професійних можливостей та підтримку психоемоційного стану, виступають ефективним засобом профілактики вигорання. Вони сприяють відновленню внутрішнього ресурсу, підвищенню мотивації та формуванню відчуття професійної значущості.

Соціальний вплив. Інвестиції в особистісний розвиток мають не лише індивідуальне, але й соціальне значення. Особливо це актуально для педагогічної діяльності, де особистість вчителя виступає важливим фактором формування особистості учнів.

Педагог є носієм цінностей, норм і моделей поведінки, які транслюються учням у процесі взаємодії. Таким чином, рівень особистісного розвитку вчителя безпосередньо впливає на формування світогляду, мотивації та поведінкових стратегій дітей.

Процес соціалізації значною мірою відбувається через міжособистісну взаємодію, у якій важливу роль відіграє приклад значущого дорослого. У цьому контексті інвестиції в себе набувають суспільного значення, оскільки сприяють формуванню більш зрілих, відповідальних і психологічно стійких членів суспільства.

Формування інвестиційної поведінки особистості є складним багаторівневим процесом, що передбачає не лише усвідомлення необхідності розвитку, але й формування стійких моделей діяльності, спрямованих на накопичення внутрішніх ресурсів. У психологічному контексті така поведінка розглядається як прояв суб’єктності особистості, її здатності до саморегуляції, саморозвитку та цілеспрямованої організації власного життя.

В основі формування інвестиційної поведінки лежить механізм вироблення звичок, які забезпечують сталість і послідовність розвитку. У вітчизняній психології підкреслюється, що саме систематичність діяльності є визначальним чинником формування нових якостей особистості. М. В. Савчин зазначає, що розвиток особистості здійснюється через багаторазове повторення дій, які поступово закріплюються як стійкі поведінкові патерни та переходять у внутрішні регулятори діяльності [10, с. 89].

Важливу роль у цьому процесі відіграє саморегуляція, яка забезпечує здатність особистості планувати, організовувати та контролювати власну діяльність. Саморегуляція виступає механізмом узгодження цілей і реальних дій, що дозволяє людині не лише ставити завдання розвитку, але й послідовно їх реалізовувати.

Окремого значення набуває рефлексія як здатність до аналізу власного досвіду, оцінювання результатів діяльності та корекції поведінки. Рефлексія дозволяє особистості усвідомлювати зміни, які відбуваються в процесі розвитку, і виступає важливим чинником підтримки мотивації. Рефлексія є ключовим механізмом життєтворення, оскільки вона забезпечує переосмислення досвіду і формування нових життєвих стратегій.

Таким чином, інвестиційна поведінка формується як результат взаємодії когнітивних, мотиваційних і поведінкових механізмів, що забезпечують системність і цілеспрямованість розвитку особистості.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що інвестиції в себе є необхідною умовою ефективного функціонування особистості в умовах сучасного суспільства, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростанням вимог до професійної компетентності.

Інвестиції в особистісний і професійний розвиток забезпечують формування ключових характеристик сучасної особистості, зокрема адаптивності, психологічної стійкості, здатності до саморозвитку та професійної мобільності. Вони мають кумулятивний характер і реалізуються через систематичну діяльність, спрямовану на розвиток когнітивних, емоційних і поведінкових ресурсів.

Особливого значення інвестиції в себе набувають у професійній діяльності педагога, де особистість фахівця виступає основним інструментом впливу. Рівень особистісного розвитку вчителя визначає не лише якість освітнього процесу, а й формування особистості учнів, їхніх цінностей, установок і моделей поведінки.

Таким чином, інвестиції в себе мають стратегічне значення як для окремої особистості, так і для суспільства в цілому, оскільки вони сприяють формуванню людського потенціалу, який є основою соціального розвитку та прогресу.

Список використаних джерел

1. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2008. 520 с.
2. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості: монографія. Київ: КММ, 2006. 240 с.
3. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: в межах і за межами буденності: монографія. Київ: Либідь, 2011. 376 с.
4. Linde L., Bergström M. The effect of one night without sleep on problem-solving and immediate recall. *Psychol. Res.* 1992. Vol. 54. P. 127–136.
5. Jones B., Parsons O. A. Impaired abstracting ability in chronic alcoholics. *Arch. Gen. Psychiatry*. 1971. Vol. 24. P. 71–75.
6. Pontón M. O., Satz P., Herrera L., Ortiz F., Urrutia C. P., Young R., D'Elia L. F., Furst C. J., Namerow N. Normative data stratified by age and education for the Neuropsychological Screening Battery for Hispanics (NeSBHIS): Initial report. *J. Int. Neuropsychol. Soc.* 1996. Vol. 2. P. 96–104.
7. Anandi Mani, Sendhil Mullainathan, Eldar Shafir, Jiaying Zhao. Poverty Impedes Cognitive Function. *Science*. 2013. Vol. 341, Issue 6149. P. 976–980. URL: https://www.science.org/doi/10.1126/science.1238041 (дата доступу: 20.05.2026).
8. Портфельне інвестування: підручник / О. Г. Шевченко, Т. В. Майорова, О. М. Юркевич, С. В. Урванцева [та ін.]; за наук. ред. О. Г. Шевченко, Т. В. Майорової. К.: КНЕУ, 2010. 407с.
9. Євтух М. Б., Піньковська Е. А., Черкашина Т. В. Методики особистісно-професійного самовдосконалення суб'єкта педагогічної діяльності засобами самопізнання: навчально-методичний посібник : для педагогічних працівників. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2016. 406 с.
10. Савчин М. В. Загальна психологія: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2012. 464 с.
11. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку: монографія. Київ: Академвидав, 2012. 256 с.

References

1. Kremen V. H. (2008). Filosofiia liudynotsentryzmu v osviti: monohrafiia [Philosophy of human-centrism in education: a monograph]. Kyiv: Pedahohichna dumka. 520 p. [in Ukrainian]
2. Maksymenko S. D. (2006). Heneza zdiisnennia osobystosti: monohrafiia [The genesis of personality realization: a monograph]. Kyiv: KMM. 240 p. [in Ukrainian]

3. Tytarenko T. M. (2011). Zhyttievyi svit osobystosti: v mezhakh i za mezhamy budennosti: monohrafiia [The life world of personality: within and beyond the boundaries of everyday life: a monograph]. Kyiv: Lybid. 376 p. [in Ukrainian]

4. Linde L., Bergström M. (1992). The effect of one night without sleep on problem-solving and immediate recall. *Psychol. Res.*, 54, 127–136. [in English]

5. Jones B., Parsons O. A. (1971). Impaired abstracting ability in chronic alcoholics. *Arch. Gen. Psychiatry*, 24, 71–75. [in English]

6. Pontón M. O., Satz P., Herrera L., Ortiz F., Urrutia C. P., Young R., D'Elia L. F., Furst C. J., Namerow N. (1996). Normative data stratified by age and education for the Neuropsychological Screening Battery for Hispanics (NeSBHIS): Initial report. *J. Int. Neuropsychol. Soc.*, 2, 96–104. [in English]

7. Anandi Mani, Sendhil Mullainathan, Eldar Shafir, Jiaying Zhao (2013). Poverty Impedes Cognitive Function. *Science*, 341 (6149), 976–980. Available at: https://www.science.org/doi/10.1126/science.1238041 (accessed: 20.05.2026) [in English]

8. Shevchenko O. H., Maiorova T. V., Yurkevych O. M., Urvantseva S. V. [et al.] (2010). Portfelne investuvannia: pidruchnyk [Portfolio investing: a textbook] / za nauk. red. O. H. Shevchenko, T. V. Maiorovoi. Kyiv: KNEU. 407, [1] p. [in Ukrainian]

9. Yevtukh M. B., Pinkovska E. A., Cherkashyna T. V. (2016). Metodyky osobystisno-profesiynoho samovdoskonalennya subyekta pedahohichnoyi diyalnosti zasobamy samopiznannya: navchalno-metodychnyy posibnyk: dlya pedahohichnykh pratsivnykiv [Methods of personal and professional self-improvement of the subject of pedagogical activity by means of self-knowledge: a textbook for pedagogical workers]. Cherkasy: Vydavets Chabanenko Yu. A. 406 p. [in Ukrainian]

10. Savchyn M. V. (2012). Zahalna psykholohiia: navch. posib. [General psychology: a textbook]. Kyiv: Akademvydav. 464 p. [in Ukrainian]

11. Bekh I. D. (2012). Osobystist u prostori dukhovnoho rozvytku: monohrafiia [Personality in the space of spiritual development: a monograph]. Kyiv: Akademvydav. 256 p. [in Ukrainian]

CHERKASHYNA Tetiana
Dr. Sc. (Pedagogical), Professor,
MI «Cherkasy Regional Institute of Postgraduate Education for Pedagogical Workers of Cherkasy Regional Council», Cherkasy, Ukraine

SOTULA Oksana
PhD (Economics) MI «Cherkasy Regional Institute of Postgraduate Education for Pedagogical Workers of Cherkasy Regional Council», Cherkasy, Ukraine

MISAILOVA Kseniia
Senior Lecturer, MI «Cherkasy Regional Institute of Postgraduate Education for Pedagogical Workers of Cherkasy Regional Council», Cherkasy, Ukraine

INTERNAL INVESTMENT PORTFOLIO: PSYCHOLOGY AND ECONOMICS OF SELF-DEVELOPMENT

Introduction. *Today, in an era of total uncertainty and rapid change, the traditional understanding of «investment» extends far beyond bank accounts or real estate. The individual themselves—their mental health, educational level, and capacity for adaptation – is becoming the most stable and high-yield asset.*

In this context, the problem of investing in one's own development as a factor in ensuring psychological resilience and professional mobility acquires particular urgency.

Purpose. *The Financial Freedom Forum «Investments in Your Own 'Self'», held on April 24, 2026, by the Department of Psychological and Economic Education of the Municipal Institution «Cherkasy Regional Institute of Postgraduate Education for Pedagogical Workers of Cherkasy Regional Council» was timed to coincide with International Financial Independence Day. It served as a platform for a profound rethinking of how economic categories intertwine with psychological well-being.*

Financial literacy is often viewed merely as the ability to count money; however, contemporary challenges prove that true financial freedom begins with managing one's own desires and overcoming internal barriers. This research represents a synergy of expert insights, each revealing a unique aspect of building «internal human capital».

Results. *For educators, who by nature are inclined to give more than they receive, financial insecurity deals a double blow. It not only restricts their opportunities for quality recovery but also intensifies feelings of injustice and helplessness. Therefore, it is no longer possible to ignore the fact that emotional burnout in education has a distinct financial undertone.*

The portfolio «Investments in Your Own 'Self'» is a comprehensive strategy for managing an individual's internal and external resources. The primary objective of this portfolio is to provide the educator with the highest level of professional resilience, protect them against the inflation of mental strength, and establish a reliable antidote to professional burnout. This portfolio consists of resource, operational, intellectual and social, and strategic hubs.

Responsible investment in mental health, particularly that of an educational subject through the effective self-management of desires, emotions, and thoughts, is viewed as a strategic asset. This asset ensures stress resistance, increases personal effectiveness, fosters the development of critical thinking, enhances the level of mental and communicative culture, and improves the overall quality of life.

From a psychological perspective, investing in oneself is appropriately interpreted as an individual's conscious, purposeful activity aimed at developing their cognitive, emotional, behavioral, and physical characteristics. In this context, investing in oneself manifests not only as external actions but also as the internal work of the individual – reflection, the rethinking of experience, and the formulation of new life strategies.

Conclusions. *The conducted analysis allows for the conclusion that investing in oneself is a necessary condition for the effective functioning of an individual in modern society, which is characterized by high dynamism, uncertainty, and increasing demands on professional competence.*

Investments in personal and professional development ensure the formation of key characteristics of the modern individual, particularly adaptability, psychological resilience, the capacity for self-development, and professional mobility. These investments possess a cumulative character and are realized through systematic activity directed at developing cognitive, emotional, and behavioral resources.

Investing in oneself acquires special significance in the professional activity of an educator, where the specialist's personality serves as the primary tool of influence.

Keywords: *human capital, professional burnout, self-development, psychological hygiene, operational efficiency, financial freedom.*

Одержано редакцією: 24.02.2026
Прийнято до публікації: 12.03.2026

УДК 005.334:338.124.4(477)
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-84-95

ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0002-1029-1871
vikaonline@vu.cdu.edu.ua

ДЕНИСЕНКО Віктор Сергійович
кандидат фізико-математичних наук,
доцент,
доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0002-3476-6747
denvikstab@vu.cdu.edu.ua

БРАКОРЕНКО Анастасія Дмитрівна
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0009-0002-2752-9476
brakorenko.anastasiya@vu.cdu.edu.ua

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ

Досліджено еволюцію антикризового управління в Україні та трансформацію фіскальних, монетарних, банківських, інституційних і соціально-економічних механізмів забезпечення фінансової стійкості. Обґрунтовано доцільність використання сучасних методів прогнозування фінансових ризиків для раннього виявлення кризових явищ, підвищення ефективності державного управління та зміцнення фінансової стійкості.

Ключові слова: *антикризове управління, фінансова стійкість, фіскальна політика, монетарна політика, банківська система, фінансові ризики, прогнозування криз, економіко- математичне моделювання, системні виклики.*

Постановка проблеми. В умовах посилення глобальної економічної нестабільності, фінансових криз, пандемічних наслідків та повномасштабної війни особливої актуальності набуває забезпечення фінансової стійкості держави. Сучасні системні виклики вимагають постійного вдосконалення механізмів антикризового управління, здатних забезпечити своєчасне реагування на ризики, підтримання макроекономічної стабільності та створення передумов для післякризового відновлення економіки. У зв'язку з цим дослідження еволюції антикризового управління в Україні, трансформації його інструментів та оцінювання їх ефективності набуває важливого теоретичного і практичного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблемам антикризового управління, забезпечення фінансової стійкості та державного регулювання економіки присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, значний внесок у дослідження теоретичних і практичних засад антикризового управління належить О. Барановському [1, с.85], який обґрунтував концептуальні основи забезпечення фінансової безпеки держави та механізми управління системними фінансовими ризиками. О. Маслій [2, с.49] досліджує проблеми фінансової стійкості та економічної безпеки в умовах кризових трансформацій. Г. Возняк [3, с.93] акцентує увагу на питаннях фінансової

децентралізації, бюджетної стійкості та підвищення ефективності державного фінансового управління. А. Гальчинський [4, с.96] розкрив теоретичні засади макроекономічного регулювання, ролі держави у забезпеченні економічної стабільності та подоланні кризових явищ. Б. Данилишин [5, с.22] у своїх дослідженнях обґрунтовує необхідність структурної модернізації економіки, розвитку інституційного середовища та формування ефективної антикризової політики. Водночас сучасні системні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, цифровою трансформацією економіки та необхідністю впровадження інструментів раннього прогнозування фінансових криз, зумовлюють потребу в подальших дослідженнях еволюції механізмів антикризового управління та їх адаптації до нових умов функціонування економіки.

Мета статті. Аналіз еволюції антикризового управління в Україні та обґрунтування напрямів удосконалення фіскальних, монетарних, банківських, інституційних і соціально-економічних механізмів забезпечення фінансової стійкості в умовах системних економічних і воєнних викликів на основі оцінювання кризових періодів 2008–2009, 2014–2016 та 2022–2024 рр.

Викладення основного матеріалу дослідження. Еволюція антикризового управління в Україні характеризується послідовною трансформацією фіскальних, монетарних, банківських, інституційних та соціально-економічних механізмів, спрямованих на підвищення адаптивності економіки та забезпечення фінансової стійкості в умовах системних викликів. Якщо на початкових етапах основний акцент робився переважно на подоланні безпосередніх наслідків кризових явищ, то сучасна модель антикризової політики орієнтована на формування комплексної системи запобігання ризикам, розвиток превентивних механізмів та створення умов для довгострокової стабілізації.

Фінансово-економічні кризи, що неодноразово переживала Україна, стали чинником формування багаторівневої системи антикризового управління, яка включає організаційні, фінансові, правові та монетарні інструменти. Зміст цієї системи трансформувався залежно від характеру кризових явищ – валютних, банківських, боргових чи структурних – а також під впливом зовнішніх факторів, серед яких глобальні фінансові потрясіння, пандемічні обмеження та воєнні виклики. Сучасна система антикризового управління в Україні базується на принципах системності, адаптивності, превентивності та соціальної орієнтованості. Її основна мета полягає не лише у мінімізації негативних наслідків криз, а й у формуванні стійкої фінансової архітектури, здатної забезпечувати функціонування економіки в умовах високої невизначеності.

Реалізація антикризової політики здійснюється через комплекс взаємопов’язаних інструментів, серед яких провідне значення мають фіскальні, монетарні, банківські, інституційні та соціально-економічні механізми. Ключову роль у цьому процесі відіграють Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Міністерство фінансів України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, а також міжнародні фінансові партнери.

Фіскальна політика є базовим елементом антикризової системи, оскільки забезпечує перерозподіл ресурсів і стимулювання економічної активності. Під час кризових періодів держава вдається до таких заходів (табл.1). На початкових етапах протидії шокам, як це було у 2008–2009 рр., пріоритетною стає стимулююча бюджетна політика, що передбачає нарощування державних видатків, реалізацію інфраструктурних проєктів та підтримку експортерів. Впровадження цього інструментарію дозволило частково нівелювати наслідки стрімкого падіння зовнішнього попиту на сировинну продукцію та зберегти виробничий потенціал стратегічних підприємств.

Водночас у періоди глибоких структурних диспропорцій, зокрема у 2015–2016 рр., вектор державного втручання зміщується в бік консолідаційної політики, орієнтованої на скорочення бюджетного дефіциту та ліквідацію неефективних субсидій. Реалізація таких кроків забезпечила стабілізацію державного сектору фінансів, зупинила неконтрольоване зростання боргового навантаження та створила передумови для відновлення макроекономічної рівноваги.

Окремим напрямом антикризового регулювання, що набув особливої актуальності у 2020–2023 рр., стала підтримка малого і середнього бізнесу через програму «Доступні кредити 5–7–9%», податкові канікули та відтермінування фіскальних платежів. Завдяки цим механізмам

було забезпечено життєздатність приватного сектору в умовах карантинних обмежень та воєнного стану, що дозволило зберегти робочі місця та підтримати стабільність податкових надходжень.

На сучасному етапі, починаючи з 2022 року, державна стратегія трансформувалася у модель воєнної економіки та післякризового відновлення. Вона базується на граничній концентрації ресурсів на цілях оборони, залученні масштабної зовнішньої допомоги та функціонуванні спеціалізованих фондів. Це гарантувало безпрецедентну стійкість фінансової системи України, дозволивши поєднувати фінансування сектору безпеки з безперебійним виконанням соціальних зобов'язань держави [39, 15, 17].

Таблиця 1 – Основні фіскальні антикризові заходи в Україні (2008–2024 рр.)

Період	Основні інструменти	Цілі застосування	Результати / ефекти
2008–2009	Збільшення державних видатків, програми підтримки банків	Зменшення наслідків рецесії	Тимчасова стабілізація, зростання держборгу до 35% ВВП
2014–2016	Фіскальна консолідація, скорочення дефіциту, реформа субсидій	Зниження дефіциту бюджету	Відновлення довіри кредиторів, уповільнення зростання
2020–2021	Програми COVID-допомоги, кредитування МСП	Підтримка бізнесу та населення	Збереження зайнятості, збільшення бюджетного дефіциту
2022–2024	Воєнні витрати, міжнародна допомога, грантові програми	Фінансування оборони та післякризового відновлення	Підтримання макрофінансової стабільності за рахунок зовнішньої підтримки

Складено авторами на основі даних [6]

Аналіз наведених у таблиці даних дозволяє зробити висновок, що фіскальна політика України поступово трансформувалася від переважно реактивного механізму подолання наслідків криз до більш комплексної системи адаптації економіки до зовнішніх і внутрішніх викликів. Якщо у 2008–2009 рр. основним завданням було швидке пом’якшення наслідків рецесії через збільшення державних видатків, то у наступні кризові періоди акцент змістився на забезпечення фінансової дисципліни, підтримку підприємницької активності та збереження критично важливих функцій держави.

Поряд із фіскальними важелями, вагомим чинником протидії фінансовій нестабільності виступає монетарна політика Національного банку України, спрямована на підтримання стабільності грошового ринку та контроль інфляційних процесів. Реалізація антикризового потенціалу регулятора здійснюється через комплекс інструментів, серед яких ключове значення мають регулювання облікової ставки, валютні інтервенції, операції на відкритому ринку та механізми підтримки ліквідності банківської системи.

Одним із фундаментальних інструментів монетарного реагування є управління обліковою ставкою, яке забезпечує оперативне коригування вартості грошових ресурсів відповідно до зміни інфляційних ризиків. Із 2016 р. цей механізм став основою режиму інфляційного таргетування, що сприяло підвищенню прозорості монетарної політики та зміцненню довіри суб’єктів господарювання до дій центрального банку.

Для мінімізації зовнішніх шоків та стримування надмірних коливань валютного ринку НБУ використовує валютні інтервенції, які у поєднанні з операціями на відкритому ринку дозволяють регулювати рівень ліквідності банківської системи. Особливого значення ці інструменти набувають у періоди підвищеної невизначеності, коли необхідно запобігти панічним настроям та забезпечити стабільність валютних очікувань.

Окреме місце у системі антикризового управління займають програми рефінансування банків, які активно застосовувалися у кризові періоди 2008–2009, 2014–2016 рр. та після 2022 р. Надання екстреної ліквідної підтримки стало одним із ключових факторів збереження

функціональності банківського сектору та запобігання системним порушенням платіжної інфраструктури [7; 8]. Взаємозв'язок між динамікою споживчих цін та реакцією монетарного регулятора через зміну вартості грошових ресурсів представлено на рисунку 1.

Аналіз представлених даних свідчить про залежність між посиленням інфляційного тиску та активізацією монетарного реагування НБУ. Найбільш суттєве підвищення облікової ставки спостерігалося під час кризових періодів 2014–2015 рр. та 2022 р., коли регулятор використовував жорстку процентну політику для стримування інфляції та стабілізації валютних очікувань. Водночас таке підвищення вартості кредитних ресурсів мало короткостроковий стримувальний ефект для економічної активності та кредитування реального сектору.

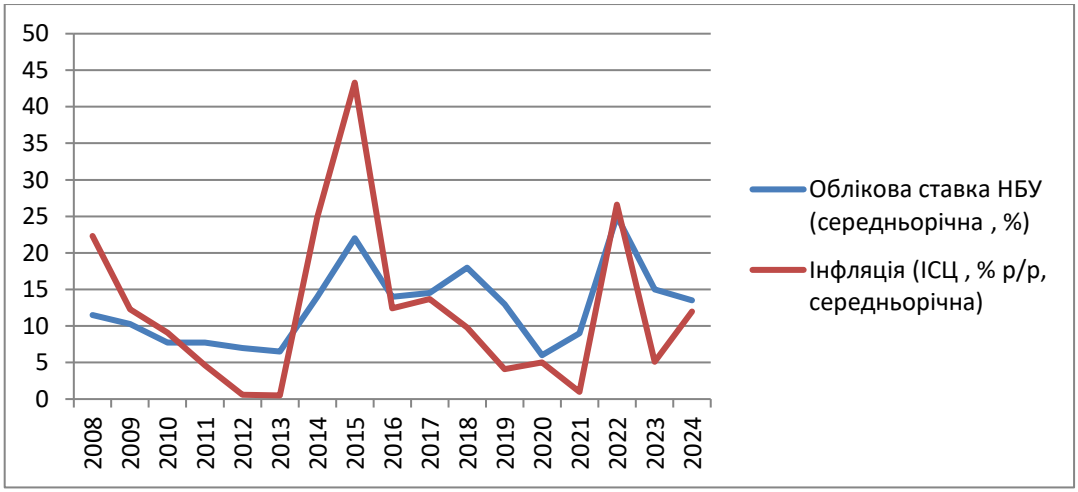


Рис.1. Динаміка облікової ставки НБУ та рівня інфляції (2008–2024 р.)

Складено авторами на основі даних[8;9]

Водночас період 2017–2021 рр. демонструє поступове зниження як інфляції, так і облікової ставки, що підтверджує ефективність запровадженого режиму інфляційного таргетування у стабілізації фінансової системи. Таким чином, гнучкість процентної політики стала важливим стабілізаційним механізмом, який сприяв стримуванню інфляційних процесів та запобіганню формуванню тривалих інфляційних спіралей.

З огляду на те, що саме через банківську систему транслюються імпульси монетарних рішень регулятора на всю економіку, підтримка фінансової стійкості банківських установ стала центральним елементом антикризової стратегії держави. Для реалізації цієї мети в різні роки застосовувався широкий спектр інструментів, спрямованих на зміцнення сектору (табл.2).

Зокрема, одним із найбільш масштабних заходів стала капіталізація та націоналізація системно важливих банків, найрезонанснішим прикладом якої стала націоналізація «ПриватБанку», у 2016 р. Це дозволило запобігти системному колапсу фінансового сектору та захистити кошти мільйонів вкладників. Паралельно з цим, у період 2015–2017 рр. було здійснено радикальне очищення банківської системи, що передбачало виведення з ринку понад 80 проблемних та неплатоспроможних установ. Цей процес супроводжувався значними короткостроковими втратами для окремих учасників ринку, однак у довгостроковій перспективі сприяв підвищенню прозорості та стійкості банківського сектору.

Важливим елементом підтримання соціальної стабільності та довіри до системи залишається гарантування вкладів фізичних осіб через діяльність ФГВФО, що забезпечує захист заощаджень населення навіть у періоди гострої нестабільності. Водночас, для запобігання майбутнім кризам, регулятор перейшов до впровадження превентивних інструментів, таких як регулярне проведення стрес-тестів та оцінка стійкості банків за міжнародними стандартами Basel III. Це дало змогу сформувати у банків достатній запас міцності (капіталу) для поглинання можливих збитків у майбутньому.

Таблиця 2 – Основні заходи підтримки банківського сектору в кризові періоди

Рік	Основний захід	Мета	Результат
2008–2009	Державна капіталізація банків	Запобігання дефолтам	Збереження ліквідності, зростання боргу
2014–2016	Очищення банківської системи	Усунення неплатоспроможних установ	Підвищення прозорості сектору, формування більш стійкої банківської системи
2020–2023	Кредитні канікули, програма «5–7–9%»	Підтримка бізнесу	Пом'якшення впливу кризи
2022–2024	Гарантування вкладів, валютні обмеження та заходи підтримки ліквідності	Утримання стабільності	Мінімізація панічних відтоків капіталу

Складено авторами на основі даних[9]

Аналіз наведених заходів свідчить, що політика підтримки банківського сектору в Україні пройшла еволюцію від прямого втручання держави у діяльність фінансових установ до формування превентивної системи контролю ризиків. Якщо під час криз 2008–2009 та 2014–2016 років основним завданням було збереження платоспроможності банків, то після 2020 року акцент змістився на підвищення стійкості, управління ризиками та забезпечення безперервності функціонування фінансової системи. Ефективність антикризового управління неможлива без надійної інституційної інфраструктури, що забезпечує своєчасне виявлення фінансових ризиків і координує дії різних органів влади. Саме інституційна слабкість, фрагментарність функцій та відсутність оперативного обміну інформацією між органами влади були одними з головних проблем під час криз 1998 та 2008 років [10].

Внаслідок реформування банківського сектору та необхідності попередження повторення системних криз в Україні почалося формування національної системи макропруденційного нагляду, орієнтованої на раннє виявлення ризиків та координацію дій ключових учасників фінансового ринку: Рада з фінансової стабільності, Національний банк України, Міністерство фінансів України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Національна комісія з цінних паперів. Із 2020 року інституційна система була доповнена елементами цифрового моніторингу ризиків, зокрема через створення аналітичних панелей НБУ та використання цифрових інструментів управління державним боргом, зокрема системи DMFAS, що підвищує прозорість і швидкість ухвалення рішень у кризових ситуаціях. Крім того, в умовах воєнного стану (з 2022 р.) діє Міжвідомчий координаційний центр економічної безпеки, який аналізує ризики у фінансовій, банківській і валютній сферах та формує антикризові рішення у взаємодії з РНБО.

Оскільки фінансова дестабілізація безпосередньо позначається на добробуті громадян, соціальний аспект стає ключовою складовою антикризової політики, де реалізація комплексних програм підтримки забезпечує подвійний ефект (табл.3): пом'якшення соціальних наслідків криз та стимулювання внутрішнього попиту для подальшого економічного відновлення [11].

Таблиця 3 – Основні соціально-економічні інструменти антикризової політики в Україні

Напрям	Приклади інструментів	Період активізації	Результат / ефект
Соціальна підтримка	Субсидії, індексація пенсій	2014–2024	Зменшення соціальної напруги, утримання споживчого попиту
Підтримка бізнесу	Програма «5–7–9%», гранти для МСП	2020–2024	Створення понад 50 тис. робочих місць, розвиток самозайнятості
Допомога ВПО	Прямі виплати, компенсація оренди	2022–2024	Зменшення масштабів бідності серед переселенців
Відновлення інфраструктури	Фонд ліквідації наслідків агресії	2023–2024	Відновлення транспортної та житлової мережі
Освітні програми	Перекваліфікація ветеранів, гранти ЄС	2023–2025	Зростання людського капіталу, стабілізація ринку праці

Складено авторами на основі даних[11]

Насамперед, держава забезпечує функціонування розгалуженої системи житлових субсидій, що стала критично важливою для компенсації зростаючих витрат домогосподарств на комунальні послуги, особливо в періоди тарифних корекцій 2014–2015 рр. Паралельно з цим, для збереження купівельної спроможності громадян в умовах цінової нестабільності, застосовується механізм індексації соціальних виплат і пенсій відповідно до фактичного рівня інфляції.

Окремий акцент у сучасних умовах зроблено на підтримці зайнятості та стимулюванні підприємницької активності. Це реалізується через розширення грантових програм, мікрокредитування та надання податкових преференцій для малого бізнесу, що сприяє адаптації ринку праці до кризових умов. Особливої актуальності у 2022–2024 рр. набули цільові програми допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО), які наразі охоплюють понад 4 млн громадян, забезпечуючи їх першочергові потреби в умовах вимушеного переселення.

Логічним продовженням соціального захисту є заходи з відновлення життєдіяльності територій, що фінансуються через Фонд ліквідації наслідків збройної агресії. Його ресурси спрямовуються на відбудову критичної інфраструктури та житлового фонду, що є передумовою повернення населення та економічного відродження громад. Крім того, спільно з міжнародними партнерами впроваджуються освітні та перекваліфікаційні програми для ветеранів і тимчасово безробітних, що дозволяє підвищити інклюзивність економіки.

Одним із найскладніших завдань антикризового управління є утримання стабільності ринку праці, оскільки різке зростання безробіття не лише знижує податкові надходження до бюджету, а й створює критичне навантаження на систему соціального страхування. Важливо зауважити, що порівняно швидка стабілізація показника динаміки рівня безробіття у 2023–2024 рр. (прогнозне зниження до 14–16%) стала можливою саме завдяки застосуванню інструментів, описаних у табл. 3, зокрема програмі «5-7-9%», яка стимулювала бізнес зберігати робочі місця, та грантовим програмам «єРобота». Це свідчить про те, що інструментарій антикризового управління трансформувався від переважно компенсаційної моделі соціальної підтримки до активної політики стимулювання зайнятості та підприємництва.

Завдяки цим інструментам вдалося запобігти повномасштабному соціальному колапсу та підтримати економічну активність в умовах безпрецедентних викликів. Зокрема, у період відновлення після кризи 2014–2015 рр. рівень безробіття вдалося знизити з 10,5% у 2015 р. до 8,6% у 2019 р. Хоча повномасштабне вторгнення спричинило його різкий стрибок до 25–30% у 2022 р., завдяки адаптації економіки та програмам підтримки бізнесу (наприклад, «5-7-9%») та ВПО очікується, що до 2024 р. рівень безробіття знизиться до 14-16% (за оцінками МОП). Крім того, соціальні програми дозволили частково компенсувати втрати домогосподарств через інфляційні шоки. Ефективність антикризової політики визначається за комплексом показників: темпи відновлення ВВП, рівень інфляції, стабільність валютного курсу, довіра до банківської системи, рівень соціальної захищеності населення. Порівняльний аналіз трьох ключових кризових періодів – 2008–2009, 2014–2015 і 2022–2024 рр. – демонструє поступове зростання якості державного управління та адаптивності фінансової системи (табл. 4).

Таблиця 4 – Ефективність антикризової політики України у різні періоди

Показник	2008-2009рр.	2014-2015рр.	2022-2024рр.
Зміна ВВП (%)	–14,8 (2009)	–9,8 (2015)	–28,8 (2022), +4,8 (2023), +3,5 (2024)
Інфляція (%)	22,3 (2008)	43,3 (2015)	26,6 (2022), 8,0 (2024)
Дефіцит бюджету (% ВВП)	6,3 (2009)	4,8 (2014)	15,8 (2023)
Облікова ставка НБУ (%)	12,0 (протягом 2008-2009)	30,0 (березень 2015)	25,0 (2022-2023)
Державний борг (% ВВП)	20 → 29,2 (кінець 2009)	40 → 72,2 (кінець 2014)	50 → 85-90 (кінець 2023)
Рівень безробіття (%)	8,8 (2009)	10,5 (2015)	25 (2022)
Оцінка рівня довіри до банківської системи	низький (криза)	Середній	середньо-високий
Загальна оцінка ефективності	часткова стабілізація	контрольована стабілізація	висока стійкість системи/адаптація

Складено авторами на основі даних[9-11]

Слід уточнити, що використаний у табл. 4 показник «Індексу довіри до банківської системи» є агрегованим параметром, який у межах даного дослідження визначається на основі поєднання суб'єктивних та об'єктивних чинників. Методологія його оцінки базується на синтезі результатів соціологічних моніторингів НБУ щодо ділових очікувань, аналізі динаміки депозитної бази та моніторингу рівня доларизації заощаджень.

Проте аналітики наголошують, що в Україні й досі бракує системної соціальної політики превентивного типу, яка б передбачала створення стабілізаційних фондів і накопичувальних механізмів підтримки у майбутніх кризах [15].

Таким чином, якісна оцінка (від «низького» до «середньо-високого») відображає здатність банківської системи залучати та утримувати ресурси навіть в умовах критичних зовнішніх шоків. Зокрема, якщо в періоди 2008–2009 та 2014–2015 рр. спостерігалася панічна дезінвестиція, то збереження позитивного сальдо депозитів у 2022–2024 рр. свідчить про якісне зростання довіри до банківської системи та ефективність її функціонування навіть в умовах екстремальних викликів.

Важливо підкреслити, що порівняльний аналіз макроекономічних індикаторів виявляє не лише глибину фінансових шоків, а й динаміку адаптаційних можливостей національної економіки. Зокрема, якщо криза 2008–2009 рр. характеризувалася тривалою стагнацією та повільним виходом на траєкторію зростання, то поточний період (2022–2024 рр.) демонструє якісно нову модель стійкості. Попри рекордне падіння ВВП у перший рік повномасштабного вторгнення, фінансова система змогла утримати функціональність, що заклало фундамент для активнішої фази відновлення у наступні роки.

Для наочного відображення інтенсивності відновлювальних процесів та порівняння швидкості виходу економіки з рецесії після різних кризових хвиль доцільно звернутися до рисунка 2. З аналізу видно, що кожна наступна криза демонструє зростання інституційної та фінансової спроможності України. Якщо у 2008 р. уряд реагував переважно «постфактум», то у 2022–2024 рр. держава діяла проактивно, використовуючи системи раннього моніторингу, стабілізаційні фонди та міжнародну підтримку.

Водночас сучасне антикризове управління вже не обмежується реагуванням на наслідки кризових явищ. Однією з ключових передумов його ефективності є своєчасне виявлення потенційних фінансових ризиків та прогнозування кризових процесів. Саме тому еволюція механізмів антикризового управління супроводжується активним впровадженням сучасних методів аналізу й прогнозування фінансових ринків, що дає змогу своєчасно ідентифікувати структурні зміни, оцінювати рівень системного ризику та приймати превентивні управлінські рішення.

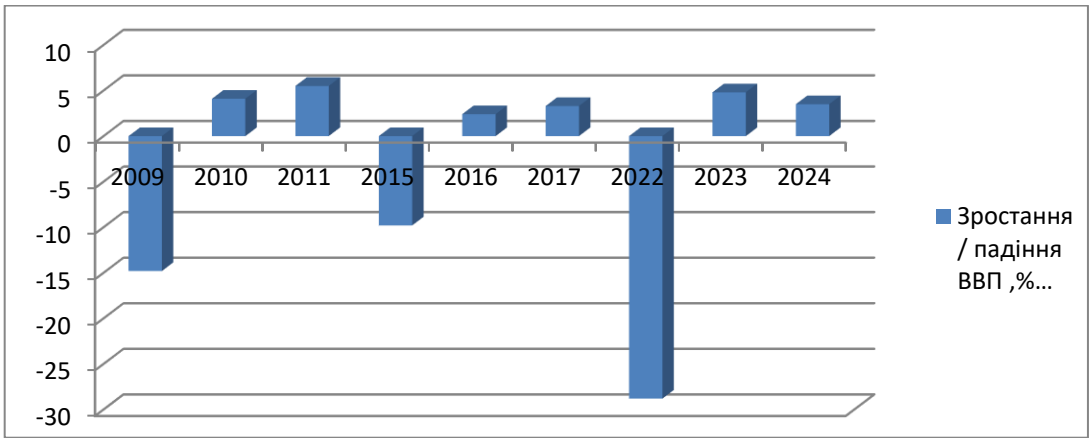


Рис. 2. Порівняння темпів відновлення ВВП після кризових періодів (%)

Складено авторами на основі даних[6; 9]

Слід зауважити ,що фінансові ринки як складні динамічні системи характеризуються високою волатильністю, нестаціонарністю, нелінійністю та наявністю мультифрактальної структури, що зумовлює обмеженість застосування класичних лінійних моделей. У зв’язку з цим

у сучасній науковій літературі сформувався мультидисциплінарний підхід до прогнозування, який поєднує економетричні методи, інструменти теорії складних систем, нелінійної динаміки та методи машинного навчання [12-13].

Класичний підхід до моделювання фінансових часових рядів базується на авторегресійних моделях та моделях ковзного середнього (AR, MA, ARMA, ARIMA), які дозволяють описувати лінійну залежність між спостереженнями та забезпечують задовільні результати для короткострокового прогнозування за умов відносної стаціонарності процесу. Проте фінансові ринки є принципово нестаціонарними системами з ендогенними структурними зламами, що істотно обмежує ефективність лінійних моделей у кризові періоди [12]. Для врахування змінної дисперсії та ефекту кластеризації волатильності застосовуються моделі класу ARCH/GARCH, які дозволяють моделювати умовну гетероскедастичність, однак вони також не забезпечують повного опису нелінійних режимних переходів.

Практичне значення зазначених моделей для антикризового управління полягає у можливості прогнозування макрофінансових показників та оцінювання рівня волатильності фінансових ринків, що дає змогу органам державного управління своєчасно коригувати фіскальну, монетарну та боргову політику в умовах зростання фінансової нестабільності.

Подальший розвиток методології пов’язаний із застосуванням підходів нелінійної динаміки та теорії складних систем. Зокрема, фрактальний аналіз та оцінювання показника Херста дозволяють виявляти довгострокову пам’ять фінансових процесів та ступінь їх структурованості, що є важливим для розуміння ринкової ефективності. Додатково застосовуються методи мультифрактального аналізу, які дозволяють враховувати багатомасштабну природу фінансових часових рядів і виявляти приховані ієрархічні структури ринку [14-15]. Водночас встановлено, що у передкризові періоди відбувається суттєва зміна фрактальних характеристик ринку, що може розглядатися як один із ранніх сигналів наближення кризових явищ. Отримані результати можуть використовуватися в системі державного антикризового моніторингу для своєчасного виявлення накопичення системних ризиків і прийняття превентивних управлінських рішень.

Важливе місце в аналізі складних систем займає теорія хаосу, зокрема оцінювання спектру Ляпунова. Позитивні значення максимального показника Ляпунова свідчать про хаотичну природу системи та обмежений горизонт прогнозування, що є характерним для фінансових ринків у періоди підвищеної нестабільності. На основі масштабно-залежних показників Ляпунова у роботах [16] запропоновано індикатори-передвісники кризових явищ, які дозволяють ідентифікувати зміни динаміки фінансових систем на різних часових масштабах та виявляти наближення кризових станів у фондових і валютних ринках. Застосування таких індикаторів підвищує ефективність систем раннього попередження та сприяє оперативному реагуванню органів державного управління на потенційні фінансові загрози.

Окремим потужним напрямом є рекурентний аналіз (Recurrence Quantification Analysis, RQA), який базується на реконструкції фазового простору та дослідженні структури повторюваності станів системи. Основними кількісними характеристиками RQA є коефіцієнт рекурентності (RR), детермінованість (DET) та ламінарність (LAM). У фінансових дослідженнях зниження DET і LAM інтерпретується як перехід системи до більш хаотичного режиму, що часто передує кризовим періодам [17]. Таким чином, рекурентний аналіз може бути інтегрований у систему моніторингу фінансової стабільності як інструмент оцінювання переходу економічної системи до кризового режиму функціонування.

Важливим напрямом розвитку рекурентного аналізу є використання рекурентної ентропії для дослідження фінансових криз. Зменшення рекурентної ентропії в передкризовий період свідчить про перехід фінансової системи до більш структурованого та детермінованого стану, що може бути використано як ранній передвісник фінансових потрясінь. На рис. 3 наведено динаміку рекурентної ентропії (RecEn) для довгострокового ряду індексу DJIA, який охоплює сім 7 фінансових криз (позначених на рис.3) [17]. Очевидно, що в усіх цих випадках рекурентна ентропія виступає індикатором-передвісником кризових подій.

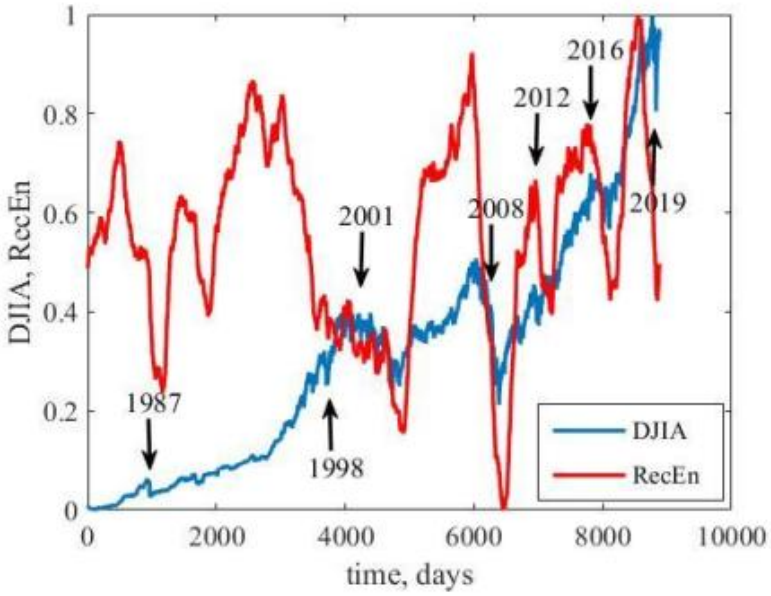


Рис. 3. Порівняльна динаміка індексу DJIA та рекурентної ентропії (RecEn) [18]

Поряд із рекурентною ентропією у дослідженнях фінансових ринків широко застосовуються й інші ентропійні показники, зокрема ентропія Шеннона, умовна ентропія, перестановочна ентропія, вибіркова ентропія (Sample Entropy), вейвлет-ентропія та ентропія Цалліса [19]. Вейвлет-ентропія є ефективним інструментом дослідження багатомасштабних процесів і виявлення структурних змін під час кризових періодів, а ентропія Цалліса застосовується для аналізу систем із нелінійною взаємодією та довгостроковою пам'яттю. Дослідження показують, що перед кризовими фазами фінансових ринків спостерігається зменшення більшості ентропійних характеристик, що відображає перехід системи до більш впорядкованого, але менш стійкого стану. Така динаміка може інтерпретуватися як посилення внутрішніх кореляцій та накопичення системних дисбалансів, які передують кризовій перебудові ринку. Це дозволяє розглядати ентропійні показники як ефективні індикатори раннього попередження кризових явищ та перспективний інструментарій моніторингу стану фінансових ринків. Використання ентропійних показників у практиці антикризового управління дає можливість своєчасно виявляти приховані дисбаланси та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень щодо мінімізації кризових ризиків.

Сингулярний спектральний аналіз (SSA) є ще одним ефективним інструментом аналізу нестаціонарних часових рядів. Метод базується на розкладанні траєкторної матриці за допомогою сингулярного розкладу та дозволяє виділяти трендові, циклічні та шумові компоненти без апріорних припущень щодо моделі процесу. SSA широко використовується для аналізу економічних циклів і короткострокового прогнозування, а його поєднання з нелінійними методами дозволяє підвищити ефективність виявлення кризових компонент фінансових часових рядів. Для органів державного управління результати SSA можуть використовуватися при оцінюванні фаз економічного циклу та прогнозуванні моментів посилення кризових явищ.

Останнім етапом еволюції методів прогнозування є застосування алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту. Сучасні дослідження показують високу ефективність моделей на основі Random Forest, Gradient Boosting, Support Vector Machines, а також рекурентних нейронних мереж (LSTM, GRU) і трансформерних архітектур. Моделі глибокого навчання здатні враховувати складні нелінійні та довгострокові залежності у фінансових даних, що робить їх особливо придатними для аналізу часових рядів із пам’яттю. Однак основними обмеженнями таких підходів є низька інтерпретованість результатів, ризик перенавчання та висока залежність від обсягу та якості даних. Водночас інтеграція алгоритмів штучного інтелекту у систему антикризового управління відкриває нові можливості для оперативного аналізу великих масивів

фінансової інформації, прогнозування кризових сценаріїв та підтримки прийняття управлінських рішень.

Таким чином, еволюція антикризового управління в Україні характеризується переходом від переважно реактивних механізмів до системи превентивного управління ризиками. Використання сучасних економетричних моделей, методів нелінійної динаміки та алгоритмів штучного інтелекту розширює можливості раннього виявлення кризових явищ, підвищує якість управлінських рішень та сприяє зміцненню фінансової стійкості держави. Саме інтеграція інструментів прогнозування у систему державного антикризового управління є одним із ключових напрямів її подальшої еволюції в умовах зростання глобальних і внутрішніх системних викликів.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Еволюція антикризового управління в Україні свідчить про поступовий перехід від переважно реактивної моделі подолання наслідків криз до комплексної системи превентивного управління ризиками, орієнтованої на забезпечення фінансової стійкості держави. Проведене дослідження дозволило систематизувати основні механізми антикризового управління, серед яких визначальними є фіскальна, монетарна, банківська, інституційна та соціально-економічна складові, а також оцінити особливості їх трансформації під впливом кризових явищ 2008–2009, 2014–2016 та 2022–2024 рр.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності державної антикризової політики потребує інтеграції сучасних інструментів прогнозування фінансових ризиків у систему прийняття управлінських рішень. Використання економетричних моделей (ARIMA, GARCH), методів нелінійної динаміки, рекурентного та ентропійного аналізу, сингулярного спектрального аналізу й алгоритмів машинного навчання розширює можливості раннього виявлення кризових явищ, оцінювання системних ризиків та формування своєчасних превентивних заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади та фінансовими регуляторами для вдосконалення системи макропруденційного нагляду, розвитку механізмів раннього попередження криз, підвищення ефективності фіскальної та монетарної політики й зміцнення фінансової стійкості України в умовах зростання глобальних і внутрішніх системних викликів.

Список використаних джерел

1. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, сутність, наслідки : монографія. К. : КНТЕУ, 2009. 754 с.

2. Maslii O., Buriak A., Chaikina A., Cherviak A. Improving conceptual approaches to ensuring state economic security under conditions of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. 1(13 (133)), 35–45.DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.319256

3. Возняк Г., Патицька Х. Поведінкові аспекти у прийнятті фінансових рішень в умовах пандемії: локальний рівень. *Світ фінансів*. 2021. Вип. 3(68). С. 8–22. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44407

4. Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки – 2004. Національний інститут стратегічних досліджень; за заг. ред. А. С. Гальчинського. Київ : НІСД, 2004. 344 с.

5. Данилишин Б. М. Економічні трансформації у період воєнного стану: тактика еволюціонізму і модернізація. *Економіка України*. 2022. Т. 65. № 10. С. 3–14. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.10.003.

6. Макроекономічні показники, державний борг, звіти бюджету (2008–2024 рр.) : офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 10.12.2025).

7. International Monetary Fund. The IMF–FSB Early Warning Exercise: Design and Methodological Toolkit. Washington, DC : International Monetary Fund, 2010.

8. United Nations Conference on Trade and Development. Trade and Development Report 2022: Development Prospects in a Fractured World: Global Disorder and Regional Responses. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2022.

9. Інфляційний звіт. Жовтень 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku (дата звернення: 22.12.2025).

10. International Monetary Fund. Ukraine: 2012 Article IV Consultation and Program Monitoring. *IMF Staff Country Report*. Washington, DC : International Monetary Fund, 2012.

11. Соціальні програми підтримки населення в умовах кризи (2014–2024) : офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: https://www.mlsp.gov.ua (дата звернення: 12.12.2025).

12. Gallegati M. Singular spectrum analysis for real-time financial cycles measurement. *International Journal of Finance & Economics*. 2021. DOI: 10.1002/ijfe.2490

13. Kong X., Chen Z., Liu W., Ning K., Zhang L., Marier S. M., Liu Y., Chen Y., Xia F. Deep learning for time series forecasting: a survey. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s13042-025-02560-w

14. Danylchuk H., Kovtun O., Kibalnyk L., Sysoiev O. Monitoring and modelling of cryptocurrency trend resistance by recurrent and R/S-analysis. E3S *Web of Conferences*. 2020. Vol. 166. Art. 13030. DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613030.

15. Danylchuk H., Kibalnyk L., Kovtun O., Kiv A., Pursky O., Berezhna H. Modelling of Cryptocurrency Market Using Fractal and Entropy Analysis in COVID-19. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. Vol. 2713. P. 352–371. URL: http://ceur-ws.org/Vol-2713/paper40.pdf.

16. Solovyov V. M., Bielinskyi A., Serdyuk O., Solovieva V., Semerikov S. O. Lyapunov exponents as indicators of stock market crashes. In: Proceedings of the 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications (ICTERI 2020). 2020. P. 455–470. URL: https://ceur-ws.org/Vol-2732/20200455.pdf.

17. Marwan N., Romano M. C., Thiel M., Kurths J. Recurrence plots for the analysis of complex systems. *Physics Reports*. 2007. Vol. 438. P. 237–329. DOI: https://doi.org/10.1016/j.physrep.2006.11.001.

18. Serdyuk O. A., Solovyov V. M., Semerikov S. O., Kohut-Ferens O. Recurrence entropy and financial crashes. Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol. 99. P. 385–388. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718837

19. Papla D., Siedlecki R. Entropy in financial markets during crises. *Entropy*. 2024. Vol. 26(1). Art. 45. DOI: https://doi.org/10.3390/e26010045.

References

1. Baranovskyi O. I. (2009). Finansovi kryzy: peredumovy, sutnist, naslidky: monohrafiia [Financial crises: Preconditions, essence, consequences: a monograph]. Kyiv: KNTEU. 754 p. [in Ukrainian]

2. Maslii O., Buriak A., Chaikina A., Cherviak A. (2025). Improving conceptual approaches to ensuring state economic security under conditions of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (133)), 35–45. Available at: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.319256 [in English]

3. Vozniak H. V., Patytska Kh. I. (2021). Povedinkovi aspekty u pryiniatti finansovykh rishen v umovakh pandemii: lokalnyi riven [Behavioral aspects in financial decision-making under pandemic conditions: local level]. *Svit finansiv*, 3(68), 8–22. Available at: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44407 (accessed: 21.12.2025) [in Ukrainian]

4. Halchynskyi A. S. (2004). Ukraina: stratehichni priorytety. Analitychni otsinky – 2004 [Ukraine: strategic priorities. Analytical assessments – 2004]. Kyiv: NISD. 344 p. [in Ukrainian]

5. Danylyshyn B. M. (2022). Ekonomichni transformatsii u period voiennoho stanu: taktyka evoliutsionizmu i modernizatsiia [Economic transformations during martial law: Evolutionary tactics and modernization]. *Ekonomika Ukrainy*, 65(10), 3–14. Available at: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.10.003 [in Ukrainian]

6. Ministry of Finance of Ukraine (2025). Makroekonomichni pokaznyky, derzhavnyi borh, zvity biudzhetu (2008–2024 rr.) [Macroeconomic indicators, public debt, and budget reports (2008–2024)]. Available at: https://mof.gov.ua (accessed: 10.12.2025) [in Ukrainian]

7. International Monetary Fund (2010). *The IMF–FSB Early Warning Exercise: Design and Methodological Toolkit*. Washington, DC: International Monetary Fund. [in English]

8. United Nations Conference on Trade and Development (2022). *Trade and Development Report 2022: Development Prospects in a Fractured World: Global Disorder and Regional Responses*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. [in English]

9. National Bank of Ukraine (2025). Infliatsiinyi zvit. Zhovten 2025 roku [Inflation Report. October 2025]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2024-roku (accessed: 22.12.2025) [in Ukrainian]

10. International Monetary Fund (2012). *Ukraine: 2012 Article IV Consultation and Program Monitoring*. *IMF Staff Country Report*. Washington, DC: International Monetary Fund. [in English]

11. Ministry of Social Policy of Ukraine (2025). Sotsialni prohramy pidtrymky naselennia v umovakh kryzy (2014–2024) [Social support programs during crises (2014–2024)]. Available at: https://www.mlsp.gov.ua (accessed: 12.12.2025) [in Ukrainian]

12. Gallegati M. (2021). Singular spectrum analysis for real-time financial cycles measurement. *International Journal of Finance & Economics*. Available at: https://doi.org/10.1002/ijfe.2490 [in English]

13. Kong X., Chen Z., Liu W., Ning K., Zhang L., Marier S. M., Liu Y., Chen Y., Xia F. (2025). Deep learning for time series forecasting: A survey. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*. Available at: https://doi.org/10.1007/s13042-025-02560-w [in English]

14. Danylchuk H., Kovtun O., Kibalnyk L., Sysoiev O. (2020). Monitoring and modelling of cryptocurrency trend resistance by recurrent and R/S-analysis. *E3S Web of Conferences*, 166, Article 13030. Available at: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613030 [in English]

15. Danylchuk H., Kibalnyk L., Kovtun O., Kiv A., Pursky O., Berezhna H. (2020). Modelling of cryptocurrency market using fractal and entropy analysis in COVID-19. *CEUR Workshop Proceedings*, 2713, 352–371. Available at: http://ceur-ws.org/Vol-2713/paper40.pdf (accessed: 22.12.2025) [in English]

16. Solovyov V. M., Bielinskyi A., Serdyuk O., Solovieva V., Semerikov S. O. (2020). Lyapunov exponents as indicators of stock market crashes. In: *Proceedings of the 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications (ICTERI 2020)*, 455–470. Available at: https://ceur-ws.org/Vol-2732/20200455.pdf (accessed: 20.12.2025) [in English]

17. Marwan N., Romano M. C., Thiel M., Kurths J. (2007). Recurrence plots for the analysis of complex systems. *Physics Reports*, 438, 237–329. Available at: https://doi.org/10.1016/j.physrep.2006.11.001 [in English]

18. Serdyuk O. A., Solovyov V. M., Semerikov S. O., Kohut-Ferens O. (2019). Recurrence entropy and financial crashes. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 99, 385–388. Available at: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718837 (accessed: 25.12.2025) [in English]

19. Papla D., Siedlecki R. (2024). Entropy in financial markets during crises. *Entropy*, 26(1), Article 45. Available at: https://doi.org/10.3390/e26010045 [in English]

DENYSENKO Viktoriia
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
DENYSENKO Viktor
Candidate of Sciences in Physics and Mathematics, Associate Professor of the Department of Economic and Business Modeling,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine
BRAKORENKO Anastasiia,
Master's degree student,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN UKRAINE: APPROACHES TO ENSURING FINANCIAL STABILITY UNDER SYSTEMIC CHALLENGES

ABSTRACT

Introduction. *The growing intensity of global economic, financial, and wartime challenges has increased the importance of improving crisis management mechanisms aimed at ensuring the financial resilience of the state and the timely identification of systemic risks.*

Purpose*. The purpose of the study is to examine the evolution of crisis management in Ukraine, assess the transformation of fiscal, monetary, banking, institutional, and socio-economic mechanisms for ensuring financial resilience, and substantiate the feasibility of applying modern financial crisis forecasting methods in public administration.*

Methods. *The study employs comparative, systemic, and structural-logical analysis, generalization, statistical analysis, econometric modeling, and financial time series analysis, including ARIMA and GARCH models, recurrence analysis, singular spectrum analysis, and modern machine learning algorithms.*

Results*. The findings demonstrate that Ukraine's crisis management system has evolved from a predominantly reactive approach to a preventive risk management model. The transformation of fiscal, monetary, banking, institutional, and socio-economic mechanisms during the crisis periods of 2008–2009, 2014–2016, and 2022–2024 is identified. The practical value of modern forecasting methods for the early detection of crisis phenomena and improving the effectiveness of public crisis management is substantiated.*

Originality*. The scientific novelty lies in the comprehensive generalization of the evolution of crisis management mechanisms in Ukraine and in substantiating the integration of modern econometric, nonlinear, and digital forecasting methods into the system for ensuring the state's financial resilience.*

Conclusion*. It is proved that combining traditional public crisis management instruments with modern financial risk forecasting methods enhances the effectiveness of managerial decision-making, supports the development of early warning systems, and strengthens Ukraine's financial resilience under systemic challenges.*

Keywords: *crisis management, financial resilience, fiscal policy, monetary policy, banking system, financial risks, crisis forecasting, economic and mathematical modeling, systemic challenges.*

Одержано редакцією: 20.03.2026
Прийнято до публікації: 07.04.2026

УДК 657.1:352
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-96-103

САВЧЕНКО Віра Меєрівна
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон/м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0002-2496-2525
savchenko_v@ksaeu.kherson.ua

КОНОНЕНКО Леся Віталіївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон/м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0001-5698-5003
kononenko_l@ksaeu.kherson.ua

КАРНАУШЕНКО Алла Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон/м. Кропивницький, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0003-1813-2792
karnaushenko_a@ksaeu.kherson.ua

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Обґрунтовано необхідність модернізації облікової системи органів місцевого самоврядування, продиктовану вимогами адаптації до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі та міжнародних стандартів IPSAS. Досліджено специфіку облікового процесу в органах місцевого самоврядування, роль цифровізації у забезпеченні прозорості публічних фінансів та розвиток облікової системи.

Ключові слова: *бухгалтерський облік, органи місцевого самоврядування, облікова політика, податковий агент, цільове фінансування, воєнні збитки, оподаткування, консолідована звітність, цифровізація.*

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні триває процес реформування системи бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності в державному секторі відповідно до вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів IPSAS [6; 15]. Перманентна трансформація інституційного середовища обумовлена євроінтеграційними векторами розвитку України, еволюцією ринкових відносин (зокрема відкриттям ринку земель сільськогосподарського призначення) та необхідністю нівелювання наслідків повномасштабних військових дій. Глобалізаційні виклики вимагають від вітчизняної системи обліку гармонізації з європейськими нормами, що передбачає адаптацію до міжнародних стандартів фінансової звітності та запровадження елементів нефінансової звітності (звітність зі сталого розвитку).

Усі зазначені макроекономічні чинники безпосередньо впливають на нормативну регламентацію облікових процесів у державному секторі та зумовлюють необхідність їх імплементації в практичну діяльність органів місцевого самоврядування. В умовах повоєнного відновлення територіальних громад місцеві бюджети стикаються з новими завданнями: від переоцінки пошкоджених об’єктів нерухомості до прозорого обліку цільового фінансування та

грантової допомоги. Відповідно, виникають нові вимоги до організації бухгалтерського обліку, що пов'язані з трансформуванням облікової політики, адаптацією до цифрового трансформування та реалізацією функцій податкового агентування [3, 4]. Це потребує удосконалення методичних підходів і адаптації внутрішніх регламентів організації обліку, облікової політики та розвитку сучасних цифрових механізмів управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності в державному секторі залишається одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень у контексті реформування системи управління публічними фінансами та євроінтеграційних процесів України.

Проблеми цифровізації бухгалтерського обліку в державному секторі України серед інших досліджували Семенець І. В., Шевченко С. О. та Григорів О. О. [11]. Автори акцентують увагу на необхідності впровадження сучасних цифрових технологій, ERP-систем та автоматизованих платформ обліку, що забезпечують підвищення прозорості фінансових операцій, оперативності обробки інформації та ефективності фінансового контролю в бюджетних установах.

Вагомий практичний внесок у дослідження прикладних аспектів функціонування фінансових систем на місцевому рівні зроблено у праці Дрозд І. та Ларікової Т., підготовленої за підтримки міжнародних донорів (зокрема Програми «U-LEAD з Європою») [2]. У цьому виданні деталізовано особливості побудови бухгалтерського обліку та висвітлено специфіку формування фінансової звітності безпосередньо в територіальних громадах, що є критично важливим для забезпечення прозорості місцевих бюджетів.

Особливості організації бухгалтерського обліку та оподаткування в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану розглянуто у дослідженні Шульган О. та Свічкар Н. [13]. Автори аналізують зміни нормативно-правового забезпечення обліку, особливості казначейського обслуговування бюджетних коштів та порядок подання звітності в умовах воєнного стану.

Міжнародний досвід забезпечення прозорості фінансової звітності органів місцевого самоврядування досліджено у праці Хауштайн Е. та Лорсон П. [14]. Автори доводять, що громадяни зацікавлені у відкритості фінансової інформації органів місцевої влади, проте складність фінансової звітності часто ускладнює її практичне сприйняття.

Проблеми обліку та контролю бюджетів територіальних громад у воєнний і повоєнний період розглянуто у дослідженні Василевської-Смаглюк О., Гури Н., Дерун І. та Шевчука В. [1]. Автори обґрунтовують необхідність використання сучасних концепцій управління територіальними громадами, зокрема концепції «розумного міста», що дозволяє підвищити ефективність бухгалтерського обліку та фінансового контролю.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, окремі аспекти організації бухгалтерського обліку в органах місцевого самоврядування залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого науково-методичного обґрунтування питання трансформування облікової політики органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації, консолідації фінансової звітності, обліку воєнних збитків, орендних операцій та здійснення функцій податкового агентування при наданні негрошових благ членам територіальних громад.

Метою статті є визначення напрямів розвитку організації бухгалтерського обліку та формування облікової політики органами місцевого самоврядування, а також систематизація та визначення напрямів розв'язання проблем, що пов'язані із трансформуванням у державному секторі облікової та податкової політики і процесами цифровізації.

Основні результати дослідження. Організація бухгалтерського обліку в органах місцевого самоврядування передбачає побудову чіткої системи внутрішнього нормативного забезпечення, що реалізується через розробку локальних актів: Положення про бухгалтерську службу, Положення про організацію бухгалтерського обліку та Положення про облікову політику. Методологічні засади організації бухгалтерського обліку в державному секторі визначаються чинними нормативно-правовими актами та положеннями національних стандартів бухгалтерського обліку [6 - 10].

У практичній діяльності органів місцевого самоврядування доцільним є впровадження комплексного Положення про облікову політику та організацію бухгалтерського обліку, яке у взаємозв'язку з посадовими інструкціями дозволяє регламентувати процедурні аспекти облікового процесу. Формування облікової політики органів місцевого самоврядування регламентується нормами бюджетного та бухгалтерського законодавства, а до розпорядчого акту включаються лише ті методичні елементи, щодо яких нормативно-правові акти державного сектору передбачають варіативні підходи. Є необхідним при розробці облікової політики враховувати такі елементи фінансування як гуманітарна допомога [11].

Специфіка облікового процесу в органах місцевого самоврядування обумовлена функціональною спрямованістю їх діяльності за КВЕД 84.11 «Державне управління загального характеру», що визначає формування значного масиву специфічних операцій, що непритаманні іншим бюджетним установам. До таких операцій належать:

- акумулювання та розподіл цільових надходжень із державних або місцевих фондів;
- облік цінних подарунків, що придбаваються органом місцевого самоврядування для нагородження та заохочення членів територіальної громади.

Останній аспект зумовлює виникнення складних проблемних питань у роботі бухгалтерських служб. При безоплатній передачі активів у натуральній формі (наприклад, комп'ютерної техніки школярам) виникає об'єкт оподаткування, однак утримання податків із негрошового доходу має специфічні особливості.

У практиці діяльності окремих органів місцевого самоврядування (ОМС) застосовується підхід до відображення таких операцій, наведений у таблиці 1.

Таблиця 1 – Бухгалтерський облік цінних подарунків членам місцевої громади (поширений у практиці підхід)

№ з/п	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит	Сума, грн
1	Перераховані кошти за 2 ноутбуки	2113	2313	45 000,00
2	Отримано 2 ноутбуки від постачальника	1311	6211	45 000,00
3	Взаємозалік заборгованостей	6211	2113	45 000,00
4	Видано ноутбуки школярам місцевої громади, які отримали найбільшу кількість балів на НМТ	5111	1311	45 000,00
5	Нарахований ОМС ПДФО за двох школярів (база оподаткування з урахуванням натурального коефіцієнту та неоподаткованої вартості подарунків у 2026 році) 45000/0,82=54878,05 Неоподаткований мінімум 4323,05	5111	6311.1	9 099,82
6	Нарахований ОМС військовий збір з подарунку школярам 45000 - 4323,50 = 40676,50 Сума ВЗ (5%): 40676,50х0,05= 2033,83	5111	6311.2	2 033,83
7	Сплата ПДФО	6311.1	2313	9 099,82
8	Сплата військового збору	6311.2	2313	2 033,83

Аналіз проведень, що подані у таблиці 1 дозволяє визнати наявність методологічних порушень. Відповідно, такі проведення та нараховані суми не будуть визнані правомірними органами Державної податкової служби та органами державного фінансового контролю. Так, згідно норм Податкового кодексу України, податковий агент (яким є у нашому випадку територіальна громада) не має законодавчого права сплачувати податок на доходи фізичних осіб та військовий збір за платника податку за рахунок власних коштів (що ілюструють проводки №5 та №6 за Дебетом субрахунку 5111 «Поточні результати виконання кошторису»). Фінансування

таких витрат за рахунок кошторису установи кваліфікується як нецільове використання бюджетних коштів, а сама сума сплаченого податку визнається «додатковим благом» для отримувача, що запускає циклічний процес додаткового оподаткування.

У межах правового поля, за відсутності грошових виплат, обов'язок щодо покриття податкових зобов'язань покладається на отримувачів доходу (у випадку з неповнолітніми школярами - на їх батьків або законних опікунів). Оптимальний алгоритм дій передбачає попереднє інформування законних представників, і відповідно, внесення ними грошових коштів на реєстраційний рахунок органу місцевого самоврядування для забезпечення податкових зобов'язань, та подальше їх перерахування установою як податковим агентом до бюджету.

У таблиці 2 наведено коректну модель кореспонденції рахунків та суми для відображення зазначених операцій.

Таблиця 2 – Рекомендований порядок відображення податкових зобов'язань при наданні негрошових подарунків органами місцевого самоврядування

№ з/п	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит	Сума, грн
5	Нараховано ПДФО з вартості подарунка (виникнення заборгованості фіз. осіб/батьків перед ОМС)	2111*	6311.1	9 099,82
6	Нараховано Військовий збір з вартості подарунка (виникнення заборгованості фіз. осіб/батьків перед ОМС)	2111*	6311.2	2 033,83
6.1	Отримано кошти від батьків школярів на реєстраційний рахунок ОМС для покриття податкових зобов'язань	2313	2111*	11 133,65
7	Сплата ПДФО до бюджету (з коштів, які внесли батьки)	6311.1	2313	9 099,82
8	Сплата ВЗ до бюджету (з коштів, які внесли батьки)	6311.2	2313	2 033,83

*Примітка: замість субрахунку 2111 «Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками за товари, роботи, послуги» деякі установи за своєю обліковою політикою використовують субрахунок 6414 «Розрахунки за спеціальними видами платежів», суть залишається тією ж — ви показуєте, що фізична особа винна вам гроші для перерахування в бюджет.

Проблемним для більшості державних установ, у тому числі і органів місцевого самоврядування є цифровізація облікових процедур. У державному секторі України сьогодні активно впроваджуються сучасні ERP-системи та автоматизовані програмні продукти [5, 12]. Їх використання забезпечує автоматизацію бухгалтерських процедур, підвищення оперативності фінансового контролю та мінімізацію ризиків помилок при здійсненні податкового агентування. В цілому, інтеграція облікових, аналітичних і контрольних модулів у межах сучасного програмного забезпечення дозволяє автоматизувати наскрізні процеси обробки інформації та мінімізувати вплив людського фактору органів місцевого самоврядування на результати бухгалтерського обліку.

Органи місцевого самоврядування мають контролювати відповідність облікової політики вимогам чинного законодавства. Відповідно є необхідним вносити зміни до регламенту з облікової політики при змінах чинного законодавства, зокрема облікових стандартів. Так, у 2026 році необхідно було внести зміни стосовно порядку обліку земельних ресурсів, податкової звітності, орендних операцій та розкриття нефінансової інформації. Відкриття та активне функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення для юридичних осіб посилює вимоги до контролю за цільовим призначенням земельних ділянок. Органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати належний моніторинг зміни категорії земель та своєчасне відображення таких змін у бухгалтерському обліку.

Окремої уваги потребує питання звітності зі сталого розвитку. На законодавчому рівні впроваджується обов’язковість розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності відповідно до європейських стандартів ESRS. Незважаючи на те, що першочергово такі вимоги адресовані великим та середнім підприємствам корпоративного

сектору, загальна тенденція гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами IFRS/IAS поширює практику нефінансового звітування і на діяльність органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим місцеві ради мають враховувати показники сталого розвитку під час формування звітної інформації про фінансовий та соціально-економічний стан громади. Такий підхід сприяє позиціонуванню громади як економічного суб'єкта, що спрямовує діяльність на забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку, що може позитивно вплинути на рішення потенційних грантодавців.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Сучасний стан організації бухгалтерського обліку в органах місцевого самоврядування зазнає трансформацій, що обумовлені євроінтеграційними процесами, реформуванням державного сектору, необхідністю адаптації до міжнародних стандартів обліку та процесами цифровізації. Діяльність органів місцевого самоврядування характеризується низкою особливостей, що обумовлює і специфіку господарських операцій. Найбільш проблемними є виконання функцій податкового агента при наданні негрошових благ (цінних подарунків) членам територіальних громад. Сплата податку на доходи фізичних осіб за рахунок кошторису установи є порушенням та трактується як нецільове використання бюджетних коштів. Оптимальним розв'язанням цієї проблеми є застосування механізму попереднього внесення коштів отримувачами доходу (або їх законними представниками) для покриття податкових зобов'язань із використанням натурального коефіцієнта при визначенні бази оподаткування.

Подальші перспективи розвитку облікової системи органів місцевого самоврядування нерозривно пов'язані з комплексною цифровізацією та впровадженням сучасних ERP-систем і автоматизованих програмних продуктів. Їх використання дозволяє автоматизувати наскрізні процеси обробки інформації, підвищити оперативність внутрішнього контролю та мінімізувати вплив людського фактору. Стратегічним вектором розвитку є своєчасне оновлення облікової політики відповідно до законодавчих змін, зокрема щодо вдосконалення моніторингу і обліку земельних ресурсів, деталізації орендних відносин, оцінки воєнних збитків та поступового впровадження елементів нефінансової звітності (зі сталого розвитку за стандартами ESRS). Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню прозорості фінансового управління та формуванню ефективного інформаційного середовища територіальних громад.

Перспективними напрямами подальших досліджень є проблематика впровадження сучасних цифрових технологій в обліково-аналітичну практику державного сектору.

Список використаних джерел:

1. Василевська-Смаглюк О., Гура Н., Дерун І., Шевчук В. Концептуальні засади обліку та контролю бюджетів територіальних громад у воєнний час та в повоєнний період. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1 (48). С. 91-104. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3982.

2. Дрозд І., Ларікова Т. Бухгалтерський облік та звітність у територіальних громадах : посібник / за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». Київ, 2021. URL: https://share.google/0OhSYopz2F2pn14V2 (дата звернення: 28.05.2026).

3. Кононенко Л., Савченко В., Назарова Г. Оподаткування у державному секторі економіки: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Сучасна техніка та інноваційні технології*. 2023. Вип. 1 (28-01). С. 92–97. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-28-01-018.

4. Кононенко Л., Назарова Г. Оподаткування державного сектору економіки в умовах формування Society 5.0. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-3.

5. Лобода О. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 133–139. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.18.

6. Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 р. № 437-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80 (дата звернення: 28.05.2026).

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» : затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 28.12.2009 р. № 1541. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11 (дата звернення: 28.02.2026).

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 28.02.2026).

9. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.2013 р. № 1203. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text.

10. Про затвердження Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.01.2011 р. № 59. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-п (дата звернення: 28.02.2026).

11. Савченко, В. М., Юрченко, О. В., Кононенко, Л. В. Зміна облікової парадигми та її вплив на перспективи формування моделі обліку діяльності некомерційних комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я в умовах глобалізації. *Економічний простір*, 2021, (172), 81-86. https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-14

12. Семенець І. В., Шевченко С. О., Григорів О. О. Ефективність бухгалтерського обліку в державному секторі України в умовах цифровізації. *Modern Economics*. 2024. № 47. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16.

13. Шульган О., Свічкар Н. Організація бухгалтерського обліку та оподаткування в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 140-146. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.21.

14. Haustein E., Lorson P. C. Transparency of local government financial statements: Analyzing citizens' perceptions. *Financial Accountability & Management*. 2023. Vol. 39, No. 2. P. 375–393.

15. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements / International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). New York : IFAC, 2024. URL: https://www.ipsasb.org/publications/2024-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements (дата звернення: 28.02.2026).

References

1. Vasilevska-Smahliuk, O., Hura, N., Derun, I., & Shevchuk, V. (2023). Kontseptualni zasady obliku ta kontroliu biudzhetiv terytorialnykh hromad u voiennyi chas ta v povoiennyi period [Conceptual foundations of accounting and control of territorial community budgets in wartime and post-war period]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 91-104. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3982

2. Drozd, I., & Larikova, T. (2021). Bukhhalterskyi oblik ta zvitnist u terytorialnykh hromadakh: posibnyk [Accounting and reporting in territorial communities: manual]. Kyiv: with the support of the "U-LEAD with Europe" Program [in Ukrainian]. https://share.google/0OhSYopz2F2pn14V2

3. Kononenko, L., Savchenko, V., & Nazarova, H. (2023). Opodatkuvannia u derzhavnomu sektori ekonomiky: suchasnyi stan, probleme ta perspektyvy [Taxation in the public sector of the economy: current state, problems and prospects]. *Suchasna Tekhnika ta Innovatsiini Tekhnolohii*, (1 (28-01)), 92–97. https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-28-01-018

4. Kononenko, L., & Nazarova, H. (2023). Opodatkuvannia derzhavnoho sektoru ekonomiky v umovakh formuvannia Society 5.0 [Taxation of the public sector of the economy in the conditions of Society 5.0 formation]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (54). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-3

5. Loboda, O. (2023). Perevahy zastosuvannia intehrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia pidpryiemnytskoi diialnosti [Advantages of using an integrated system of information support for entrepreneurial activity]. *Tavriiskyi Naukovyi Visnyk. Seriia: Ekonomika*, (16), 133–139. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.18

6. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 437-r Pro skhvalennia Stratehii modernizatsii systemy bukhhalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 roku [On approval of the Strategy for modernization of the accounting and financial reporting system in the public sector for the period up to 2025]. (2018, June 20). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80

7. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 1541 Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori 101 "Podannia finansovoi zvitnosti" [National Accounting Regulation (Standard) in the Public Sector 101 "Presentation of Financial Statements"]. (2009, December 28). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11

8. Law of Ukraine No. 996-XIV Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine]. (1999, July 16). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

9. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 1203 Pro zatverdzhennia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori [On approval of the Chart of Accounts for Accounting in the Public Sector]. (2013, December 31). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text

10. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 59 Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro bukhhaltersku sluzhbu biudzhetnoi ustanovy [On approval of the Model Regulation on the Accounting Service of a Budgetary Institution]. (2011, January 26). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2011-п

11. Savchenko, V. M., Yurchenko, O. V., & Kononenko, L. V. (2021) Zmina oblikovoi paradyhmy ta yii vplyv na perspektyvy formuvannia modeli obliku diialnosti nekomertsiinykh komunalnykh pidpryiemstv – zakladiv okhorony zdorovia v umovakh hlobalizatsii [Changing the accounting paradigm and its impact on the prospects for the formation of a model of accounting for non-profit utilities – health care facilities in the context of globalization]. *Ekonomichnyi prostir: Zbirnyk naukovykh prats*, 172, 81-86. https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-14

12. Semenets, I. V., Shevchenko, S. O., & Hryhoriv, O. O. (2024). Efektyvnist bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Efficiency of accounting in the public sector of Ukraine in the conditions of digitalization]. *Modern Economics*, (47). https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16

13. Shulhan, O., & Svichkar, N. (2023). Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku ta opodatkuvannia v organakh mistsevoho samovriaduvannia pid chas voiennoho stanu [Organization of accounting and taxation in local self-government bodies during martial law]. *Pidpryiemnytstvo ta Innovatsii*, (29), 140-146. https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.21

14. Haustein, E., & Lorson, P. C. (2023). Transparency of local government financial statements: Analyzing citizens' perceptions. *Financial Accountability & Management*, 39(2), 375-393.

International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2024). *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements*. New York: IFAC. https://www.ipsasb.org/publications/2024-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements

SAVCHENKO Vira
PhD (Economics), Professor,
Professor of the Entrepreneurship,
Accounting, and Finance Department,
Kherson State Agrarian and Economic University
Kherson / Kropyvnytskyi, Ukraine
KONONENKO Lesia
PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Entrepreneurship,
Accounting, and Finance Department,
Kherson State Agrarian and Economic University
Kherson / Kropyvnytskyi, Ukraine
KARNAUSHENKO Alla
PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Entrepreneurship,
Accounting, and Finance Department,
Kherson State Agrarian and Economic University
Kherson / Kropyvnytskyi, Ukraine

ORGANIZATION OF ACCOUNTING IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: CURRENT STATE, PROBLEMS, AND PROSPECTS

Introduction. *The modernization of accounting in local self-government bodies has become an essential prerequisite for improving public financial management in Ukraine under the conditions of decentralization, European integration, digital transformation, and post-war recovery.*

Purpose. *The purpose of the study is to identify the main directions for improving the organization of accounting and accounting policy in local self-government bodies, to determine current methodological and*

practical problems of accounting and taxation, and to develop recommendations for their solution in the context of digitalization and institutional transformation.

Results. *The study demonstrates that the accounting system of local self-government bodies has significant sector-specific features caused by the nature of public administration activities. Particular attention is paid to accounting for earmarked financing, humanitarian assistance, land resources, lease transactions, war damages, and the provision of non-monetary benefits to community members. The research identifies methodological deficiencies in the widespread accounting treatment of valuable gifts provided by local governments, proving that the payment of personal income tax and military levy from budgetary funds constitutes misuse of public resources. A legally compliant accounting model is proposed, based on advance reimbursement of tax liabilities by recipients (or their legal representatives) and the application of the in-kind coefficient when determining the taxable amount. Furthermore, the study substantiates the importance of digital transformation through ERP systems and integrated accounting software, which improve transparency, strengthen internal control, automate accounting procedures, and reduce the impact of human error. Recommendations are also provided regarding the modernization of accounting policies to reflect legislative changes related to land accounting, lease operations, war damage assessment, consolidated reporting, and sustainability reporting in accordance with European Sustainability Reporting Standards.*

Originality. *The scientific novelty of this study lies in its comprehensive approach to examining the organizational and methodological aspects of accounting in local government bodies under current conditions of transformation. The paper develops an improved accounting approach for taxation of non-monetary benefits that eliminates violations of budget legislation and proposes practical directions for updating accounting policies considering digitalization, post-war recovery, and European integration requirements.*

Conclusion. *The development of accounting in local self-government bodies should be based on continuous modernization of accounting policy, harmonization with IPSAS and national accounting standards, wider implementation of digital technologies, and strengthening of financial transparency. The proposed accounting model for taxation of valuable gifts contributes to lawful budget execution and more effective financial management. Further development should focus on expanding digital accounting technologies, improving financial and non-financial reporting, enhancing land resource accounting, assessing war-related losses, and integrating sustainability reporting into the management of territorial communities.*

Keywords: *accounting, local governments, accounting policies, tax agent, earmarked funding, war damages, taxation, consolidated financial statements, digitalization.*

Одержано редакцією: 28.02.2026
Прийнято до публікації: 15.03.2026

УДК 657.05:631.115.11
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-104-113

ДУБІНІНА Марина Вікторівна
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна
Orcid ID: https://orcid.org/0000-0002-3993-0622
dubinina@mnau.edu.ua

ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНДИКАТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Обґрунтовано систему аналітичних індикаторів оцінювання економічної стійкості фермерських господарств. Сформовано комплекс показників виробничо-ресурсної, фінансової, кадрово-соціальної та інвестиційної складових. Проведено апробацію запропонованої системи на матеріалах фермерських господарств Миколаївської області та визначено основні тенденції зміни параметрів економічної стійкості в умовах воєнних викликів.

Ключові слова: *аграрний сектор; виробничо-ресурсний потенціал; воєнні виклики; діяльність; економічний аналіз; інвестиційна активність; кадровий потенціал; мале підприємництво; обліково-аналітичне забезпечення; управлінська звітність; фінансова звітність; фінансова стійкість.*

Постановка проблеми. В умовах сучасних макроекономічних викликів, зумовлених деформацією логістичних маршрутів та суттєвим подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, функціонування аграрного сектору України зазнає глибоких структурних трансформацій. Особливої гостроти ці процеси набувають у південних регіонах, зокрема в Миколаївській області, де сільськогосподарське виробництво традиційно виступає базовим елементом формування продовольчої безпеки та забезпечення життєздатності сільських територій.

Специфіка діяльності фермерських господарств, яка полягає у поєднанні класичних підприємницьких принципів із детермінантами сімейно-трудової організації виробництва, робить їх найбільш вразливими до впливу екзогенних фінансових шоків порівняно з великими аграрними корпоративними структурами. Поглиблення інституційних диспропорцій, обмеженість доступу до банківського кредитування та дефіцит кваліфікованих кадрових ресурсів вимагають переосмислення підходів до оцінювання життєздатності суб'єктів малого бізнесу на селі [2, с. 66; 8, с. 377].

Забезпечення безперервності операційного циклу фермерських господарств безпосередньо залежить від їхньої внутрішньої здатності протистояти критичним коливанням ринкової кон’юнктури, зберігаючи при цьому базовий виробничий потенціал [4, с. 9]. Наявність значних збитків та руйнувань інфраструктури, зафіксованих у звітах аналітичних інституцій, підтверджує необхідність пошуку внутрішніх фінансових резервів для збереження стабільності [1, с. 4].

У зв’язку з цим виникає нагальна практична потреба у розробці та застосуванні збалансованої системи аналітичних індикаторів, яка дозволить здійснювати експрес-оцінювання фактичного рівня стійкості підприємств на основі об’єктивних даних офіційної звітності. Результати такого моніторингу мають стати надійним підґрунтям для прийняття оперативних управлінських рішень як на рівні менеджменту самих господарств, так і в межах формування програм підтримки аграрного підприємництва органами регіональної виконавчої влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв’язаної раніше проблеми. Глибокі трансформаційні процеси, що відбуваються в аграрному секторі України, зумовлюють постійний інтерес вітчизняних науковців до проблематики функціонування малого та сімейного бізнесу на селі. Фундаментальні підходи до оцінювання

загального стану, виявлення системних ризиків та визначення перспективних траєкторій розвитку фермерського сектору закладено у працях І. М. Беженара та О. Ю. Грищенка [1, с. 4]. Дослідники ґрунтовно аналізують інституційне середовище та доводять, що життєздатність малих форм господарювання безпосередньо залежить від прогнозованості державної аграрної політики, стабільності земельних відносин та рівня фінансової підтримки. На особливу увагу заслуговують також наукові здобутки О. А. Горобченко, Т. Г. Олійник та М. С. Гапоненко [2, с. 66], які у своїх працях зосереджуються на ринкових тенденціях та обґрунтовують необхідність посилення конкурентоспроможності фермерства в умовах загострення міжгалузевої конкуренції.

Логічним продовженням розробки зазначеної інституційної та ринкової проблематики в сучасних умовах стають прикладні дослідження адаптації підприємств до тривалих екзогенних шоків. Специфіку виживання та напрями повоєнного відновлення саме сімейних фермерських господарств, які становлять основу соціально-економічної стабільності сільських територій, детально аспектовано у колективній праці Ю. О. Лупенка, О. Г. Шпикуляка та М. Й. Маліка [4, с. 9]. Автори справедливо зазначають, що в періоди макроекономічної нестабільності критерії ефективності фермерів дещо зміщуються з суто ринкових орієнтирів у площину збереження життєздатності самого господарства та забезпечення зайнятості сільського населення. Водночас успішна адаптація та відновлення виробничих процесів неможливі без оцінки загального обсягу втрат, що обумовлює необхідність залучення широкої аналітичної бази щодо руйнувань аграрної інфраструктури, зафіксованих у звітах профільних інституцій [10].

Уповільнення інвестиційної активності в умовах кризи актуалізує питання про те, що економічна стійкість будь-якої виробничої системи базується на ефективності використання її внутрішнього потенціалу, насамперед фінансового та земельного. Теоретико-методичні засади стратегічного управління інвестиційними процесами у фермерському секторі сформовано у працях М. Ф. Кропивка та М. І. Кісіля [5, с. 6], де наголошується на важливості раціональної капіталоокупності в умовах обмеженості зовнішніх джерел фінансування. На засадах раціонального капіталообігу будуються й підходи І. В. Зубар та Ю. В. Онищук [6], які у своїх працях концентрують увагу на менеджменті землекористування, обґрунтовуючи, що раціональне використання земельного банку та збереження родючості ґрунтів є первинною передумовою довгострокової виробничої стабільності підприємства.

Проте матеріально-технічні та земельні ресурси втрачають свою визначальну роль без належного кадрового забезпечення, яке наразі виступає одним із найбільш деструктивних чинників у діяльності агробізнесу. Питання оптимізації систем управління персоналом аграрних підприємств та підвищення ефективності використання живої праці в умовах міграційних ризиків ґрунтовно висвітлено у роботі В. С. Лесюка [7, с. 97]. Цей підхід підтримує Д. В. Поліщук [8, с. 377], розглядаючи якісне управління людським капіталом як невід’ємну, стратегічну складову безпеки та сталого розвитку сучасного агробізнесу. Своєю чергою, С. Я. Кісь, Г. В. Малиновська та Р. В. Іваночко [12, с. 52] доводять, що саме накопичений людський капітал забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність підприємства під час подолання макроекономічних криз.

Узагальнення досвіду подолання зазначених фінансових та кадрових деформацій дозволяє оцінити загальні перспективи малого підприємництва в системі територіального розвитку. Л. О. Бойко [9] акцентує увагу на поведінкових та організаційних аспектах діяльності фермерських господарств у періоди високої невизначеності ринкового середовища. Оцінюючи перспективи майбутнього розвитку та узагальнюючи досвід операційної адаптації, П. В. Ластовченко [11, с. 200] обґрунтовує, що саме малий та середній агробізнес має стати стратегічним драйвером повоєнної відбудови сільських територій та наповнення локальних бюджетів.

Незважаючи на глибоке теоретичне опрацювання окремих підсистем, у наявних публікаціях бракує цілісного інструментарію, який дозволив би здійснювати комплексне, традиційне коефіцієнтне оцінювання фінансово-виробничої стійкості фермерських господарств безпосередньо на основі масивів офіційної статистичної звітності. Існує об’єктивна потреба у формуванні цілісного аналітичного підходу, який поєднує оцінювання рентабельності, структури заборгованості, кадрового навантаження та інвестиційної активності на регіональному рівні й дає

змогу виявляти основні диспропорції розвитку фермерських господарств Миколаївської області за даними офіційної статистичної звітності.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність глибоких теоретичних напрацювань у сфері дослідження операційної діяльності та капіталізації суб'єктів малого агробізнесу, поза межами прикладного аналізу залишається розробка цілісного інструментарію, який дозволив би поєднати показники рентабельності діяльності, структури заборгованості, кадрового потенціалу та інвестиційної активності на регіональному рівні. Більшість існуючих підходів спираються на узагальнені загальнонаціональні тенденції, що нівелює специфіку територій, які зазнали критичних логістичних, інфраструктурних та демографічних шоків. Існує об'єктивна практична необхідність формування адаптивної системи моніторингу економічної стійкості безпосередньо на основі зведених масивів офіційної статистичної звітності фермерських господарств юридичних осіб Миколаївської області, що дозволить своєчасно виявляти фінансово-виробничі диспропорції та оцінювати тенденції розвитку фермерського сектору регіону.

Мета та завдання статті. Мета публікації полягає у формуванні збалансованого аналітичного інструментарію та емпіричному аналізі траєкторії розвитку й умов збереження економічної стійкості фермерського сектору Миколаївщини у 2020–2025 роках. Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання низки взаємопов'язаних завдань, а саме: систематизувати базові прикладні індикатори за основними векторами діяльності господарств (ресурсним, фінансовим, кадровим та інвестиційним) та провести їх комплексну апробацію, спираючись на масиви регіональної статистичної звітності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексна оцінка стійкості фермерських господарств регіону вимагає переходу від локального аналізу платоспроможності чи рентабельності до дослідження загальної системи життєзабезпечення підприємства. Застосовуючи системний та структурно-функціональний підходи, ми згрупували весь перелік аналітичних індикаторів за чотирма традиційними векторами: виробничо-ресурсною, фінансовою, кадрово-соціальною та інвестиційною складовими. Такий підхід дає змогу оцінити як внутрішній потенціал фермерських господарств Миколаївської області, так і їхню здатність протидіяти суворим екзогенним шокам воєнного часу.

Для практичної реалізації методики розроблено комплексну систему показників, що базується на офіційній фінансовій та статистичній звітності фермерських господарств. Звичні економічні індикатори у цій роботі переосмислено з урахуванням кризових умов: вони відображають потенціал збереження ресурсів, мінімізацію трансакційних витрат та здатність бізнесу до виживання в умовах невизначеності. Методику калькуляції індикаторів за формами статистичної звітності разом із їхнім змістом наведено в таблиці 1.

Логіка оцінювання окремих складових полягає в наступному. Виробничо-ресурсний блок визначає ефективність використання угідь через співвідношення земельного банку та кінцевих результатів роботи. Фінансова складова фокусується на прибутковості операцій та стані розрахункових операцій. Зокрема, аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості унаочнює, чи не відбувається відтік обігових коштів фермерів до посередницьких структур. Оцінка кадрового та інвестиційного потенціалу будується на дослідженні віддачі від використання людського капіталу й темпів оновлення матеріальної бази, що дозволяє детально опрацювати статистичні масиви регіону.

Практична перевірка пропонованих коефіцієнтів базується на показниках діяльності фермерських господарств Миколаївської області за 2020-2025 роки. Зазначені часові межі важливі, оскільки охоплюють етапи до та після початку повномасштабної війни, демонструючи реальні структурні зрушення в агробізнесі. Спираючись на державну статистику, ми забезпечуємо достовірність висновків та їхню придатність для реального сектору економіки.

Таблиця 1 – Система аналітичних індикаторів оцінювання економічної стійкості фермерських господарств

Складова економічної стійкості	Аналітичний індикатор	Методика розрахунку та економічний зміст
Виробничо-ресурсна складова	Середній розмір землекористування фермерського господарства	Відношення площі сільськогосподарських угідь до кількості фермерських господарств, га. Характеризує масштаби господарювання та рівень концентрації земельних ресурсів.
	Землезабезпеченість праці	Відношення площі сільськогосподарських угідь до середньооблікової чисельності працівників, га/особу. Відображає забезпеченість працівників земельними ресурсами.
	Частка орендованих земель у структурі землекористування	Відношення площі орендованих земель до загальної площі сільськогосподарських угідь, %. Характеризує залежність господарств від орендних земельних ресурсів.
Фінансова складова	Рентабельність операційної діяльності	Відношення фінансового результату від операційної діяльності до операційних витрат, %. Характеризує ефективність основної діяльності господарств.
	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості. Відображає стан розрахунків та фінансову рівновагу.
Кадрово-соціальна складова	Продуктивність праці	Відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників, тис. грн/особу. Характеризує ефективність використання трудових ресурсів.
	Індекс кадрової стійкості	Відношення чисельності працівників звітного року до чисельності працівників базового року, %. Характеризує збереження кадрового потенціалу.
Інвестиційна складова	Індекс капітальних інвестицій	Відношення обсягу капітальних інвестицій звітного року до базового року, %
	Частка власних коштів у фінансуванні капітальних інвестицій	Відношення власних коштів підприємств до загального обсягу капітальних інвестицій, %. Характеризує рівень інвестиційної самостійності господарств.

Джерело: сформовано автором.

Дослідження розпочинається з ресурсного потенціалу – базового фактора стабільності будь-якого фермера. Щоб простежити інтенсивність використання угідь та концентрацію виробництва в умовах кризи, спочатку проаналізуємо зміни кількості господарств і середнього розміру їхніх площ, які систематизовано в таблиці 2.

Дослідження емпіричної бази дозволяє виявити глибокі структурні зсуви у системі ресурсного забезпечення фермерського сектору Миколаївської області за період 2020-2025 років. Спрямованість трансформаційних процесів у цей період характеризується вираженою виробничою концентрацією, за якої суттєве скорочення чисельності діючих суб'єктів господарювання супроводжується розширенням їхнього земельного потенціалу. Зменшення кількості фермерських господарств із 2760 до 2251 одиниці (на 18,4%) відбувалося одночасно із нарощуванням площі сільськогосподарських угідь у їхньому користуванні з 371,9 до 413,1 тис. га. Зазначена тенденція свідчить не про деградацію сектору, а про консолідацію його базового потенціалу через перерозподіл ресурсів на користь більш життєздатних та адаптивних господарських структур.

Пріоритетність інтенсивного використання земельного фонду підтверджується випереджальним зростанням площі ріллі, обсяги якої збільшилися з 366,5 до 409,1 тис. га. Водночас інституційне забезпечення формування земельних масивів зазнало змін у бік посилення ролі орендних відносин. Абсолютне збільшення площі орендованих угідь на 24,7%

зумовило зростання їхньої питомої ваги у загальній структурі землевідношення з 81,2% до 91,2%. З позицій менеджменту агробізнесу така деформація, з одного боку, забезпечує високу операційну гнучкість просторового розвитку в умовах кризи, але з іншого – формує довгострокові ризики стійкості через критичну залежність від стабільності локальних ринків оренди землі.

Таблиця 2 – Динаміка ресурсного забезпечення фермерських господарств Миколаївської області у 2020–2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Кількість фермерських господарств, од.	2760	1770	1964	2126	2129	2251	81,6
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	371,9	387,4	381,1	384,5	397,8	413,1	111,1
Площа ріллі, тис. га	366,5	382,0	377,3	381,2	394,2	409,1	111,6
Площа орендованих угідь, тис. га	302,1	321,2	318,7	329,6	352,5	376,6	124,7
Середній розмір землекористування одного господарства, га	134,8	218,8	194,0	180,8	186,8	183,5	136,2
Частка орендованих угідь у загальній площі, %	81,2	82,9	83,6	85,7	88,6	91,2	112,3
Середня кількість працівників, осіб	5663	4730	4430	4637	4677	4663	82,3
Площа сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	65,7	81,9	86,0	82,9	85,1	88,6	134,9

Джерело: сформовано автором за даними [14].

Укрупнення масштабів господарювання безпосередньо відображає динаміка середнього розміру землекористування одного фермерського господарства, який зріс зі 134,8 га у 2020 році до 183,5 га у 2025 році. При цьому траєкторія даного показника зафіксувала свій максимум у 2021 році на рівні 218,8 га, що виступило первинною реакцією ринку на стрімке скорочення кількості дрібних товаровиробників. Подальше помірне зниження та стабілізація середнього розміру фермерського господарства свідчать про поступове вирівнювання просторової структури сектору та формування більш збалансованої виробничо-ресурсної бази, адаптованої до умов зовнішньої нестабільності.

Скорочення середньої кількості працівників фермерських господарств із 5663 до 4663 осіб мало подвійний вплив на економічну стійкість сектору. З одного боку, воно супроводжувалося зростанням площі сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника з 65,7 до 88,6 га, що відображає підвищення ресурсного навантаження на працю. У поєднанні зі зростанням продуктивності праці це може свідчити про оптимізацію використання трудових ресурсів та посилення ролі організаційно-технічних чинників. З іншого боку, зменшення кадрового потенціалу підвищує залежність господарств від обмеженого кола працівників і створює додаткові ризики для їх довгострокового розвитку.

Подальше оцінювання економічної стійкості фермерських господарств потребує переходу від характеристики ресурсного забезпечення до аналізу фінансових і кадрових індикаторів. Саме ці показники дають змогу визначити, наскільки наявний виробничий потенціал трансформується у результати діяльності, платоспроможність та здатність господарств зберігати трудові ресурси. У цьому контексті особливого значення набувають показники продуктивності праці, рентабельності операційної діяльності, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, капітальних інвестицій та кадрової стійкості.

Розрахунки свідчать про суттєве зростання продуктивності праці у фермерських господарствах Миколаївської області. У 2020 році обсяг чистого доходу від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника становив 1208,6 тис. грн, тоді як у 2025 році він зріс до 2653,1 тис. грн. Індекс цього показника склав 219,5% до рівня 2020 року. Така динаміка відображає

підвищення результативності використання трудових ресурсів, однак потребує обережної інтерпретації, оскільки вона сформувалася не лише за рахунок зростання доходів, а й на тлі скорочення чисельності працівників.

Кадрова складова економічної стійкості має суперечливий характер. Середня кількість працівників фермерських господарств зменшилася з 5663 осіб у 2020 році до 4663 осіб у 2025 році, що відповідає 82,3% базового рівня. Це свідчить про послаблення кадрового потенціалу та зростання навантаження на наявних працівників. За таких умов підвищення продуктивності праці не можна розглядати лише як позитивний результат, оскільки воно частково компенсує втрати трудових ресурсів.

Фінансова складова оцінювалася через показники рентабельності операційної діяльності та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. Рентабельність операційної діяльності зросла з 12,2% у 2020 році до 17,9% у 2025 році, що становить 146,7% до базового рівня. Це свідчить про збереження прибутковості операційної діяльності фермерських господарств, попри суттєву зміну умов їх функціонування.

Зростання коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості з 1,48 до 2,21 свідчить про посилення дисбалансу розрахункових операцій. Незважаючи на перевищення обсягів дебіторської заборгованості над кредиторською, така тенденція не може однозначно розглядатися як позитивна, оскільки означає зростання обсягів коштів, вилучених із поточного обороту. За умов воєнної нестабільності це підвищує ризики втрати ліквідності та потребує посилення контролю за політикою розрахунків із контрагентами.

Інвестиційна активність фермерських господарств у досліджуваному періоді також демонструє позитивну динаміку. Обсяг капітальних інвестицій збільшився з 461,1 млн грн у 2020 році до 848,4 млн грн у 2024 році, що становить 184,0% до рівня 2020 року. Дані за 2025 рік у відповідному статистичному спостереженні відсутні, тому для цього індикатора використано останній доступний рік. Зростання капітальних інвестицій свідчить про збереження потенціалу оновлення матеріально-технічної бази, хоча така динаміка не усуває ризиків, пов’язаних із нерівномірністю доступу до інвестиційних ресурсів.

Узагальнення розрахованих показників дає підстави стверджувати, що економічна стійкість фермерських господарств Миколаївської області у 2020–2025 роках формувалася нерівномірно. Найвиразніше зростання спостерігалося за показниками продуктивності праці, капітальних інвестицій, рентабельності та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. Водночас кадровий потенціал залишався найбільш вразливою складовою, оскільки його скорочення створювало додаткові обмеження для довгострокового розвитку господарств. Саме тому комплексне оцінювання економічної стійкості має спиратися не на один узагальнений показник, а на систему взаємопов’язаних індикаторів.

Узагальнену оцінку змін у системі економічної стійкості фермерських господарств регіону за досліджувані роки ілюструє рисунок 1.

Результати порівняльного аналізу свідчать про неоднорідність трансформаційних процесів у регіональному агросекторі. Позитивні зрушення у сфері продуктивності праці, інвестиційної активності та прибутковості відбувалися паралельно з погіршенням стану фінансових розрахунків. Зокрема, зростання дебіторської заборгованості порівняно з кредиторською вказує на вимивання ліквідності, що підвищує залежність фермерських господарств від зовнішніх фінансових джерел.

Водночас профіль стійкості залишається асиметричним. Зростання економічних та фінансових індикаторів відбувалося на тлі скорочення кадрового потенціалу, про що свідчить зниження індексу кадрової стійкості до 82,3 % від рівня 2020 року. Така ситуація вказує на формування нової моделі функціонування фермерських господарств, за якої підтримання виробничих результатів забезпечується переважно за рахунок концентрації земельних ресурсів, підвищення продуктивності праці та інтенсифікації використання капіталу.

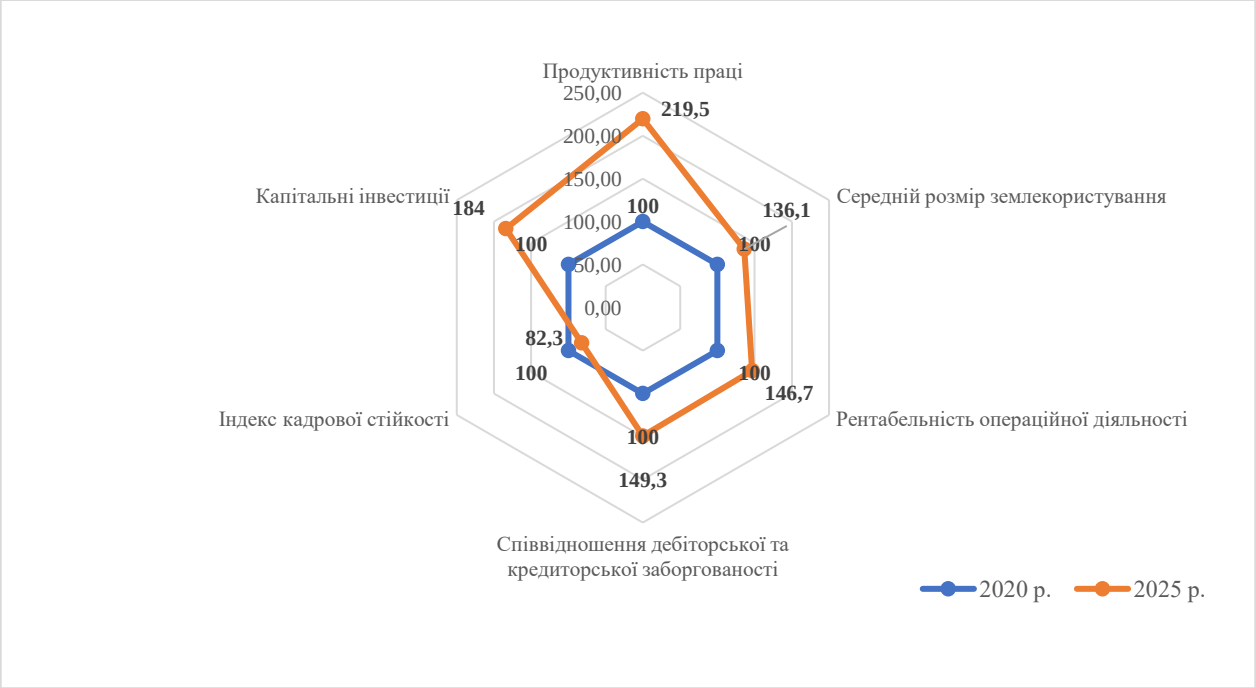


Рисунок 1. Порівняльний профіль економічної стійкості фермерських господарств Миколаївської області у 2020 та 2025 роках (2020 р. = 100%)

Примітка. Капітальні інвестиції наведено за 2024 р. у відсотках до 2020 р., оскільки статистичні дані за 2025 рік відсутні

Джерело: розраховано автором за даними Головного управління статистики у Миколаївській області

Отримані результати підтверджують доцільність використання комплексної системи аналітичних індикаторів для оцінювання економічної стійкості фермерських господарств, оскільки окремі показники можуть демонструвати позитивну динаміку навіть за наявності суттєвих диспропорцій у кадровому забезпеченні та структурі ресурсного потенціалу. Саме поєднання виробничо-ресурсних, фінансових і кадрових індикаторів забезпечує більш об'єктивне визначення реального рівня стійкості аграрних підприємств в умовах воєнно-економічних викликів.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження підтвердило доцільність використання комплексного підходу до оцінювання економічної стійкості фермерських господарств на основі системи взаємопов’язаних аналітичних індикаторів, сформованих за виробничо-ресурсною, фінансовою, кадрово-соціальною та інвестиційною складовими. Запропонований підхід дозволяє здійснювати моніторинг стану фермерського сектору на основі даних офіційної статистичної звітності та виявляти ключові тенденції його розвитку в умовах воєнно-економічних викликів.

За результатами оцінювання встановлено, що у 2020-2025 роках економічна стійкість фермерських господарств Миколаївської області формувалася під впливом різноспрямованих процесів. Поряд зі скороченням кількості господарств відбулося збільшення площ сільськогосподарських угідь, що перебувають у їх користуванні, та зростання середнього розміру землекористування. Це свідчить про структурну трансформацію фермерського сектору та концентрацію виробничих ресурсів у більш життєздатних господарських структурах. Водночас посилення ролі орендних відносин зумовлює додаткові ризики довгострокової стабільності землекористування.

У фінансовій сфері виявлено зростання рентабельності операційної діяльності та інвестиційної активності фермерських господарств, що характеризує їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Разом із тим збільшення співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про наявність дисбалансів у системі розрахунків та потребує посилення контролю за управлінням оборотним капіталом. Кадрова складова

залишається найбільш вразливим елементом економічної стійкості, оскільки скорочення чисельності працівників відбувається одночасно зі зростанням навантаження на трудові ресурси.

Практичне значення запропонованої системи індикаторів полягає у можливості її використання органами державного управління, територіальними громадами та керівниками фермерських господарств для оперативного моніторингу економічного стану суб'єктів господарювання, виявлення потенційних ризиків та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення їх стійкості.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробленням інтегрального індексу економічної стійкості фермерських господарств, апробацією запропонованої системи індикаторів у розрізі територіальних громад та районів Миколаївської області, а також удосконаленням методичних підходів до оцінювання впливу воєнних ризиків на результати діяльності суб'єктів малого аграрного підприємництва.

Список використаних джерел

1. 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.

2. 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.

3. Дудник О. С. Перспективи розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 92–97.

4. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й., Ксенофонтова К. В., Морозова А. С. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1–2. С. 9–22.

5. 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.

6. Зубар І. В., Онищук Ю. В. Менеджмент у сфері оптимізації ефективності землекористування фермерських господарств. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.27.

7. Лесюк В. С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21–22. С. 97–104. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.97.

8. Поліщук Д. В. Управління людським капіталом як невід'ємна частина стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 330. № 3. P. 358–362. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-57.

9. 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.

10. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. KSE Institute. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.

11. Ластовченко П. В. Розвиток малого і середнього підприємництва як стратегічний напрям повоєнної відбудови сільських територій. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 200–206. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.200.

12. Кісь С. Я., Малиновська Г. В., Іваночко Р. В., Береговський Ю. С. Людський капітал як необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2023. № 42. С. 52–61. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-08.

13. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 19.01.2026).

14. Головне управління статистики у Миколаївській області. Про надання інформації щодо діяльності фермерських господарств Миколаївської області за районами та територіальними громадами у 2020–2025 роках : лист-відповідь на запит М. Дубініної від 28.11.2025. Миколаїв, 2025. Додатки 1–9.

References

1. Bezhenar I. & Hryshchenko O. (2023). Farms in Ukraine: state and development prospects. Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriia: Ekonomika ta Upravlinnia (Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management), 9, 4–14. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14 (in Ukr.).

2. Horobchenko O., Oliinyk T. & Haponenko M. (2020). Farming in Ukraine: trends and development prospects. Modern Economics, 21, 66–71. https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-10 (in Ukr.).

3. Dudnyk O. (2016). Prospects for farming development in Ukraine. Ekonomika APK (Economics of AIC), 3, 92–97 (in Ukr.).

4. Lupenko Yu., Shpykuliak O., Malik M., Ksenofontova K. & Morozova A. (2023). Development of family farms during wartime and prospects for post-war recovery of Ukraine. Ahrarna Ekonomika (Agrarian Economy), 16(1–2), 9–22 (in Ukr.).

5. 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 (Economics of AIC), 28(1), 6–15. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101006 (in Ukr.).

6. Zubar I. & Onyshchuk Yu. (2023). Management in the field of optimizing the efficiency of farmland use. Efektyvna Ekonomika (Efficient Economy), 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.27 (in Ukr.).

7. Lesiuk V. (2021). Ensuring economic efficiency of personnel management at agricultural enterprises. Ahrosvit (Agrosvit), 21–22, 97–104. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.97 (in Ukr.).

8. Polishchuk D. (2024). Human capital management as an integral part of the strategic development of an agricultural enterprise. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330(3), 358–362. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-57.

9. Boiko L. (2024). Challenges and problems of farms under uncertainty. Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriia: Ekonomika ta Upravlinnia (Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management), 11. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02 (in Ukr.).

10. KSE Institute (2024). Damages, losses and needs of agriculture due to the full-scale invasion. Retrieved from: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (Accessed: 19.01.2025).

11. Lastovchenko P. (2025). Development of small and medium-sized enterprises as a strategic direction of post-war recovery of rural territories. Ahrosvit (Agrosvit), 10, 200–206. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.200 (in Ukr.).

12. Kis S., Malynovska H., Ivanochko R. & Berehovskyi Yu. (2023). Human capital as a necessary condition for ensuring enterprise development. Modern Economics, 42, 52–61. https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-08 (in Ukr.).

13. State Statistics Service of Ukraine (2025). Official website. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua

14. Main Department of Statistics in Mykolaiv Region (2025). On providing information on the activities of farms in Mykolaiv region by districts and territorial communities in 2020–2025: response letter to the request of M. Dubinina dated 28.11.2025. Mykolaiv (in Ukr.).

DUBININA Maryna
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation,
Mykolaiv National Agrarian University,
Mykolaiv, Ukraine

FORMATION OF ANALYTICAL INDICATORS FOR ASSESSING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF FARMS

Introduction. *The functioning of farms in Ukraine is currently taking place under conditions of prolonged military and economic instability, accompanied by significant resource, financial, and demographic constraints. Under such circumstances, ensuring the economic sustainability of farms becomes a key prerequisite for preserving agricultural production, maintaining employment in rural areas, and strengthening regional food security. The growing influence of external shocks necessitates the development of analytical tools capable of providing an objective assessment of the sustainability of farming entities based on available statistical and reporting information.*

Purpose. *The purpose of the study is to substantiate a system of analytical indicators for assessing the economic sustainability of farms and to evaluate the dynamics of its key components using the example of farms in Mykolaiv region during 2020–2025.*

Methods. *The research is based on the application of a systemic approach, structural and functional analysis, methods of economic comparison, dynamic analysis, grouping, and analytical coefficient assessment. Official statistical data on the activities of farms in Mykolaiv region were used as the empirical basis of the study.*

Results. *A system of analytical indicators for assessing the economic sustainability of farms was developed and structured according to four interconnected components: production-resource, financial, personnel-social,*

and investment. The proposed system includes indicators characterizing land-use concentration, labor provision, the share of leased land, labor productivity, operational profitability, the ratio of accounts receivable to accounts payable, personnel sustainability, capital investment dynamics, and investment self-sufficiency. The empirical assessment revealed significant structural transformations within the farming sector of Mykolaiv region. The average farm land area increased by 36.2%, the area of agricultural land per employee grew by 34.9%, and labor productivity more than doubled. At the same time, the number of employees decreased by 17.7%, indicating the growing importance of labor-saving organizational and technological solutions. The study also identified an increase in operational profitability and investment activity, accompanied by a deterioration in the balance of settlement operations due to the growth of accounts receivable relative to accounts payable.

Originality. *The scientific novelty of the study lies in the development of an integrated system of analytical indicators adapted to the conditions of wartime economic transformation. Unlike existing approaches, the proposed methodology combines production-resource, financial, personnel, and investment characteristics within a unified analytical framework and enables the assessment of economic sustainability using official statistical reporting data.*

Conclusion. *The findings indicate that the economic sustainability of farms is determined by the interaction of production-resource, financial, personnel, and investment factors. Despite positive changes in labor productivity, profitability, and investment activity, personnel losses and growing imbalances in settlement operations remain significant constraints to sustainable development. The proposed system of analytical indicators can be applied for monitoring the condition of farms, supporting managerial decision-making, and developing regional agricultural support policies under conditions of military and economic uncertainty.*

Keywords: *agricultural sector; accounting and analytical support; business activity; economic analysis; financial reporting; financial sustainability; human resource potential; investment activity; management reporting; production and resource potential; small business; wartime challenges.*

Одержано редакцією: 30.01.2026
Прийнято до публікації: 17.02.2026

УДК 657.371
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-114-125

МИХАЙЛОВИНА Світлана Олексіївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет,
Умань, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1682-5790

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ОБЛІКОВИЙ І ПОДАТКОВИЙ ВИМІРИ

Досліджено нормативно-правове регулювання інвентаризації в Україні в контексті взаємодії бухгалтерського та податкового законодавства. Ідентифіковано основні суперечності у відображенні результатів інвентаризації та визначено їх вплив на податкові ризики підприємств. Обґрунтовано необхідність адаптації інвентаризаційних процедур до умов воєнного стану та запропоновано удосконалення положень облікової політики щодо їх організації.

Ключові слова: *інвентаризація; нормативно-правове регулювання; бухгалтерський облік; податковий облік; облікова політика; воєнний стан; податкові ризики; аграрні підприємства.*

Постановка проблеми. Інвентаризація активів і зобов'язань є обов'язковим елементом системи бухгалтерського обліку, що забезпечує достовірність облікових даних, фінансової та податкової звітності суб'єктів господарювання. Вона виконує ключову контрольну функцію, спрямовану на зіставлення фактичної наявності майна і зобов'язань із даними бухгалтерського обліку, а також на виявлення відхилень, помилок і порушень у процесі господарської діяльності.

В умовах посилення вимог до прозорості фінансової інформації, зростання ролі внутрішнього контролю, цифровізації облікових процесів та підвищення відповідальності платників податків особливого значення набуває належне нормативно-правове регулювання інвентаризації. Саме законодавче та методичне забезпечення визначає порядок, періодичність, об'єкти інвентаризації, правила документального оформлення її результатів і механізм їх відображення в обліку та податковій звітності.

Проблематика інвентаризації в сучасних умовах полягає не лише у формальному дотриманні встановлених процедур, а й в узгодженості вимог бухгалтерського та податкового законодавства. На практиці суб'єкти господарювання стикаються з низкою труднощів, пов'язаних із різним трактуванням результатів інвентаризації в обліковому і податковому аспектах, наявністю прогалин і суперечностей у нормативно-правових актах, а також складністю застосування окремих норм у галузевому розрізі, зокрема на аграрних підприємствах.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується значною часткою біологічних активів, сезонністю виробництва та підвищеним впливом зовнішніх факторів, що обумовлює необхідність удосконалення нормативного регулювання інвентаризаційних процедур.

У цьому контексті наукової та практичної актуальності набуває дослідження нормативно-правового регулювання інвентаризації в Україні, аналіз чинної законодавчої бази та визначення її впливу на формування облікової і податкової інформації. Недостатня систематизація нормативних вимог та їх практичного застосування зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення регулювання інвентаризаційних процедур.

З наукової точки зору дослідження сприяє розвитку теорії бухгалтерського обліку шляхом поглиблення уявлень про інвентаризацію як інструмент державного та внутрішнього контролю, а також уточнення взаємозв'язку між обліковими та податковими нормами. У практичному

вимірі результати дослідження мають значення для підвищення якості облікової інформації, мінімізації податкових ризиків і вдосконалення організації інвентаризації на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика нормативно-правового забезпечення та практичної реалізації інвентаризаційних процедур постійно перебуває у центрі уваги провідних науковців та експертів у сфері обліку і аудиту. Оскільки інвентаризація є важливим етапом для формування бази оподаткування, наукова спільнота активно дискутує щодо розв'язання суперечностей між вимогами бухгалтерських стандартів та положеннями податкового законодавства. У вітчизняній літературі детально досліджено як методологічні засади проведення перевірок активів і зобов'язань, так і специфіку відображення їх результатів у звітності в умовах змін правового поля. З огляду на це, доцільно проаналізувати наукові праці, які формують сучасний підхід до проведення та обліку інвентаризації.

У своїй статті О.В. Лега, Н.А. Канцедал та А.М. Пешков [1], розглядають інвентаризацію як важливий механізм підтримання фінансової стійкості підприємства та адаптації облікової системи до змін законодавства. Науковці акцентують увагу на необхідності поєднання інвентаризації з ефективними внутрішніми контрольними процедурами, такими як внутрішній аудит, координація між підрозділами та застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Дослідники підкреслюють, що інвентаризація не лише підтверджує фактичний стан активів, а й дає змогу виявляти ризики, запобігати втратам і своєчасно реагувати на порушення в облікових процесах. Автори пропонують удосконалення системи управління активами шляхом підвищення відповідальності персоналу, запровадження матеріальних стимулів та регулярних незалежних внутрішніх аудитів.

Особливості організації інвентаризації запасів підприємств в умовах воєнного стану, коли проведення контрольних процедур ускладнюється обмеженим доступом до активів і документації, досліджували О.С. Височан, О.О. Височан та В.І. Коркішко [2]. Автори аналізують зміни законодавства, запроваджені у 2022 році, зокрема можливість дистанційного проведення інвентаризації, заміну мобілізованих матеріально відповідальних осіб та порядок дій на підприємствах, розташованих на окупованих територіях або у зонах бойових дій. Значна увага приділяється інвентаризації специфічних категорій запасів (МШП, спецодяг, запаси у дорозі, зіпсовані активи), а також процедурі списання знищених або пошкоджених матеріальних цінностей. У статті запропоновано алгоритм відображення результатів інвентаризації у звітності та окреслено напрями подальших досліджень, пов'язаних з удосконаленням аналітичних рахунків для обліку втрат у воєнний період.

Дубініна М.В. та Багріна М.О. [3] розглядають теоретичні засади проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей на аграрних підприємствах та підкреслюють важливість чіткої організації цієї процедури для забезпечення достовірності облікових даних. Автори пропонують деталізований алгоритм інвентаризації, що включає формування завдань, перевірку фактичної наявності запасів, складання інвентаризаційних описів і порівняльних відомостей.

Шевців Л.Ю. та Дарчук П.О. [4] досліджують особливості організації інвентаризації на українських підприємствах, акцентуючи на нормативному регулюванні, етапах проведення та ролі інвентаризації у забезпеченні достовірності фінансової звітності. Автори підкреслюють, що воєнний стан суттєво ускладнив доступ до активів, тому підприємства повинні адаптовувати інвентаризаційні процедури та документально фіксувати причини неможливості проведення фактичних перевірок. У роботі наголошується на важливості перманентної інвентаризації, цифровізації облікових процедур та необхідності розширення аналітичного обліку для кращого контролю нестач і втрат. Дослідники рекомендують активніше застосовувати методи економічного аналізу, удосконалювати роботу інвентаризаційних комісій та забезпечувати прозоре розкриття результатів інвентаризації у фінансовій звітності.

У дослідженні Л. Фрундіної та О. Артюх [5] розглянуто проблеми інвентаризації, що виникають через ручний спосіб її проведення, значні трудові витрати та високий ризик помилок при обробці первинних документів. Автори акцентують на можливостях інформаційних технологій - штрихкодуванні, RFID-ідентифікації та автоматизованих системах обліку - які

здатні скоротити час інвентаризації, підвищити точність даних і забезпечити оперативність контролю за активами. Значна увага приділена типовим технічним та документальним помилкам, які виникають під час інвентаризації та впливають на достовірність облікової інформації. Як пропозиції, дослідники рекомендують ширше впроваджувати автоматизовані системи, використовувати штрихкодові й радіочастотні мітки для ідентифікації активів та вдосконалювати підхід до побудови аналітичного обліку з урахуванням цифрових технологій.

В. Литвиненко, Т. Гуренко, С. Дерев'янко та Ю. Бурдим [6] аналізують особливості відновлення бухгалтерського обліку на аграрних підприємствах, які постраждали внаслідок воєнних дій, акцентуючи на критичній ролі інвентаризації як першочергового етапу оцінки майнового стану. Автори підкреслюють необхідність використання альтернативних джерел даних (державних реєстрів, інформації про транспортні засоби та інтелектуальну власність) у разі втрати документації та пропонують удосконалити нормативну базу шляхом доповнення Положення про інвентаризацію новим обов'язковим випадком її проведення - після деокупації територій. Дослідники рекомендують запровадити окремий субрахунок 026 «Нетипові активи, виявлені в ході інвентаризації», що дасть змогу систематизувати інформацію про майно, не зафіксоване в первинних документах. Окремо обґрунтовується доцільність залучення незалежних фахівців для підтвердження достовірності інвентаризаційних процедур у період відновлення діяльності підприємств.

Л. Гуцаленко та Ю. Никитенко [7] досліджують вагомість інвентаризації у формуванні достовірної облікової інформації та підкреслюють її ключову роль у трансформації фінансової звітності відповідно до вимог МСФЗ. Автори акцентують, що інвентаризація є необхідним інструментом оцінки вартості знищених або пошкоджених активів унаслідок воєнних дій, а також невід'ємним елементом посилення контрольної функції обліку. У роботі систематизовано функції, принципи та класифікаційні ознаки інвентаризації, а також визначено типові порушення, які виявляють контролюючі органи під час її проведення. Дослідники пропонують активніше впроваджувати цифрові технології в інвентаризаційні процеси, що сприятиме підвищенню точності даних, зменшенню трудомісткості процедур та забезпеченню своєчасності інвентаризації в умовах воєнного стану.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що інвентаризація розглядається дослідниками як ключовий елемент забезпечення достовірності бухгалтерського обліку та контрольної функції підприємства, однак її методика, організаційні підходи та технологічне забезпечення суттєво відрізняються залежно від умов господарювання. Науковці акцентують на необхідності посилення взаємодії між інвентаризаційними процедурами та внутрішнім контролем, особливо в аграрній сфері та в умовах воєнного стану, де інвентаризація стає інструментом підтвердження реального стану активів, виявлення втрат і відновлення обліку. Значна увага приділена питанням цифровізації процесів, застосуванню сучасних технологій, що дозволяє зменшити трудомісткість процедур та мінімізувати ризики помилок.

Узагальнення напрацювань свідчить, що серед основних проблем інвентаризації виділяються: недостатня деталізація аналітичного обліку, обмежений доступ до активів під час війни, відсутність єдиних підходів до відображення знищених або викрадених цінностей, а також низький рівень інтегрованості інвентаризаційних документів із бухгалтерськими системами. Запропоновані авторами рішення включають оновлення нормативно-правової бази, удосконалення внутрішніх регламентів підприємств, запровадження перманентної інвентаризації у підрозділах з підвищеним ризиком, розширення аналітичного обліку та активне впровадження електронного документообігу.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що попри значну кількість досліджень проблематики інвентаризації недостатньо уваги приділено питанням гармонізації бухгалтерських та податкових аспектів інвентаризації в умовах воєнного стану, а також нормативному закріпленню відповідних процедур в обліковій політиці підприємств. Саме зазначені питання потребують подальшого наукового обґрунтування та практичного вирішення.

Метою статті є дослідження нормативно-правового регулювання інвентаризації на аграрних підприємствах та розробка пропозицій щодо вдосконалення обліку і оподаткування її результатів

з урахуванням галузевої специфіки сільськогосподарської діяльності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ефективність інвентаризаційного процесу безпосередньо залежить від цілісності та зрозумілості його регламентації на законодавчому рівні. Саме нормативно-правова база визначає чіткі межі правомірності дій суб'єкта господарювання, перетворюючи інвентаризацію з простого підрахунку майна на юридичну процедуру підтвердження активів. В аграрному секторі, де облік ускладнений наявністю біологічних активів та залежністю від природних чинників, правові стандарти слугують захисним механізмом, що дозволяє розмежувати об'єктивні виробничі втрати від суб'єктивних порушень.

Система правового регулювання визначає алгоритми оцінки результатів перевірок та порядок їх подальшої трансформації в облікові записи. Базовим актом, що закріплює обов'язковість інвентаризації для підтвердження достовірності даних річної фінансової звітності та визначає відповідальність керівництва за її організацію, є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV» [8].

Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене наказом Міністерства фінансів України № 879 [9], виступає основним процедурним регламентом, що встановлює уніфіковані правила проведення перевірок, порядок формування інвентаризаційних комісій, чіткі терміни процедур та вимоги до документального оформлення результатів (описів, актів та звіряльних відомостей).

Податковий кодекс України [10] регулює правові наслідки виявлених інвентаризаційних різниць, зокрема визначає порядок визнання доходів при оприбуткуванні лишків та встановлює обов'язок нарахування компенсуючих податкових зобов'язань з ПДВ у випадках виявлення нестач, що перевищують норми природного убутку.

Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 9 «Запаси» [11] та НП(С)БО 30 «Біологічні активи» [12], формують методологічну базу для оцінки виявлених активів, що є критично важливим для аграрного сектору при обліку сільськогосподарської продукції, тварин на вирощуванні та відгодівлі.

Методичні рекомендації з інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, розрахунків та незавершеного виробництва сільськогосподарських підприємств [13] є ключовим галузевим документом, який деталізує специфіку агробізнесу: від особливостей обстеження посівів і багаторічних насаджень до специфіки перевірки наявності великої рогатої худоби та інших біологічних активів.

Постанова Кабінету Міністрів України № 116 «Про затвердження Порядку визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей» [14] визначає правовий механізм розрахунку суми шкоди, яка підлягає стягненню з винних осіб для відшкодування збитків, заподіяних підприємству.

Водночас ефективність застосування загальнодержавних норм безпосередньо залежить від їх деталізації на рівні конкретного суб'єкта господарювання. Враховуючи галузеву специфіку та складність технологічних процесів в АПК, законодавство надає підприємствам право на формування власного внутрішнього регламенту контрольних процедур. У цьому контексті особливе місце в ієрархії регулювання посідає розпорядчий документ керівника, що адаптує уніфіковані правила до реальних умов діяльності.

Незважаючи на значну кількість нормативно-правових актів, що регулюють порядок проведення інвентаризації, у практиці аграрних підприємств зберігається неоднозначність у тлумаченні окремих положень. Основна проблема полягає у неузгодженості між методологією бухгалтерського обліку та фіскальними нормами податкового права, що зумовлює різні підходи до застосування одних і тих самих вимог. У ході дослідження встановлено, що одним із найбільш дискусійних аспектів є визначення строків і дат проведення інвентаризації. Зокрема, податковий експерт Т. Войтенко [15] обґрунтовує можливість фактичного проведення річної інвентаризації у січні наступного року, за умови збереження дати перевірки станом на 31 грудня звітного року відповідно до Положення № 879 та ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». При цьому результати інвентаризації мають відображатися у бухгалтерському обліку

того звітного періоду, до якого вони належать, незалежно від дати виконання інвентаризаційних процедур.

Бухгалтерський облік, відповідно до НП(С)БО 10 [16], НП(С)БО 11 [17] і Положення № 879 [9], передбачає обов'язкову щорічну перевірку обґрунтованості резервів і забезпечень та відображення її результатів у фінансовій звітності шляхом коригувальних записів. Водночас застосування податкових різниць зумовлює розбіжності між фінансовим і податковим результатом, що ускладнює узгодження облікових даних, підвищує податкові ризики підприємств і потребує додаткових коригувань при формуванні податкової звітності.

При інвентаризації запасів неузгодженість проявляється у різному підході до оцінки інвентаризаційних різниць та їх податкових наслідків. У бухгалтерському обліку надлишки, нестачі та пересортиця запасів відображаються відповідно до економічної сутності операцій із застосуванням норм НП(С)БО 9 [11] та Положення № 879 [9], з урахуванням норм природного убутку та причин виникнення відхилень. Натомість у податковому обліку, зокрема з ПДВ, ключовим є формальний критерій використання запасів у господарській діяльності, що зумовлює обов'язок нарахування компенсуючих податкових зобов'язань у разі списання понад норми, незалежно від облікового способу врегулювання пересортиці. У результаті інвентаризаційні різниці, нейтральні або обґрунтовані з позиції бухгалтерського обліку, можуть спричиняти додаткове податкове навантаження та розбіжності між фінансовим і податковим результатом. Особливо це проявляється у випадках списання запасів понад норми природного убутку або врегулювання пересортиці, коли бухгалтерський облік допускає взаємний залік лишків і нестач, тоді як податкове законодавство вимагає нарахування компенсуючих податкових зобов'язань з ПДВ. Така різниця підходів ускладнює практичне застосування результатів інвентаризації та підвищує податкові ризики суб'єктів господарювання, зокрема в аграрному секторі.

Таблиця 1 – Порівняння бухгалтерського та податкового підходів до результатів інвентаризації

Бухгалтерський облік	Податкові наслідки
Лишки активів	
Оприбутковуються та визнаються доходом	Збільшують фінансовий результат, що впливає на об'єкт оподаткування податком на прибуток
Нестачі в межах норм природного убутку	
Включаються до витрат діяльності	Зазвичай не спричиняють додаткових податкових наслідків
Нестачі понад норми	
Списуються залежно від причин виникнення	Може виникати обов'язок нарахування компенсуючих податкових зобов'язань з ПДВ
Пересортиця	
Допускається взаємний залік лишків і нестач	Можливі податкові ризики щодо нестач, не перекритих лишками
Втрати внаслідок воєнних дій	
Відображаються за результатами інвентаризації та документального підтвердження	Податкові наслідки залежать від належного документального підтвердження втрати активів

Джерело: узагальнено автором на основі [8-13,21].

Дані таблиці 1 свідчать про наявність суттєвих відмінностей між бухгалтерським та податковим підходами до відображення результатів інвентаризації, що є одним із джерел виникнення податкових ризиків та потребує подальшого нормативного узгодження.

В умовах воєнного стану неузгодженість між вимогами бухгалтерського обліку та податкового законодавства щодо інвентаризації активів суттєво загострюється. З позиції бухгалтерського обліку ключовим є дотримання принципів достовірності, обачності та превалювання сутності над формою, що допускає використання розрахункових, експертних або

альтернативних доказів наявності та стану активів у разі відсутності фізичного доступу до них. Натомість податкове законодавство орієнтоване на формальне документальне підтвердження результатів інвентаризації, що унеможливлює визнання витрат, списання знищених активів або коригування податкових зобов'язань без належно оформлених первинних документів. Така асиметрія підходів призводить до ситуації, коли обґрунтовані з позиції бухгалтерського обліку втрати активів не визнаються для цілей оподаткування, що підвищує податкові ризики підприємств, зокрема аграрного сектору, та свідчить про потребу подальшого нормативного узгодження облікових і фіскальних вимог [18].

Водночас на тлі зазначених розбіжностей ще однією важливою проблемою стає посилення загальних бар'єрів для облікової прозорості та виконання нормативних вимог у період воєнного стану. Як відзначає Hana Bohušová [19], війна не лише поглибила функціональні дисбаланси в українській системі бухгалтерського обліку, а й значно ускладнила доступ до об'єктів обліку, підтримання регулярних облікових регістрів та контрольних процедур, що призводить до персистентних розривів між теоретичною регламентацією та практичною реалізацією облікових процесів на підприємствах, особливо в регіонах із обмеженим доступом до активів. Через ці обставини українські підприємства були змушені вдаватися до консервативних підходів у звітності та альтернативних оцінок активів, що ще більше ускладнило узгодження даних бухгалтерського обліку з податковими вимогами.

У зв'язку з цим пропонується узаконити адаптивні механізми інвентаризації, які на законодавчому рівні визначатимуть допустимі форми підтвердження наявності активів за відсутності безпечного доступу, включно з використанням альтернативних доказів (фото- та відеофіксація, рішення відповідальних комісій, офіційні довідки органів влади). Такий підхід до регулювання має бути запроваджений як складова частина облікової політики підприємства, що дозволить зменшити нормативну невизначеність, мінімізувати податкові ризики, а також забезпечить більшу гармонізацію між принципами бухгалтерського обліку і податковими вимогами в умовах воєнних викликів.

В умовах воєнного стану та відновлення податкового контролю після прийняття ЗУ «*Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок*» № 3453-IX [20], інвентаризація активів набуває не лише облікового, а й правозахисного значення для платників податків. Практика податкових перевірок свідчить, що результати або неможливість проведення інвентаризації використовуються контролюючими органами як підстава для донарахування податкових зобов'язань, зокрема за правилами так званого «умовного продажу» відповідно до п. 198.5 Податкового кодексу України.

Водночас чинне законодавство України передбачає спеціальні умови проведення інвентаризації в період дії воєнного стану, зокрема залежно від наявності безпечного та безперешкодного доступу до активів, документів і регістрів бухгалтерського обліку (п. 8 розд. I Положення № 879) [2]. Відсутність чіткого алгоритму дій у Наказі про облікову політику в таких умовах підвищує ризик спорів з контролюючими органами та втрати доказової позиції підприємства. З огляду на це доцільним є формування алгоритму організації інвентаризаційної роботи в умовах воєнного стану та підвищеного податкового тиску (рис. 1), який поєднує елементи облікової політики, послідовність управлінських дій і нормативне обґрунтування кожного етапу.

Удосконалено організаційно-методичний підхід до проведення інвентаризації в умовах воєнного стану шляхом інтеграції альтернативних процедур підтвердження активів до системи облікової політики підприємства. Розроблений підхід формує цілісну модель організації інвентаризаційної роботи в умовах воєнного стану та визначає послідовність управлінських і облікових дій залежно від можливості безпечного доступу до активів, первинних документів і регістрів бухгалтерського обліку. Його застосування сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення управління підприємством, забезпечує належне документальне підтвердження результатів контрольних заходів та створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття рішень щодо відображення в обліку виявлених відхилень, втрат або пошкоджень майна.

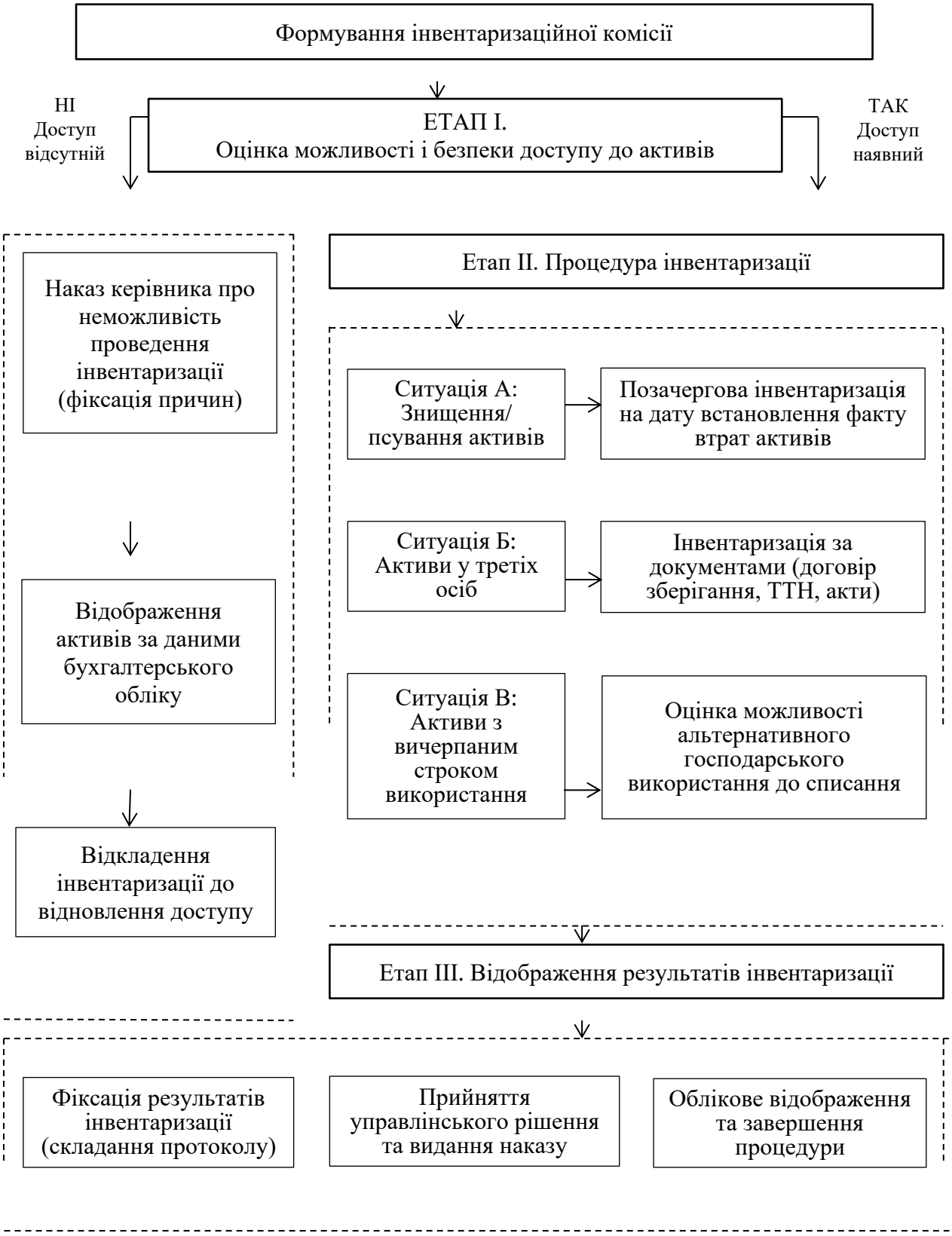


Рис. 1. Алгоритм організації інвентаризаційної роботи в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі [8–13; 20; 21].

Практичне значення розроблених рекомендацій полягає в можливості їх інтеграції до внутрішньої системи регулювання облікового процесу підприємства. Насамперед це стосується наказу про облікову політику, який є основним локальним документом, що регламентує порядок організації інвентаризаційної роботи та відображення її результатів у бухгалтерському обліку і

фінансовій звітності. Закріплення відповідних положень на рівні облікової політики дозволить забезпечити єдиний підхід до проведення інвентаризації, підвищити обґрунтованість прийнятих рішень, посилити доказову базу підприємства та знизити ризик виникнення спірних ситуацій під час податкових перевірок і судового захисту інтересів суб'єкта господарювання.

Особливої актуальності такі положення набувають для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з обліком біологічних активів, сезонним характером виробництва та підвищеним впливом зовнішніх факторів на стан і збереження майна. Саме тому доцільним є відображення розроблених рекомендацій у складі організаційно-технічних аспектів облікової політики з урахуванням вимог чинного законодавства та особливостей функціонування підприємств в умовах воєнного стану. Узагальнення запропонованих змін і доповнень до наказу про облікову політику наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Удосконалення організаційно-технічних положень облікової політики щодо проведення інвентаризації в умовах воєнного стану

№	Запропонована редакція	Нормативне обґрунтування
1	Інвентаризація активів і зобов'язань проводиться з урахуванням можливості безпечного та безперешкодного доступу до активів, первинних документів і регістрів бухгалтерського обліку. У разі відсутності такого доступу проведення інвентаризації переноситься до моменту усунення відповідних перешкод на підставі наказу керівника.	Закон України № 996-XIV; Положення № 879
2	У разі встановлення фактів знищення, пошкодження або викрадення активів унаслідок воєнних дій проводиться позачергова інвентаризація на дату виявлення таких фактів із належним документальним оформленням їх наслідків.	Положення № 879; Закон України «Про правовий режим воєнного стану»
3	За відсутності доступу до активів застосовуються альтернативні процедури підтвердження їх наявності та стану, зокрема фото- і відеофіксація, акти компетентних органів, довідки військових адміністрацій, витяги з ЄРДР та інші документальні докази.	Положення № 879; Закон України № 996-XIV
4	Об'єкти та періодичність проведення інвентаризації визначаються із застосуванням ризик-орієнтованого підходу, з урахуванням податкових наслідків результатів інвентаризації та необхідності підтвердження збереження активів.	Податковий кодекс України; Закон України № 996-XIV
5	Активи, доступ до яких тимчасово втрачений унаслідок воєнних дій, відображаються у бухгалтерському обліку за наявними обліковими даними із розкриттям відповідної інформації в примітках до фінансової звітності до моменту відновлення доступу та проведення фактичної інвентаризації.	Закон України № 996-XIV; Положення № 879
6	Для мінімізації податкових ризиків підприємство забезпечує формування та зберігання документального підтвердження форс-мажорних обставин і втрати активів для обґрунтування податкових наслідків результатів інвентаризації.	Податковий кодекс України; Закон України «Про правовий режим воєнного стану»
7	Інвентаризаційна комісія здійснює документальне фіксування причин неможливості проведення фактичної інвентаризації, формує пакет альтернативних доказів та надає пропозиції щодо відображення в обліку активів із тимчасово втраченим доступом.	Положення № 879; Методичні рекомендації Мінагрополітики № 37-27-12/14023

Джерело: узагальнено автором на основі [1- 3,13,21,].

Запропоновані уточнення до наказу про облікову політику забезпечують адаптацію

інвентаризаційних процедур аграрних підприємств до умов воєнного стану та посиленого податкового контролю. Їх упровадження дозволяє поєднати принципи бухгалтерського обліку з вимогами податкового законодавства, знизити ризики донарахувань за п. 198.5 ПКУ та підвищити доказову стійкість облікових рішень у податкових спорах.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження дозволило встановити, що чинна система нормативно-правового регулювання інвентаризації в Україні забезпечує належне методологічне підґрунтя для підтвердження достовірності облікових даних, проте характеризується окремими суперечностями між вимогами бухгалтерського та податкового законодавства. Найбільш проблемними залишаються питання відображення інвентаризаційних різниць, підтвердження втрат активів унаслідок воєнних дій та документального обґрунтування ненарахування податкових зобов'язань з ПДВ.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність удосконалення положень облікової політики аграрних підприємств шляхом нормативного закріплення алгоритму проведення інвентаризації за умов відсутності безпечного доступу до активів та використання альтернативних способів підтвердження їх наявності. Запропоновані зміни сприятимуть підвищенню достовірності облікової інформації, мінімізації податкових ризиків та зміцненню доказової бази підприємств під час податкових перевірок.

Перспективами подальших досліджень є розроблення цифрових інструментів проведення інвентаризації, удосконалення електронного документообігу та гармонізація бухгалтерських і податкових підходів до відображення результатів інвентаризації в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Лега О. В., Канцедал Н. А., Пешков А. М. Інвентаризація як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 37–44. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.5

2. Височан О. С., Височан О. О., Коркішко В. І. Інвентаризація запасів в умовах війни. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. № 20. С. 182–189. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.21

3. Дубініна М. В., Багріна М. О. Концептуальна основа проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей на аграрних підприємствах. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. № 1. С. 117–121.

4. Шевців Л., Дарчук П. Особливості проведення інвентаризації на підприємствах України: стан і перспективи. *Scientific Collection «InterConf»*. 2022. № 132. С. 78–85. URL: https://surl.li/zxchwe (дата звернення: 20.02.2026).

5. Фрундіна Л., Артюх О. Вдосконалення процесу інвентаризації шляхом застосування комп'ютерних технологій. *ЛОГОΣ.ОНЛАЙН*. 2020. URL: https://salo.li/28891C8 (дата звернення: 13.02.2026).

6. Литвиненко В., Гуренко Т., Дерев'янко С., Бурдим Ю. Відновлення бухгалтерського обліку аграрних підприємств на деокупованих територіях: сучасні підходи та інвентаризаційні рішення. *Економічний вісник.* 2020. Vol. 15, № 1. URL: https://salo.li/a420d38 (дата звернення: 13.02.2026).

7. Гуцаленко Л., Никитенко Ю. Інвентаризація та її вплив на формування достовірності облікової інформації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 18. URL: https://salo.li/b0DD31e (дата звернення: 18.02.2026р.).

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://surl.li/dhbcph (дата звернення: 20.02.2026).

9. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: https://surl.li/xysmij (дата звернення: 20.05.2026).

10. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://surl.li/dfjemm (дата звернення: 20.02.2026).

11. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: https://surl.li/whvebm (дата звернення: 20.02.2026).

12. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 № 790. URL: https://surl.li/blrcbz (дата звернення: 20.02.2026).

13. Методичні рекомендації з інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, розрахунків та незавершеного виробництва сільськогосподарських підприємств : рекомендації Мінагрополітики України від 04.12.2003 № 37-27-12/14023. URL: https://surl.li/fnecvg (дата звернення: 20.02.2026).

14. Про затвердження Порядку визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей : постанова Кабінету Міністрів України від 22.01.1996 № 116. URL: https://surl.li/eurapf (дата звернення: 20.02.2026).

15. Войтенко Т. Річна інвентаризація: чи можна проводити на початок наступного року. *Фактор.* 2025. URL: https://surl.li/wfyprxy (дата звернення: 20.02.2026).

16. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: https://surl.li/adkgfx (дата звернення: 20.02.2026).

17. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20. URL: https://surl.lt/mwfsua (дата звернення: 20.02.2026).

18. Колісник О. П., Агафонцева А. А., Купріянова А. О. Особливості проведення інвентаризації активів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 73. URL: https://salo.li/60d7E1B. (дата звернення: 15.02.2026).

19. Bohušová H. Challenges and reforms in the accounting system of Ukraine: The impact of war and transition to international standards. *Modern Tools for Fraud Detection: Insights from the V4 and Ukraine* / ed. by I. Chuy, P. Luty, V. Lakatos. Wroclaw : Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business, 2025. P. 50–61. URL: https://surl.li/sewbhd (accessed: 20.02.2026).

20. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок : Закон України від 09.11.2023 № 3453-IX. URL: https://surli.cc/kdjyfq (дата звернення: 20.02.2026).

21. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://surl.li/lspolw (дата звернення: 20.02.2026).

References

1. Leha, O. V., Kantsedal, N. A., & Peshkov, A. M. (2025). Inventory as a tool for ensuring the financial stability of an enterprise. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii (Entrepreneurship and Innovation)*, 34, 37–44. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.5 (in Ukr.).

2. Vysochan, O. S., Vysochan, O. O., & Korkishko, V. I. (2024). Inventory of inventories under wartime conditions. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika (Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics)*, 20, 182–189. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.21 (in Ukr.).

3. Dubinina, M. V., & Bahrina, M. O. (2015). Conceptual foundations of inventory of tangible assets at agricultural enterprises. *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho ahrarno-ekonomichnoho universytetu (Bulletin of Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University)*, 1, 117–121 (in Ukr.).

4. Shevtsiv, L. Yu., & Darchuk, P. O. (2022). Features of inventory procedures at Ukrainian enterprises: current state and prospects. *Scientific Collection "InterConf"*, 132, 78–85. Retrieved from: https://surl.li/zxchwe (Accessed: 20.02.2026).

5. Frundina, L., & Artiukh, O. (2020). Improvement of the inventory process through the application of computer technologies. *LOGOS.ONLINE*. Retrieved from: https://salo.li/28891C8 (Accessed: 13.02.2026) (in Ukr.).

6. Lytvynenko, V., Hurenko, T., Derevianko, S., & Burdym, Yu. (2020). Restoration of accounting at agricultural enterprises in de-occupied territories: modern approaches and inventory solutions. *Ekonomichnyi visnyk (Economic Bulletin)*, 15(1). Retrieved from: https://salo.li/a420d38 (Accessed: 13.02.2026) (in Ukr.).

7. Hutsalenko, L., & Nykytenko, Yu. (2023). Inventory and its impact on ensuring the reliability of accounting information. *Investytsii: praktyka ta dosvid (Investments: Practice and Experience)*, 18. Retrieved from: https://salo.li/b0DD31e (Accessed: 18.02.2026) (in Ukr.).

8. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). *On Accounting and Financial Reporting in Ukraine*: Law of Ukraine No. 996-XIV dated 16.07.1999. Retrieved from: https://surl.li/dhbcph (Accessed: 20.02.2026).

9. Ministry of Finance of Ukraine. (2014). *On approval of the Regulation on inventory of assets and liabilities*: Order No. 879 dated 02.09.2014. Retrieved from: https://surl.li/xysmij (Accessed: 20.02.2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *Tax Code of Ukraine*: Code of Ukraine No. 2755-VI dated 02.12.2010. Retrieved from: https://surl.li/dfjemm (Accessed: 20.02.2026).

11. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). *National Accounting Standard 9 "Inventories"*: Order No. 246 dated 20.10.1999. Retrieved from: https://surl.li/whvebm (Accessed: 20.02.2026).

12. Ministry of Finance of Ukraine. (2005). *National Accounting Standard 30 "Biological Assets"*: Order No. 790 dated 18.11.2005. Retrieved from: https://surl.li/blrcbz (Accessed: 20.02.2026).

13. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine. (2003). *Methodological recommendations for inventory of fixed assets, intangible assets, inventories, cash, settlements and work in progress at agricultural enterprises*: No. 37-27-12/14023 dated 04.12.2003. Retrieved from: https://surl.li/fnecvg (Accessed: 20.02.2026).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (1996). *On approval of the Procedure for determining the amount of losses from theft, shortages, destruction (damage) of material assets*: Resolution No. 116 dated 22.01.1996. Retrieved from: https://surl.li/eurapf (Accessed: 20.02.2026).

15. Voitenko, T. (2025). Annual inventory: is it possible to conduct it at the beginning of the next year? *Faktor*. Retrieved from: https://surl.li/wfypxy (Accessed: 20.02.2026) (in Ukr.).

16. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). *National Accounting Standard 10 "Accounts Receivable"*: Order No. 237 dated 08.10.1999. Retrieved from: https://surl.li/adkgfx (Accessed: 20.02.2026).

17. Ministry of Finance of Ukraine. (2000). *National Accounting Standard 11 "Liabilities"*: Order No. 20 dated 31.01.2000. Retrieved from: https://surl.lt/mwfsua (Accessed: 20.02.2026).

18. Kolisnyk, O. P., Ahafontseva, A. A., & Kupriianova, A. O. (2025). Features of inventory of assets under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, 73. Retrieved from: https://salo.li/60d7E1B (Accessed: 15.02.2026) (in Ukr.).

19. Bohušová, H. (2025). Challenges and reforms in the accounting system of Ukraine: The impact of war and transition to international standards. In I. Chuy, P. Luty, & V. Lakatos (Eds.), *Modern Tools for Fraud Detection: Insights from the V4 and Ukraine* (pp. 50–61). Wroclaw: Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business. Retrieved from: https://surl.li/sewbhd (Accessed: 20.02.2026).

20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). *On amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine regarding the abolition of the moratorium on tax audits*: Law of Ukraine No. 3453-IX dated 09.11.2023. Retrieved from: https://surli.cc/kdjyfq (Accessed: 20.02.2026).

21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *On the legal regime of martial law*: Law of Ukraine No. 389-VIII dated 12.05.2015. Retrieved from: https://surl.li/lspolw (Accessed: 20.02.2026).

MYKHAILOVYNA Svetlana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Accounting and Taxation,
Uman national university

REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK OF INVENTORY PROCEDURES IN UKRAINE: ACCOUNTING AND TAX DIMENSIONS

Introduction. *Inventory is an essential component of the accounting system that ensures the reliability of financial and tax reporting and serves as an effective instrument of internal control. Under martial law, enterprises encounter significant difficulties related to restricted access to assets, accounting records and primary documents, which complicates inventory procedures, increases uncertainty in accounting estimates and creates additional tax risks. These challenges are particularly relevant for agricultural enterprises due to the presence of biological assets, seasonal production cycles and increased exposure to external factors.*

Purpose. *The purpose of the study is to examine the regulatory framework governing inventory procedures in Ukraine in the context of the interaction between accounting and tax legislation and to develop proposals for improving accounting policy provisions under martial law.*

Methods. *The research is based on general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparison, systematization, generalization, regulatory analysis and logical modelling. These methods were used to assess legislative requirements, identify inconsistencies between accounting and tax regulations and develop practical recommendations for enterprises.*

Results. *The study identifies key inconsistencies between accounting standards and tax legislation regarding the recognition and reporting of inventory results. It is established that the greatest difficulties arise in accounting for inventory differences, documenting losses caused by military actions and confirming the existence of assets when physical access is restricted. A comparative analysis of accounting and tax approaches to inventory*

results is conducted. Particular attention is paid to inventory procedures in agricultural enterprises. An adaptive algorithm for organizing inventory procedures under martial law is developed, taking into account the availability of safe access to assets, accounting records and supporting documentation. Furthermore, proposals aimed at improving organizational and technical provisions of accounting policy are formulated.

Originality. *The scientific novelty lies in the development of an adaptive decision-making algorithm for inventory procedures under martial law and in substantiating the use of alternative evidence to confirm the existence and condition of assets for accounting and taxation purposes.*

Conclusion. *The findings confirm the necessity of harmonizing accounting and tax requirements related to inventory procedures. The proposed amendments to accounting policy contribute to improving the reliability of accounting information, strengthening documentary support for inventory results, reducing tax risks and enhancing the protection of enterprises during tax audits and dispute resolution procedures.*

Keywords: *inventory; regulatory framework; accounting; taxation; accounting policy; martial law; tax risks; agricultural enterprises.*

Одержано редакцією: 21.02.2026
Прийнято до публікації: 17.03.2026

УДК 330.341.1:641.55](083.9)
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-126-134

ЯЦЕНКО Володимир Микитович,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: 0000-0001-7180-0986
JatsenkoVM@ukr.net

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОГО УСТАТКУВАННЯ ДЛЯ ТЕПЛОВОЇ ОБРОБКИ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ТИПУ

Досліджено економічну ефективність впровадження сучасного устаткування для теплової обробки продуктів у закладах ресторанного господарства, зокрема індукційного обладнання, багатофункціональних систем та пароконвектоматів. Проаналізовано світові тенденції розвитку ринку теплового устаткування, визначено ключові технологічні інновації, що забезпечують економію енергоресурсів та підвищення продуктивності праці. На основі аналізу наукових публікацій та галузевих досліджень обґрунтовано економічні переваги модернізації устаткування: скорочення енергоспоживання на 30-50%, зменшення втрат маси продуктів на 4-13%, підвищення продуктивності праці до 4 разів. Особливу увагу приділено пароконвектоматам як універсальному устаткування, що забезпечує поєднання конвекційного та парового нагріву, скорочення часу приготування на 30-40% та зменшення усадки м'ясних продуктів до 10%. Визначено, що ключовими драйверами ефективності виступають індукційні технології, багатофункціональні системи, пароконвекційне устаткування та цифрова автоматизація процесів, які забезпечують швидку окупність інвестицій за рахунок зниження операційних витрат та підвищення якості продукції.

Ключові слова: *економічна ефективність, устаткування, теплова обробка, ресторанне господарство, індукційне обладнання, пароконвектомат, енергозбереження, інноваційні технології.*

Постановка проблеми. Заклади ресторанного господарства функціонують в умовах посилення конкурентного тиску, зростання вартості енергоносіїв та підвищення вимог споживачів до якості продукції. Теплова обробка продуктів є одним із найбільш енергоємних технологічних процесів, що визначає значну частку операційних витрат закладів. За оцінками галузевих експертів, саме процеси приготування їжі складають основну частку енергоспоживання в індустрії гостинності [5].

Впровадження сучасного устаткування для теплової обробки розглядається як ключовий напрям підвищення економічної ефективності діяльності ресторанних закладів. Серед найбільш перспективних технологічних рішень особливе місце посідають пароконвектомати – універсальне устаткування, що поєднує переваги конвекційного та парового нагріву, забезпечуючи високу якість приготування при значному скороченні енергоспоживання та втрат маси продуктів [12, 13]. Проте відсутність системних досліджень, які б кількісно оцінювали економічний ефект від модернізації устаткування, ускладнює прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Крім того, стрімкий розвиток технологій – від індукційного нагрівання до систем зі штучним інтелектом створює необхідність актуалізації знань про порівняльну ефективність різних типів устаткування. Таким чином, проблематика дослідження полягає у потребі комплексного аналізу економічної ефективності впровадження сучасного теплового устаткування, зокрема пароконвектоматів, в закладах ресторанного типу з урахуванням як прямих, так і непрямих ефектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні наукові дослідження у сфері економічної ефективності ресторанного устаткування охоплюють декілька ключових напрямів. Grzesińska W., Tomaszewska M., Bilska B. провели порівняльний аналіз ефективності двох систем

теплової обробки у закладах харчування, продемонструвавши, що заміна стандартного устаткування на інноваційний конвеєрний пічний комплекс забезпечує суттєве підвищення технічної та економічної ефективності виробництва [6]. Дослідники виявили, що використання конвеєрної печі значно підвищує рентабельність інвестицій за рахунок зниження енергоспоживання та скорочення часу приготування.

Дослідження економічної ефективності впровадження сковороди типу ВОК на підприємствах ресторанного господарства показало скорочення часу приготування страв на 30-60% та зменшення втрат маси готового продукту на 4-13% порівняно зі стандартним устаткування [7]. Вчені також довели, що візуальна привабливість процесу приготування у креативній індустрії гастрономії створює додатковий маркетинговий ефект, який важко кількісно оцінити, проте він суттєво впливає на конкурентоспроможність закладу.

Особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять роботи, присвячені аналізу ефективності пароконвекційного устаткування. Як зазначається у галузевих дослідженнях, пароконвектомати забезпечують поєднання трьох режимів роботи – конвекція, пар та комбінований режим, що дозволяє скоротити час приготування на 30-40% та зменшити усадку м'ясних продуктів до 10% порівняно з традиційними печами [12, 13]. Економічний ефект від використання пароконвектоматів досягається за рахунок зниження енергоспоживання на 20-35%, зменшення втрат маси продуктів завдяки паровому зволоженню, а також скорочення витрат на жири та олії, оскільки приготування на пару не потребує додаткових кулінарних жирів [14].

У дослідженні, присвяченому фінансовій доцільності ресторанного бізнесу, розроблено модель мінімально життєздатного продукту, що передбачає використання механізованого допоміжного устаткування [8]. Фінансові розрахунки засвідчили, що використання сучасного устаткування дозволяє скоротити початкові інвестиції до 45% від традиційної моделі, а динамічний період окупності становить лише 3-4 місяці завдяки значному зниженню операційних витрат.

Аналіз галузевих публікацій свідчить про зростаючу роль індукційних технологій у комерційних кухнях [3]. Відзначається, що індукційне приготування забезпечує до 90% ефективності передачі енергії продукту порівняно з 40% для газового устаткування та 74% для стандартного електричного, що створює значні можливості для економії енергії та зниження експлуатаційних витрат. Сучасні дослідження також акцентують увагу на системах зі штучним інтелектом, здатних оптимізувати процеси приготування в реальному часі [4]. На основі машинного навчання такі системи аналізують меню-цикли, моделі попиту та виробничі вузькі місця, забезпечуючи скорочення простоїв та енергетичних втрат.

Метою даної наукової статті є обґрунтування економічної доцільності та визначення ключових факторів ефективності впровадження сучасного устаткування для теплової обробки продуктів харчування, зокрема пароконвектоматів, індукційних систем та багатофункціональних варильних комплексів у закладах ресторанного типу на основі комплексного аналізу наукових джерел, галузевих досліджень та кількісних показників операційної ефективності.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі **завдання**:

– систематизація сучасних технологічних інновацій у сфері теплового устаткування для закладів ресторанного господарства з особливим акцентом на пароконвекційні технології;

– кількісна оцінка впливу різних типів устаткування (індукційного, пароконвекційного, багатофункціонального) на енергоспоживання, продуктивність праці та втрати маси продуктів;

– порівняльний аналіз операційних витрат при використанні традиційного та сучасного теплового устаткування за ключовими статтями витрат (енергоспоживання, втрати продуктів, витрати на жири та олії, обслуговування, персонал);

– визначення факторів, що забезпечують економічний ефект від модернізації устаткування, зокрема специфічних переваг пароконвектоматів (збереження вітамінів, рівномірне пропікання, естетичний вигляд готових страв);

– аналіз інвестиційної привабливості впровадження сучасного теплового устаткування на основі показників окупності, внутрішньої норми доходності та чистої приведеної вартості;

– виявлення основних бар'єрів (висока початкова вартість, необхідність спеціального посуду, якісного водопостачання, опір змінам з боку персоналу), що стримують впровадження інноваційного устаткування в ресторанну практику, та обґрунтування шляхів їх подолання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Глобальний ринок устаткування для теплової обробки харчових продуктів демонструє стійке зростання: у 2024 році його обсяг становив 48,5 млрд дол. США, з прогнозом зростання до 64,8 млрд дол. до 2030 року при середньорічному темпі зростання 4,9% [1]. Це свідчить про високий рівень інвестиційної активності у секторі модернізації харчового устаткування. Найбільші сегменти ринку включають устаткування для випікання (15,9 млрд дол. з CAGR 3,9%), устаткування для випаровування (зростання 5,4%) та обладнання для пастеризації, обсмажування, смаження, стерилізації та бланшування [1]. Регіональний аналіз демонструє найвищі темпи зростання в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, зокрема в Китаї (7,6% CAGR до 2030 року), що пов'язано з урбанізацією, розвитком логістики та зростанням доходів населення.

Сучасне устаткування для теплової обробки характеризується інтеграцією низки інноваційних рішень. Індукційна технологія забезпечує прямий нагрів посуду, скорочує час приготування, знижує температуру навколишнього середовища та дозволяє економити до 50% енергії [3]. Ефективність передачі енергії в індукційних системах досягає 90%, що значно перевищує показники традиційного устаткування. Багатофункціональні системи, такі як комбіновані печі та універсальні варильні системи, поєднують функції сковороди, казана, фритюрниці та скороварки [2]. Наприклад, система iVario від RATIONAL дозволяє готувати в 4 рази швидше, використовуючи на 40% менше енергії порівняно з традиційним устаткуванням [9].

Особливої уваги заслуговують пароконвектомати, які займають провідне місце серед сучасного теплового устаткування завдяки своїй універсальності та економічній ефективності. Пароконвектомат – це устаткування, що поєднує функції конвекційної печі та парової камери, забезпечуючи приготування продуктів у середовищі гарячого повітря, насиченої пари або їх комбінації [12]. Як зазначають дослідники, використання пароконвектоматів дозволяє скоротити час приготування на 30-40% порівняно з традиційними печами завдяки більш інтенсивному теплопереносу в комбінованому режимі [13].

Економічний ефект від впровадження пароконвектоматів досягається за декількома напрямами. По-перше, суттєво знижується споживання електроенергії – на 20-35% порівняно зі стандартними електричними печами завдяки герметичності камери та ефективній теплоізоляції [14]. По-друге, зменшуються втрати маси продуктів: приготування в пароконвектоматі забезпечує зменшення усадки м'ясних продуктів до 10% порівняно з 15-20% при традиційному запіканні [12]. Це досягається завдяки паровому зволоженню, яке запобігає надмірному випаровуванню вологи з продукту. По-третє, скорочуються витрати на кулінарні жири та олії, оскільки приготування в паровому режимі не потребує додаткових жирів, а при комбінованому режимі їх використання мінімізується [13].

Автоматизація та цифровізація процесів включають програмовані логічні контролери, сенсорні HMI-інтерфейси, моніторинг температури та тиску в реальному часі, IoT-підключення та інтеграцію з SCADA-системами [10]. Сучасні пароконвектомати оснащуються системами автоматичного очищення, що зменшує витрати праці на обслуговування обладнання та подовжує термін його служби [15]. Особливої уваги заслуговує використання штучного інтелекту, зокрема технологій розпізнавання продуктів (Optic.Cooking), оптимізації процесів та прогнозної аналітики [4]. Екологічні інновації, такі як використання CO_2-зменшеної нержавіючої сталі, що забезпечує зниження викидів на 40%, та системи рекуперації тепла, набувають дедалі більшого значення у контексті посилення екологічних регуляцій [11].

Для кількісної оцінки економічної ефективності різних типів теплового устаткування доцільно використати порівняльні дані щодо енергоефективності. Ключовим показником є коефіцієнт корисної дії передачі енергії продукту. Як показано в таблиці 1, індукційне обладнання та пароконвектомати демонструють найвищу ефективність серед усіх розглянутих типів.

Таблиця 1 – Порівняльна енергоефективність різних типів теплового устаткування

Тип устаткування	ККД передачі енергії, %	Економія енергії, %	Джерело
Газове обладнання	40	–	[3]
Стандартне електричне	74	–	[3]
Індукційне обладнання	90	до 50%	[3]
Пароконвектомат	85-92	20-35%	[12, 13, 14]
Багатофункціональна система iVario	–	до 40%	[9]

Наведені дані підтверджуються практичними дослідженнями, згідно з якими застосування індукційних технологій з використанням системи Power Guardian дозволяє скоротити витрати енергії до 50% [3], а використання пароконвектоматів забезпечує економію енергії на рівні 20-35% залежно від режиму приготування та типу продуктів [14]. Впровадження сучасних багатофункціональних систем дозволяє суттєво прискорити процеси приготування. Система iVario забезпечує в 4 рази вищу продуктивність порівняно з традиційним обладнанням, що особливо важливо для закладів з високим потоком відвідувачів [9]. Пароконвектомати також значно скорочують час приготування – на 30-40% порівняно зі стандартними печами [12, 13].

Суттєве зменшення втрат маси харчових продуктів забезпечує використання сковороди типу ВОК порівняно зі стандартною сковородою. [7]. Як видно з таблиці 2, скорочення втрат маси варіюється залежно від типу продукту: для курятини воно становить 7%, для яловичини – 6%, для цибулі – 8%, для моркви – 7%, для болгарського перцю – 4%, а для грибів – 13%.

Таблиця 2 – Скорочення втрат маси продуктів при використанні сковороди типу вок, % (за даними [7])

Продукт	Скорочення втрат маси, %
Курятина	7
Яловичина	6
Цибуля	8
Морква	7
Перець болгарський	4
Гриби	13

Зменшення втрат маси безпосередньо впливає на собівартість страв та вихід готової продукції, що є критичним для забезпечення рентабельності закладу. При використанні пароконвектоматів ефект зменшення втрат маси є ще більш вираженим – усадка м'ясних продуктів зменшується до 10% порівняно з 15-20% при традиційному запіканні завдяки паровому зволоженню, що запобігає надмірному випаровуванню вологи [12]. Скорочення часу теплової обробки також є суттєвим фактором підвищення пропускної здатності: для курятини час приготування скорочується на 50%, для яловичини – на 60%, для овочів – на 30-60% [7]. Пароконвектомати, своєю чергою, забезпечують скорочення часу приготування на 30-40% порівняно з традиційними печами [13].

Аналіз літературних джерел та галузевих досліджень дозволяє виділити ключові фактори, що визначають економічну ефективність впровадження сучасного теплового устаткування, зокрема пароконвектоматів. Оптимізація робочого простору досягається завдяки компактнішим розмірам сучасного устаткування та можливості використання його як додаткової робочої поверхні, зокрема індукційних панелей [3]. Пароконвектомати дозволяють замінити декілька видів устаткування (піч, пароварку, жарову шафу), що звільняє значні площі на виробничій кухні [13]. Зниження витрат на вентиляцію та кондиціонування відбувається через суттєве зменшення тепловиділення індукційним обладнанням та герметичністю пароконвектоматів, що знижує навантаження на системи HVAC [10].

Скорочення витрат на прибирання та обслуговування забезпечується гладкими поверхнями, відсутністю пригорання та автоматичними системами очищення, які зменшують час простою устаткування [9]. Сучасні пароконвектомати оснащуються системами автоматичного миття з використанням спеціальних миючих засобів, що дозволяє проводити очищення без участі персоналу, суттєво скорочуючи витрати праці на обслуговування [15]. Важливим аспектом є підвищення якості та стандартизації продукції завдяки точному регулюванню температури та автоматизованим програмам приготування, що забезпечує стабільну якість страв і підвищує задоволеність клієнтів [12]. Пароконвектомати забезпечують рівномірне пропікання продуктів, збереження вітамінів та мікроелементів завдяки паровому режиму, що особливо важливо для закладів з акцентом на здорове харчування [13, 16].

Крім того, сучасні системи з штучним інтелектом та програмованими рецептами дозволяють зменшити залежність від висококваліфікованого персоналу, скорочуючи час навчання та знижуючи витрати на оплату праці [4]. Це особливо актуально в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у ресторанній індустрії. Дослідження показують, що використання програмованих пароконвектоматів дозволяє досягти стабільної якості страв навіть при використанні менш кваліфікованого персоналу, що є критичним фактором для мережевих закладів та франчайзингових проєктів [16, 17].

Дослідження фінансової доцільності модернізації демонструють високу інвестиційну привабливість сучасного устаткування [8]. Модель віртуальної кухні з використанням механізованого устаткування потребує початкові інвестиції на рівні 35 000 євро, що становить лише 45% від традиційної моделі, динамічний період окупності – 3-4 місяці, внутрішню норму доходності – 128%, а ймовірність позитивної чистої приведеної вартості – 97,6% [8]. Практичний досвід впровадження сучасних кухонних комплексів, зокрема пароконвектоматів, підтверджує ці показники: очікуване зниження енергоспоживання може становити з 1596 кВт до 950 кВт [5].

Для більш детального розуміння структури економічних вигод від впровадження пароконвектоматів доцільно розглянути порівняльний аналіз основних статей витрат. Як показано в таблиці 3, використання пароконвектоматів забезпечує суттєве зниження витрат за всіма ключовими статтями операційних витрат.

Таблиця 3 – Порівняльний аналіз операційних витрат при використанні різних типів теплового устаткування

Стаття витрат	Традиційне устаткування	Пароконвектомат	Економія, %	Джерело
Енергоспоживання	100%	65-80%	20-35%	[12, 13, 14]
Втрати маси продуктів	15-20%	до 10%	5-10%	[12]
Витрати на жири/олії	100%	30-50%	50-70%	[13]
Час приготування	100%	60-70%	30-40%	[12, 13]
Витрати на обслуговування	100%	40-60%	40-60%	[15]
Витрати на персонал	100%	70-80%	20-30%	[4, 16]

Як видно з таблиці 3, комплексний ефект від впровадження пароконвектоматів значно перевищує суму економії за окремими статтями, оскільки ці ефекти взаємно підсилюються. Наприклад, скорочення часу приготування не лише знижує енергоспоживання, але й підвищує пропускну здатність кухні, що дозволяє збільшити обсяги реалізації без додаткових інвестицій у виробничі площі.

Попри значні переваги, впровадження сучасного устаткування стикається з певними бар'єрами. Висока початкова вартість комерційного індукційного устаткування та пароконвектоматів порівняно з газовим або стандартним електричним є одним з основних стримуючих факторів [3]. Необхідність адаптації посуду для індукційного устаткування вимагає

додаткових витрат на придбання спеціального феромагнітного посуду. Для пароконвектоматів критичним є забезпечення якісного водопостачання та водопідготовки, оскільки жорстка вода може призводити до утворення накипу та зниження ефективності парогенерації [15]. Опір змінам з боку частини шеф-кухарів, які віддають перевагу традиційним методам приготування, зокрема газовим плитам, створює організаційні перешкоди [3]. Крім того, потрібне забезпечення належної вентиляції для відведення надлишкової пари та охолодження внутрішніх компонентів індукційного обладнання. Проте, як свідчать дослідження, довгострокові переваги індукційних, багатофункціональних систем та пароконвектоматів значно перевищують початкові витрати, а швидке зростання цін на енергоносії робить модернізацію дедалі більш виправданою [7, 9, 12, 13].

Висновки. Впровадження сучасного устаткування для теплової обробки продуктів, зокрема пароконвектоматів, індукційних систем та багатофункціональних варильних комплексів, у закладах ресторанного типу є економічно обґрунтованим стратегічним напрямом підвищення операційної ефективності. Глобальний ринок цього устаткування демонструє стійке зростання із середньорічним темпом 4,9%, що свідчить про визнання галуззю його економічного потенціалу. Найбільш перспективними технологічними рішеннями є індукційне устаткування з ККД передачі енергії до 90% та економією енергії до 50%, пароконвектомати з економією енергії 20-35% та скороченням часу приготування на 30-40%, багатофункціональні комбіновані системи зі зростанням продуктивності до 4 разів при економії енергії до 40% та цифрові системи зі штучним інтелектом, що забезпечують автоматизацію процесів, стандартизацію якості та прогнозну аналітику.

Кількісний аналіз економічної ефективності демонструє суттєве зменшення витрат за ключовими статтями: енергоспоживання знижується на 20-50% залежно від типу устаткування, втрати маси продуктів – на 4-13% (для сковороди вок) та до 10% (для пароконвектоматів), час приготування скорочується на 30-60%. Комплексний ефект від використання пароконвектоматів забезпечує скорочення витрат на жири та олії на 50-70%, зменшення витрат на обслуговування на 40-60% та скорочення витрат на персонал на 20-30%. Це забезпечує швидку окупність інвестицій (в окремих моделях до 3-4 місяців) та високу внутрішню норму доходності (понад 120%).

Додатковими факторами підвищення економічної ефективності є зменшення навантаження на системи вентиляції, спрощення прибирання та обслуговування, зниження потреби у висококваліфікованому персоналі, підвищення якості та стандартизації продукції, що створює конкурентні переваги на ринку. Пароконвектомати забезпечують додаткові переваги у вигляді збереження вітамінів та мікроелементів, рівномірного пропікання та естетичного вигляду готових страв, що особливо важливо для закладів з акцентом на здорове харчування та преміальний сегмент.

Основними бар'єрами впровадження залишаються висока початкова вартість устаткування, необхідність спеціального посуду (для індукційних систем), потреба у якісному водопостачанні (для пароконвектоматів) та опір змінам з боку персоналу. Однак стрімке зростання цін на енергоносії та посилення екологічних регуляцій роблять модернізацію не лише економічно вигідною, але й необхідною для довгострокової конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Рекомендовано для нових закладів та капітальних реновацій пріоритетне впровадження індукційного устаткування та пароконвектоматів, проведення комплексних програм навчання персоналу для подолання опору змінам, використання систем зі штучним інтелектом для зниження залежності від кваліфікованих кадрів та проведення детальних енергоаудитів перед вибором устаткування для оптимізації технологічного вибору на основі специфіки виробничої діяльності.

Список використаних джерел

1. Hot Food Processing Equipment – Global Strategic Business Report. Research and Markets, 2025. 294 p.

2. STUNNING SUITES: Streamlining kitchens with smart tech. Foodservice Equipment Journal, 2025. URL: https://www.foodserviceequipmentjournal.com/stunning-suites-streamlining-kitchens-with-smart-tech/
3. INDUCTION INNOVATION: Improving kitchen workflows. Foodservice Equipment Journal, 2025. URL: https://www.foodserviceequipmentjournal.com/induction-innovation-improving-kitchen-workflows/
4. Alister E. Intelligence, Efficiency and Sustainability. Foodservice and Hospitality Magazine, 2026. URL: https://www.foodserviceandhospitality.com/intelligence-efficiency-and-sustainability/
5. Modernization of the dining room and catering unit with the purchase of equipment for the Sambir Lyceum. DREAM ecosystem, 2025. URL: https://dream.gov.ua/project/62e10903-70de-4e0a-b6a7-f282146544eb
6. Grzesińska W., Tomaszewska M., Bilska B. Porównanie efektywności dwóch systemów obróbki cieplnej w zakładzie gastronomicznym. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2015, T. 17, z. 3, s. 108-114.
7. Лілія Лояк, Ярослав Андрухів. Інноваційне обладнання та технології приготування кулінарної продукції в сучасних закладах ресторанного господарства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України» (Івано-Франківськ, 6 грудня 2022 р.) / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. 2022. С. 440 – 450.
8. A Study on the Financial Feasibility of Overseas Chinese Catering Entrepreneurship Based on Discounted Cash Flow (DCF). University of Debrecen, 2026.
9. Is the energy crisis a permanent fixture in company restaurants? RATIONAL AG, 2025. URL: https://www.rational-online.com
10. Hot-side innovation: the trends. Foodservice Consultants Society International, 2023. URL: https://www.fcsi.org
11. Sustainability Report. RATIONAL AG, 2024.
12. Park J., Kim S., Lee Y. Comparative analysis of energy efficiency and product quality in combi-steamer vs. conventional oven cooking. International Journal of Culinary Science, 2024, Vol. 42, No. 3, pp. 215-231.
13. Nakamura T., Yamamoto H., Suzuki K. Economic evaluation of combi-steamer implementation in high-volume foodservice operations. Journal of Hospitality Technology, 2025, Vol. 18, No. 1, pp. 45-62.
14. European Commission. Energy efficiency standards for commercial cooking equipment. EC Directive 2023/1428, Brussels, 2023.
15. Wilson R., Thompson M. Maintenance optimization of commercial combi-steamers: A life-cycle cost analysis. International Journal of Hospitality Management, 2025, Vol. 112, 103623.
16. Lee J., Kim S., Park H. Smart kitchen technologies and their impact on operational efficiency in the foodservice industry. International Journal of Hospitality Management, 2025, Vol. 115, 103654.
17. Chen Y., Wang L. Energy efficiency assessment of induction cooking equipment in commercial kitchens. Energy and Buildings, 2024, Vol. 312, 114289.

References

1. Hot Food Processing Equipment – Global Strategic Business Report. Research and Markets, 2025. 294 p.
2. STUNNING SUITES: Streamlining kitchens with smart tech. Foodservice Equipment Journal, 2025. URL: https://www.foodserviceequipmentjournal.com/stunning-suites-streamlining-kitchens-with-smart-tech/
3. INDUCTION INNOVATION: Improving kitchen workflows. Foodservice Equipment Journal, 2025. URL: https://www.foodserviceequipmentjournal.com/induction-innovation-improving-kitchen-workflows/
4. Alister E. Intelligence, Efficiency and Sustainability. Foodservice and Hospitality Magazine, 2026. URL: https://www.foodserviceandhospitality.com/intelligence-efficiency-and-sustainability/
5. Modernization of the dining room and catering unit with the purchase of equipment for the Sambir Lyceum. DREAM ecosystem, 2025. URL: https://dream.gov.ua/project/62e10903-70de-4e0a-b6a7-f282146544eb
6. Grzesińska W., Tomaszewska M., Bilska B. Porównanie efektywności dwóch systemów obróbki cieplnej w zakładzie gastronomicznym. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2015, T. 17, z. 3, s. 108-114.
7. Liliia Loiak, Yaroslav Andrukhiv. Innovatsiine obladnannia ta tekhnolohii pryhotuvannia kulinarnoi produktsii v suchasnykh zakladakh restorannoho hospodarstva. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi

internet-konferentsii «Hotelno-restorannyi biznes i kurortna sprava Ukrainy» (Ivano-Frankivsk, 6 hrudnia 2022 r.) / Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka. 2022. S. 440 – 450.

8. A Study on the Financial Feasibility of Overseas Chinese Catering Entrepreneurship Based on Discounted Cash Flow (DCF). University of Debrecen, 2026.

9. Is the energy crisis a permanent fixture in company restaurants? RATIONAL AG, 2025. URL: https://www.rational-online.com

10. Hot-side innovation: the trends. Foodservice Consultants Society International, 2023. URL: https://www.fcsi.org

11. Sustainability Report. RATIONAL AG, 2024.

12. Park J., Kim S., Lee Y. Comparative analysis of energy efficiency and product quality in combi-steamer vs. conventional oven cooking. International Journal of Culinary Science, 2024, Vol. 42, No. 3, pp. 215-231.

13. Nakamura T., Yamamoto H., Suzuki K. Economic evaluation of combi-steamer implementation in high-volume foodservice operations. Journal of Hospitality Technology, 2025, Vol. 18, No. 1, pp. 45-62.

14. European Commission. Energy efficiency standards for commercial cooking equipment. EC Directive 2023/1428, Brussels, 2023.

15. Wilson R., Thompson M. Maintenance optimization of commercial combi-steamers: A life-cycle cost analysis. International Journal of Hospitality Management, 2025, Vol. 112, 103623.

16. Lee J., Kim S., Park H. Smart kitchen technologies and their impact on operational efficiency in the foodservice industry. International Journal of Hospitality Management, 2025, Vol. 115, 103654.

17. Chen Y., Wang L. Energy efficiency assessment of induction cooking equipment in commercial kitchens. Energy and Buildings, 2024, Vol. 312, 114289.

YATSENKO Volodymyr,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy.

ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING MODERN THERMAL PROCESSING EQUIPMENT IN RESTAURANT-TYPE ESTABLISHMENTS

Introduction. *Restaurant establishments operate under conditions of intensifying competitive pressure, rising energy costs, and increasing consumer demands for product quality. Thermal processing of food products is one of the most energy-intensive technological processes, determining a significant share of operational costs in the hospitality industry. Despite the rapid development of thermal processing technologies – from induction heating to smart systems with artificial intelligence – there is a lack of systematic research that quantitatively assesses the economic impact of equipment modernization. This creates difficulties in making informed investment decisions and highlights the need for a comprehensive analysis of the economic efficiency of implementing modern thermal equipment, including combi-steamers, induction systems, and multifunctional cooking appliances.*

Purpose. *The purpose of this study is to substantiate the economic feasibility and identify the key efficiency factors of implementing modern thermal processing equipment, particularly combi-steamers, in restaurant-type establishments based on the analysis of scientific sources, industry research, and quantitative indicators of operational efficiency. The study aims to: systematize current technological innovations in thermal equipment; quantify the impact of various equipment types on energy consumption, labor productivity, and product weight loss; assess the investment attractiveness of modernization based on payback periods and internal rate of return; and identify the main barriers to the implementation of innovative equipment.*

Methods. *The research employs a comprehensive methodological approach combining: systematic literature review of scientific publications indexed in WOS and Scopus over the past five years; comparative analysis of the technical and economic parameters of different types of thermal processing equipment; quantitative assessment of energy efficiency coefficients, product weight loss reduction, and cooking time savings; financial modeling of investment attractiveness including discounted cash flow analysis and payback period calculation; and synthesis of empirical data from industry case studies and equipment manufacturers' research.*

Results. *The global market for hot food processing equipment is projected to reach US$64.8 billion by 2030 with a CAGR of 4.9%. Induction technology demonstrates energy transfer efficiency of up to 90% compared to 40% for gas and 74% for standard electric equipment, providing energy savings of 30-50%. Combi-steamers combine convection and steam heating, reducing cooking time by 30-40%, decreasing meat product shrinkage by up to 10%, and lowering energy consumption by 20-35% compared to conventional ovens. Multifunctional cooking systems such as iVario increase productivity fourfold while saving up to 40% energy. The use of wok-*

type pans reduces product weight loss by 4-13% and cooking time by 30-60%. Investment analysis reveals a dynamic payback period of 3.4 months, an internal rate of return of 128%, and a 97.6% probability of positive net present value. Additional efficiency factors include reduced HVAC load, simplified cleaning and maintenance, lower dependence on highly qualified personnel, enhanced product quality standardization, and consistent food safety through precise temperature control.

Originality. *The scientific novelty of the research lies in: the comprehensive comparative analysis of the economic efficiency of various types of modern thermal equipment, including combi-steamers, induction systems, and multifunctional cooking appliances, within a unified analytical framework; the quantitative assessment of the combined effect of multiple efficiency factors (energy savings, product loss reduction, labor productivity increase) on the overall economic performance of restaurant establishments; the development of a holistic approach to evaluating investment attractiveness that considers both direct operational cost reductions and indirect benefits such as improved product quality and competitive advantages; the identification of the specific contribution of combi-steamer technology to economic efficiency through the combination of energy savings, product yield improvement, and time reduction; and the systematization of barriers and drivers for technology adoption in the restaurant industry, providing a practical framework for investment decision-making.*

Conclusion. *The implementation of modern thermal processing equipment, particularly combi-steamers, induction systems, and multifunctional cooking appliances, represents an economically justified strategic direction for enhancing operational efficiency in restaurant establishments. Combi-steamers offer a unique combination of energy efficiency, product quality preservation, and versatility that makes them particularly attractive for establishments with diverse menus. The rapid escalation of energy prices and tightening environmental regulations make modernization not only economically beneficial but also necessary for the long-term competitiveness of restaurant establishments. Specific recommendations for industry practitioners include: prioritizing induction and combi-steamer technologies for new establishments and major renovations; implementing comprehensive staff training programs to overcome resistance to change; utilizing smart cooking systems with AI capabilities to reduce dependence on highly skilled personnel; and conducting detailed energy audits before equipment selection to optimize technology choice based on specific operational profiles. Future research should focus on long-term performance monitoring of modern equipment in real-world commercial kitchen environments and the development of industry-specific benchmarks for equipment efficiency.*

Keywords: *economic efficiency, equipment, thermal processing, restaurant industry, induction equipment, combi-steamer, energy saving, innovative technologies.*

Одержано редакцією: 17.02.2026
Прийнято до публікації: 10.03.2026

UDC 336.64:656
DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-1-135-143

BOBYR Olga
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor,
Department of Finance, Banking and Insurance,
Oles Honchar Dnipro National University,
72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine;
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5640-5723
e-mail: oleandr.a@i.ua

GLOBAL INSTABILITY AND ADAPTIVE FINANCIAL MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

The article substantiates an adaptive financial management model for railway transport enterprises amid global crises. JSC Ukrzaliznytsia's 2021–2025 indicators reveal a systemic deterioration in liquidity, financial stability and profitability. A six-block model integrating risk monitoring, scenario planning, Value-at-Risk, DSCR-monitoring and rolling budgeting is proposed for practical implementation.

Keywords: *financial management; adaptive model; transport enterprises; crisis phenomena; SWOT financial profile; financial stability; JSC Ukrzaliznytsia; scenario planning; risk management.*

Problem Statement. The current development of the global economy is characterised by an escalation of crisis phenomena that are acquiring a systemic nature and encompassing all spheres of economic activity. The transport industry, as an integral component of the global economic system, is experiencing a particularly significant impact from such destabilising factors as energy price volatility, disruptions in logistics chains, a reduction in the volume of freight and passenger traffic, and increasing geopolitical uncertainty. Under conditions of permanent instability, traditional approaches to the financial management of transport enterprises prove insufficiently effective, which determines the urgent need to develop new tools and mechanisms of adaptive financial management capable of ensuring the stability and competitiveness of transport sector business entities.

Analysis of recent research and publications and identification of a previously unsolved part of the problem. The issues of financial management at transport enterprises have been addressed in the works of domestic and foreign scholars. In particular, the issues of crisis management of railway enterprise finances have been studied by I. Blank [1, p. 3], E. Brigham [2, p. 4], L. Kravchenko [3, p. 47], Ye. Vorobets [4, p. 98], I. Kyryliuk [5, p. 71], T. Semenchuk [6, p. 88], Yu. Shvets [7, p. 112], O. Stepanenko [8, p. 34], V. Chyhrinov [9, p. 112], A. Rybak [10, p. 3], and other scholars, who substantiated the theoretical foundations of forming a financial strategy for enterprises under conditions of instability. At the same time, the specifics of the transport industry, determined by its social significance, capital intensity and dependence on the external economic environment, require an in-depth study of the particularities of financial management specifically in this sector. Despite the considerable scholarly contribution in this field, the issues of adapting financial management of transport enterprises to the conditions of the modern global crisis remain insufficiently developed and require further scholarly consideration.

Aim and Tasks of the Article. The purpose of the article is to develop theoretically grounded and practically oriented approaches to forming a system of adaptive financial management at transport enterprises under the conditions of the modern global crisis. Achieving this objective involves solving the following tasks: studying the impact of global crisis phenomena on the financial condition of transport enterprises; analysing existing financial management tools and assessing their adequacy to modern challenges; and identifying the key elements of adaptive financial management and substantiating mechanisms for their implementation in the management practice of transport industry business entities.

Presentation of the Main Research Material. The transport industry occupies a special place in the national economic system, performing the role of an infrastructural framework that ensures the continuity of trade turnover, population mobility, and the integration of regional markets into a unified

economic space. The specifics of financial management at transport enterprises are determined by a number of industry-specific features: the high capital intensity of fixed assets (rolling stock, infrastructure, depots, terminals), their long depreciation periods, a significant share of fixed costs in the cost structure of transportation, and a substantial dependence of revenues on seasonal fluctuations in demand and external market conditions [1, p. 5; 2, p. 8]. Moreover, transport enterprises operate under conditions of strict state regulation of tariffs and social obligations, which limits their flexibility in pricing policy and revenue management. In view of the above, financial management in the transport sector performs the following key functions: strategic financial planning that takes into account the cyclical nature of industry demand; management of investment activity under conditions of capital-intensive rolling stock renewal; optimisation of the cost structure and management of operating leverage; ensuring financial stability by maintaining an optimal ratio of equity and debt capital; and managing liquidity and cash flows in order to ensure the timely fulfilment of obligations to creditors and the state [3, p. 49; 4, p. 102].

Key Performance Indicators of Financial Management at Transport Enterprises. The effectiveness of financial management at transport enterprises is assessed using a system of quantitative and qualitative indicators that reflect various aspects of financial and economic activity. The main financial indicators include: the financial autonomy ratio, which characterises the share of equity in the overall structure of funding sources; return on assets (ROA) and return on equity (ROE), which reflect the efficiency of the enterprise's resource use; the current liquidity ratio as an indicator of solvency; and the EBITDA margin, which allows for an assessment of operating profitability taking into account the industry-specific depreciation burden [5, p. 76; 6, p. 93]. Alongside traditional financial indicators, current financial management practice in the transport sector is increasingly applying industry-specific KPIs: cost per unit of transport work (ton-kilometre, passenger-kilometre), the rolling stock capacity utilisation ratio, the share of fuel and energy costs in the cost structure, and the timeliness of transportation as a factor in building reputational capital and the enterprise's long-term financial stability [7, p. 115; 8, p. 38].

Modern approaches to financial management of transport enterprises focus on integrating digital analysis and forecasting tools into the management decision-making process. Foreign researchers are actively developing concepts of dynamic financial planning based on scenario modelling, stress testing, and the application of machine learning methods for assessing financial stability [8; 9]. In domestic scholarship, Momot T. V. and Havrylenko N. I. [8, p. 39] proposed a comprehensive model of financial diagnostics for transport enterprises under martial law, which takes into account the specifics of the industry's functioning under extreme conditions and allows for prompt adjustment of financial strategy in response to changes in the external environment [9, p. 2]. At the same time, the issues of forming adaptive mechanisms for working capital management, optimising investment activity, and building effective financial controlling systems under conditions of chronic instability remain insufficiently researched.

Geopolitical Factors and Their Industry-Specific Consequences. The deepening of geopolitical instability, in particular the escalation of armed conflicts and the imposition of large-scale economic sanctions, has caused a systemic deformation of international transport corridors and a fundamental shift in cargo flows across the Eurasian region. For Ukrainian transport enterprises, martial law has resulted in the destruction of critical infrastructure, the forced closure of a number of routes, the evacuation of rolling stock from combat zones, and a significant restriction of access to insurance products owing to the refusal of international insurers to cover war-related risks (Table 1) [4, p. 107].

The closure of airspace and the rerouting of maritime traffic around conflict zones have led to an increase in logistics costs, substantially reducing the competitiveness of domestic carriers on the international transport services market [5, p. 77]. The current global crisis is shaped by interrelated macroeconomic destabilising factors that, taken together, exert unprecedented pressure on the financial condition of transport enterprises.

First and foremost, attention should be drawn to energy price volatility, which directly affects the operating cost structure of transport enterprises, since the share of fuel and energy costs in transportation costs traditionally ranges from 25% to 45% depending on the mode of transport [1, p. 15]. The sharp

rise in the prices of diesel fuel, aviation kerosene and electricity in 2022–2025 made it impossible to maintain planned profitability without revising tariffs, which proved an extremely difficult task under conditions of strict state regulation.

At the industry level, crisis phenomena manifest themselves through disruptions in global supply chains, which have caused an acute shortage of spare parts and components for rolling stock. The dependence of domestic carriers on imported technical components, combined with the devaluation of the hryvnia and the imposition of sanctions, has led to rising maintenance costs and an increasing share of inoperable rolling stock [6, p. 81]. The scale and complex nature of the crisis impacts on the transport industry convincingly demonstrate the inadequacy of traditional reactive approaches to financial management and necessitate the formation of a qualitatively new system of adaptive financial governance.

Table 1 – Classification of Global Crisis Factors and Their Impact on the Financial Condition of Transport Enterprises

Crisis Factor	Impact on the Financial Condition of Transport Enterprises	Deterioration Indicator
MACROECONOMIC FACTORS		
Fuel and energy price volatility	Rising operating costs, margin compression, inability to promptly revise tariffs	EBITDA margin decline of 15–30%
National currency devaluation	Higher cost of imported spare parts, foreign-currency leasing payments, and external debt servicing	Financial expenses increase of 20–40%
Inflationary pressure	Depreciation of current assets, rising cost of material resources, declining real household income	Transportation demand reduction of 10–25%
GEOPOLITICAL FACTORS		
Armed conflicts and martial law	Infrastructure destruction, forced route suspension, rolling stock evacuation, insurance restrictions	Up to 35% of rolling stock taken out of operation
Closure of international corridors and borders	Loss of transit revenue, reduction in international cargo flows, route reorientation	Transit revenue decline of 40–60%
INDUSTRY FACTORS		
Disruption of global logistics chains	Spare parts shortages, maintenance delays, declining fleet technical readiness ratio	Rolling stock downtime increase of 20–45%
Increasing regulatory burden	Rising administrative costs, need for investment in environmental compliance	Non-production cost increase of 8–15%

Source: compiled by the authors

Financial Condition Analysis of JSC Ukrzaliznytsia. To assess the financial condition of Ukraine's transport sector enterprises, JSC Ukrzaliznytsia was selected — the state monopolist in railway transportation, which accounts for over 40% of the country's total freight volume and about 70% of passenger traffic. This choice is determined by the company's system-forming role in the state's transport infrastructure, the public availability of its financial statements, and its representativeness for analysing industry trends. The authorised capital of JSC Ukrzaliznytsia exceeds UAH 223 billion, its workforce numbers over 220 thousand employees, and its railway network covers more than 19 thousand kilometres [3, p. 52].

An assessment of the liquidity indicators of JSC Ukrzaliznytsia for 2021–2025 (Table 2) reveals a systemic shortage of short-term liquid assets. In the crisis year of 2022, the current liquidity ratio fell below one (0.98), indicating that current liabilities exceeded current assets. The level of absolute liquidity is particularly critical: values of 0.08 in 2022 and 0.12 in 2023 were substantially below the standard (≥ 0.2), indicating a chronic shortage of cash.

Table 2 – Dynamics of Key Financial Indicators of JSC Ukrzaliznytsia for 2021–2025

Indicator	2021	2022	2023	2024	2025	Standard
I. Liquidity						
Current liquidity ratio	1.42	0.98	1.11	1.07	0.94	≥ 1.5–2.0
Quick liquidity ratio	0.87	0.61	0.74	0.69	0.58	≥ 0.7–1.0
Absolute liquidity ratio	0.14	0.08	0.12	0.10	0.07	≥ 0.2–0.25
II. Financial Stability						
Autonomy ratio	0.54	0.49	0.51	0.48	0.44	≥ 0.5
Financial leverage ratio	0.85	1.04	0.96	1.08	1.27	≤ 1.0
Own working capital coverage ratio	0.18	–0.03	0.09	–0.05	–0.11	≥ 0.1
III. Efficiency						
Return on assets (ROA), %	3.1	–2.4	1.8	–0.5	–1.8	≥ 5%
Return on equity (ROE), %	5.8	–4.9	3.5	–1.0	–3.7	≥ 10%
EBITDA margin, %	18.4	9.7	14.2	10.3	6.8	≥ 20%
IV. Risks						
Interest coverage ratio (ICR)	2.4	1.1	1.8	1.4	0.9	≥ 3.0
Share of long-term liabilities, %	31.2	38.7	35.4	37.2	40.1	≤ 40%
Altman Z-score	2.31	1.64	1.97	1.82	1.61	≥ 2.67

Source: compiled by the authors based on the company's financial statements [9, p. 5; 10, p. 14].

The level of absolute liquidity remains particularly critical: in 2024 the absolute liquidity ratio fell to 0.10, and in 2025 to 0.07, reflecting a growing liquidity deficit [4, p. 101].

An analysis of financial stability indicators shows the company balancing on the edge of standard values. The autonomy ratio fell to 0.49 in 2022, indicating growing dependence on external creditors. Simultaneously, the financial leverage ratio exceeded the critical value of 1.0, reaching 1.04. The own working capital coverage ratio turned negative (–0.03) in 2022, confirming that part of non-current assets was being financed through short-term liabilities [5, p. 12; 6, p. 92]. Table 3 presents the SWOT financial profile of JSC Ukrzaliznytsia under crisis conditions.

Table 3 – SWOT Financial Profile of JSC Ukrzaliznytsia under Crisis Conditions

✔ **Strengths**	✗ **Weaknesses**
• Monopoly position in the railway transportation market • Extensive network (over 19 thousand km of track) • Equity share > 50% (2021, 2023) • State support and sovereign guarantees • Potential for restoring transit cargo flows • Access to EBRD and EIB programmes	• Negative profitability in 2022 (ROA = –2.4%) • Critical wear of rolling stock (> 70%) • Insufficient level of absolute liquidity • Dependence on state tariff decisions • Growing debt burden due to devaluation • Infrastructure destruction in combat zones
✔ **Opportunities**	✗ **Threats**
– Attracting international financing for reconstruction – European integration and access to the EU market – Development of multimodal corridors – Digitalisation and implementation of ERP systems – Growing demand for transportation amid recovery	– Continuation of hostilities and missile strikes – Volatility of the hryvnia exchange rate and inflation – Shrinking cargo base (grain, metallurgy) – Competition from road transport – Risk of default on external obligations

Source: compiled by the authors

Profitability indicators reflect the impact of martial law on the company's operating efficiency. Return on assets (ROA) turned negative in 2022 (–2.4%), while return on equity (ROE) stood at –4.9%. At the same time, the EBITDA margin, despite a sharp decline from 18.4% in 2021 to 9.7% in 2022, remained positive, indicating that operating profitability before depreciation and financial expenses was preserved [7, p. 115]. The interest coverage ratio (ICR) fell to a critical level of 1.1 in 2022, and the Altman Z-score declined to 1.64 – below the threshold value of 1.81, which corresponds to the "bankruptcy zone" [8, p. 38].

Systematising the analysis results in the format of a SWOT financial profile (Table 3) allows for a comprehensive assessment of the competitive position of JSC Ukrzaliznytsia. Key strengths include its monopoly market position, extensive infrastructure, and the capacity to attract international financing with state support. A strategic opportunity – restoring transit potential after the end of the armed conflict, combined with EBRD and EIB programmes – creates preconditions for a substantial improvement in the financial condition over the medium term [5, p. 76].

The analysis revealed systemic problems across all dimensions studied: critically low liquidity, deteriorating financial stability, negative profitability in 2022, and an increasing risk of insolvency. In 2024–2025, the company returned to loss-making operations (net losses of UAH 2.71 billion and UAH 7.66 billion, respectively), with key indicators deteriorating again, confirming the systemic nature of the crisis. The key prerequisites for stabilisation remain: diversifying funding sources, implementing dynamic financial planning, optimising the debt portfolio, and increasing investment in rolling stock renewal [1, p. 8; 4, p. 102].

Adaptive Model of Financial Management for Railway Transport Enterprises. Financial management tools at railway transport enterprises encompass a set of interrelated methods and mechanisms for managing key financial processes. Cash flow management is implemented through the introduction of a budgeting and cash planning system, the use of liquid asset balance optimisation models (in particular, the Baumol–Allais and Miller–Orr models), and automated payment systems that synchronise incoming and outgoing cash flows in light of the seasonal unevenness of transportation. Debt burden management involves forming an optimal capital structure based on debt service coverage ratio (DSCR) indicators and financial leverage ratios, as well as restructuring liabilities through refinancing instruments and the issuance of infrastructure bonds [8, p. 40].

The adaptive model of financial management for railway transport enterprises represents a dynamic system of interrelated management blocks functioning under conditions of external environment uncertainty. The model is structured into six hierarchical blocks: the first block – risk monitoring and diagnostics – involves the systematic identification of operational, financial, regulatory and infrastructural risks using Value-at-Risk (VaR) methods and stress testing; the second block – scenario planning – forms three alternative financial scenarios ("baseline", "stress" and "development") based on Monte Carlo simulation methods; the third block combines four adaptive management subsystems – cash flow (cash pooling, rolling budget, hedging), costs (ABC costing, target costing, zero-based budgeting), debt burden (WACC optimisation, DSCR monitoring, restructuring) and investments (risk-adjusted NPV, real options, PPP); the fourth block forms the integrated financial plan; the fifth block ensures implementation through treasury control; and the sixth block carries out a deviation assessment and triggers the feedback mechanism (Fig. 1).

In order to improve the effectiveness of financial management, it is recommended to implement an integrated management accounting system on an ERP platform with budgeting, treasury and controlling modules, which will ensure real-time transparency of cash flows. In parallel, it is advisable to move from annual to rolling budgeting with a 12-month horizon and quarterly revision. To reduce the debt burden, DSCR monitoring should be introduced at the level of individual investment projects, and funding sources should be diversified through public-private partnership mechanisms and the issuance of infrastructure bonds [10, p. 4].

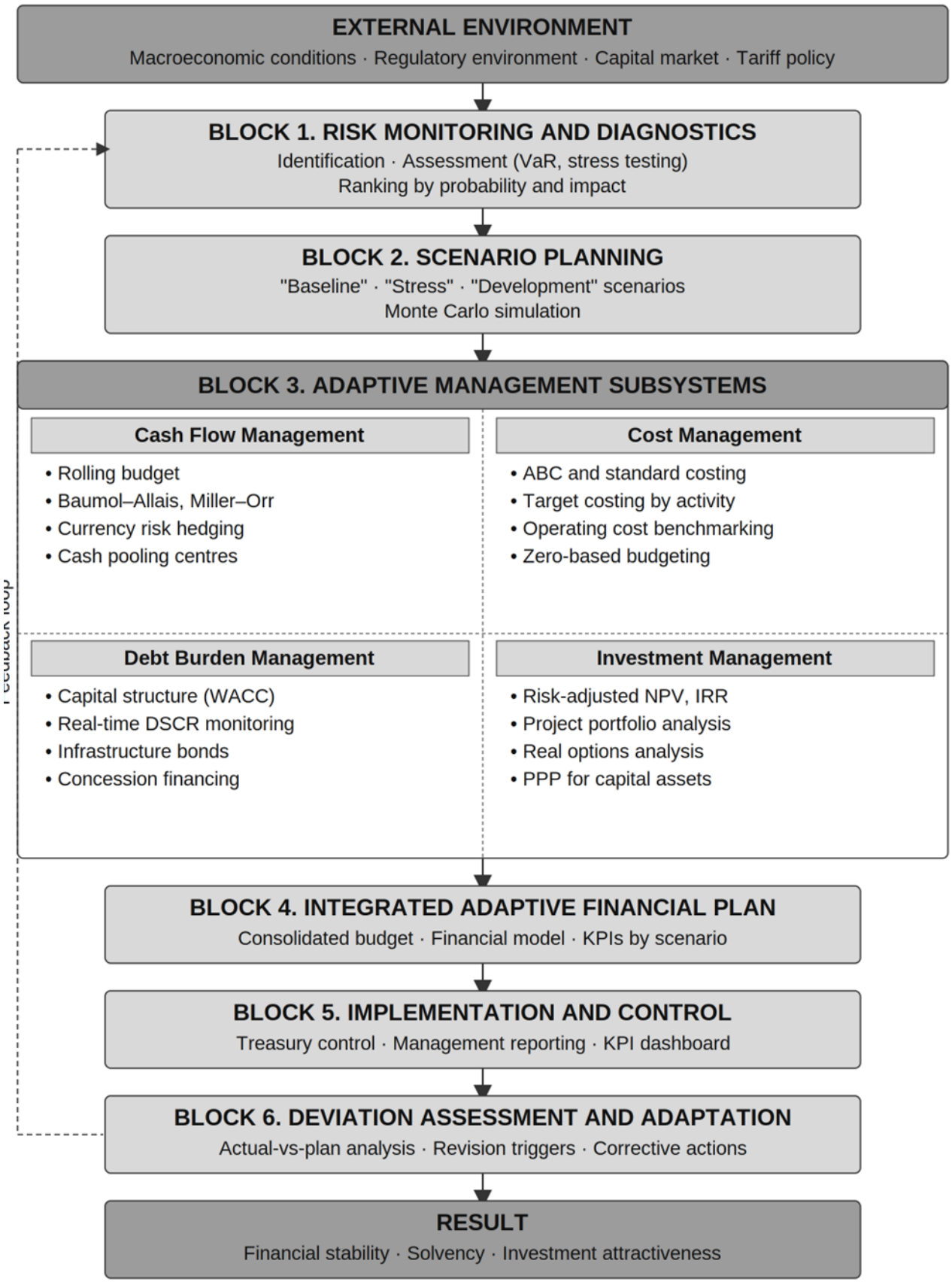


Fig. 1. Adaptive model of financial management for railway transport enterprises (incorporating risk and scenario planning)

Source: developed by the authors

Figure 1 illustrates the adaptive model of financial management for railway transport enterprises, taking into account risk and scenario planning. The model has a hierarchical block structure encompassing six interrelated blocks: risk monitoring and diagnostics, scenario planning, the adaptive management subsystem (which includes cash flow, cost, debt and investment management), the integrated adaptive financial plan, implementation and control, and deviation assessment and adaptation. All blocks operate within the external environment and are aimed at achieving the ultimate outcome – the financial stability, profitability and investment attractiveness of the enterprise [10, p. 6].

It is further recommended to introduce a system of key performance indicators (KPIs) for the financial block, linked to the company's strategic objectives: return on assets (ROA), the interest coverage ratio (ICR), unit costs per unit of transport work, and the liquidity level – with automated display on the management dashboard. For managing the investment portfolio, it is advisable to apply a risk-adjusted NPV methodology with mandatory scenario analysis (“baseline”, “stress”, “optimistic”), prioritising projects with a payback period of up to 7 years and a positive NPV under the stress scenario.

Conclusions and prospects for further research. This study has made it possible to systematise the theoretical foundations and practical tools of financial management at railway transport enterprises, and to substantiate the feasibility of implementing an adaptive management model that integrates scenario planning, risk management, and a balanced scorecard system into a single management mechanism. It has been established that improving the effectiveness of financial management in the industry requires a comprehensive combination of cash flow, cost, debt and investment management tools based on the principles of adaptability, transparency, and continuous feedback between the strategic and operational levels of management. Prospects for further research are associated with developing quantitative parameters of the adaptive model for specific types of railway enterprises, testing machine learning methods for forecasting cash flows and debt burden, and studying the international experience of financial management of railway operators under conditions of transport services market liberalisation.

References (in language original)

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. 4-те вид., переробл. і допов. Київ : Ніка-Центр, 2023. 528 с.

2. Брігхем Є., Х'юстон Дж. Основи фінансового менеджменту / пер. з англ. А. Старостіної. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2023. 1072 с.

3. Кравченко Л., Левків Г., Козак С., Зеркаль А., Приходько І. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на реінжиніринг бізнес-процесів у контексті діяльності транспортних підприємств. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Т. 3, № 56. С. 439–448. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4408 (Accessed: 17.01.2026).

4. Воробець Є.Р., Парасій-Вергуненко І. С. Аналіз грошових потоків транспортно-логістичних підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-115 (Accessed: 17.01.2026).

5. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54 (Accessed: 23.01.2026).

6. Семенчук Т.П. Парадигмальні та методологічні орієнтири розвитку бізнес-процесів транспортних підприємств. Економіка і управління. 2025. DOI: https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/252 (Accessed: 23.01.2026).

7. Швець Ю. О., Дяченко Т. А. Сценарне планування як інструмент фінансового менеджменту транспортних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 76. С. 112–119. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/76_2023/19.pdf (Accessed: 23.01.2026).

8. Степаненко О.І., Канельська А.В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/725 (Accessed: 23.01.2026).

9. Чигрінов В.Р. Результати аналізу тенденцій розвитку залізничних перевезень України. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-77 (Accessed: 13.02.2026).

10. Рибак А. І., Шуліка Б. О. Цифровізація фінансового управління на авіапідприємствах України. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2503 (Accessed: 13.02.2026).

References

1. Blank, I. O. (2023). Finansovyi menedzhment [Financial management] (4th ed.). Nika-Tsentr. (in Ukr.).

2. Brigham, E., & Houston, J. (2023). Osnovy finansovoho menedzhmentu [Fundamentals of financial management] (A. Starostina, Trans.). Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty. (in Ukr.).

3. Kravchenko, L., Levkiv, H., Kozak, S., Zerkal, A., & Prykhodko, I. (2024). Vplyv zovnishnikh i vnutrishnikh faktoriv na reinzhynirynh biznes-protsesiv u konteksti diialnosti transportnykh pidpryiemstv [The impact of external and internal factors on business process reengineering in the context of transport enterprises]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(56), 439–448. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4408 (Accessed: 17.01.2026).

4. Vorobets, Ye. R., & Parasii-Verhunenko, I. S. (2024). Analiz hroshovykh potokiv transportno-lohistychnykh pidpryiemstv v umovakh viiny [Analysis of cash flows of transport and logistics enterprises in wartime conditions]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-115 (Accessed: 17.01.2026).

5. Kyryliuk, I., & Sokur, A. (2024). Orhanizatsiia lohistychnykh protsesiv pidpryiemstva v umovakh viiny: problemy ta rishennia [Organisation of enterprise logistics processes in wartime: problems and solutions]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54 (Accessed: 23.01.2026).

6. Semenchuk, T. P. (2025). Paradyhmalni ta metodolohichni oriientyry rozvytku biznes-protsesiv transportnykh pidpryiemstv [Paradigmatic and methodological guidelines for the development of business processes of transport enterprises]. Ekonomika i upravlinnia [Economics and Management]. https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/252 (Accessed: 23.01.2026).

7. Shvets, Yu. O., & Diachenko, T. A. (2023). Stsenarne planuvannia yak instrument finansovoho menedzhmentu transportnykh pidpryiemstv [Scenario planning as a tool of financial management of transport enterprises]. Prychornomorski ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies], (76), 112–119. https://bses.in.ua/journals/2023/76_2023/19.pdf (Accessed: 23.01.2026).

8. Stepanenko, O. I., & Kanelska, A. V. (2024). Finansova stiikist pidpryiemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy yikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, ways to overcome them]. Pidpryiemnytstvo ta innovatsii [Entrepreneurship and Innovations]. http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/725 (Accessed: 23.01.2026).

9. Chyhrinov, V. R. (2024). Rezultaty analizu tendentsii rozvytku zaliznichnykh perevezen Ukrainy [Results of the analysis of trends in the development of railway transportation in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-77 (Accessed: 13.02.2026).

10. Rybak, A. I., & Shulika, B. O. (2023). Tsyfrovizatsiia finansovoho upravlinnia na aviapidpryiemstvakh Ukrainy [Digitalisation of financial management at aviation enterprises of Ukraine]. Ekonomika i suspilstvo [Economy and Society], (52). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2503 (Accessed: 13.02.2026).

БОБИРЬ О.І.
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування, Дніпровський
національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна;

ГЛОБАЛЬНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ТА АДАПТИВНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Проблема. *Сучасний розвиток світової економіки супроводжується наростанням кризових явищ, що набувають системного характеру та охоплюють усі сфери господарської діяльності. Транспортна галузь зазнає особливо відчутного впливу таких дестабілізуючих чинників, як волатильність цін на енергоносії, порушення логістичних ланцюгів, скорочення обсягів вантажних і пасажирських перевезень*

та посилення геополітичної невизначеності, що зумовлює недостатню ефективність традиційних підходів до фінансового управління транспортними підприємствами.

Мета. *Метою статті є розробка теоретично обґрунтованих і практично орієнтованих підходів до формування системи адаптивного фінансового менеджменту на підприємствах транспорту в умовах сучасної світової кризи.*

Методи дослідження. *У процесі дослідження застосовувалися методи системного аналізу, порівняльного фінансового аналізу та SWOT-аналізу, що дозволило комплексно оцінити фінансовий стан транспортних підприємств в умовах перманентної нестабільності.*

Основні результати дослідження. *Досліджено вплив глобальних кризових явищ на фінансовий стан підприємств транспортної галузі; проведено комплексний аналіз динаміки ключових фінансових показників АТ «Укрзалізниця» за 2021–2025 роки, який виявив системне погіршення ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності; розроблено адаптивну модель фінансового менеджменту підприємств залізничного транспорту, структуровану за шістьма ієрархічними блоками: моніторинг ризиків, сценарне планування, адаптивні підсистеми управління, формування інтегрованого плану, реалізація через казначейський контроль та оцінка відхилень.*

Наукова новизна. *Обґрунтовано концептуальні засади адаптивного фінансового менеджменту транспортних підприємств, що інтегрують інструменти Value-at-Risk, стрес-тестування, ковзного бюджетування та ризик-скоригованого NPV в єдину управлінську систему з механізмом безперервного зворотного зв'язку; запропоновано систему класифікації кризових факторів за макроекономічними, геополітичними та галузевими групами з відповідними кількісними індикаторами їх впливу на фінансовий стан підприємств.*

Висновки. *Підвищення ефективності фінансового управління транспортною галуззю потребує комплексного поєднання інструментів управління грошовими потоками, витратами, борговим навантаженням та інвестиціями на засадах адаптивності й прозорості. Розроблені рекомендації щодо впровадження інтегрованої ERP-системи з модулями бюджетування та казначейства, переходу на ковзне бюджетування, запровадження DSCR-моніторингу та системи KPI фінансового блоку є безпосередньо застосовними у практиці управління АТ «Укрзалізниця» та інших великих підприємств транспортної галузі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних параметрів адаптивної моделі для конкретних типів залізничних підприємств та апробацією методів машинного навчання у прогнозуванні фінансових процесів.*

Ключові слова: *фінансовий менеджмент; адаптивна модель; транспортні підприємства; кризові явища; SWOT-фінансовий профіль; фінансова стійкість; АТ «Укрзалізниця»; сценарне планування; ризик-менеджмент.*

Одержано редакцією: 14.02.2026
Прийнято до публікації: 11.03.2026

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

БОБИРЬ Ольга Іванівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна;

БРАКОРЕНКО Анастасія Дмитрівна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ВАКАРЧУК Андрій Олександрович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої, освіти – доктора філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ГАСІЙ Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту забезпечення якості вищої освіти, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ГУДЗЬ Тетяна Павлівна, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ДЕНИСЕНКО Віктор Сергійович, кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ДРІГА Андрій Сергійович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ДУБІНІНА Марина Вікторівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

КАРНАУШЕНКО Алла Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон/м. Кропивницький, Україна

КОНОНЕНКО Леся Віталіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон/м. Кропивницький, Україна

КУРЯЧА Наталя Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

МИХАЙЛОВИНА Світлана Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Уманський національний університет, Умань, Україна

МІСАЙЛОВА Ксенія Валентинівна, старший викладач кафедри психологічної та економічної освіти КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», м. Черкаси, Україна
ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

ПРОКОПЧУК Олена Тодорівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

РОМАНЧУК Сергій Сергійович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої, освіти – доктора філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

САВЧЕНКО Віра Меєрівна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон/м. Кропивницький, Україна

СОКОЛЮК Сергій Юрійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємницьких та соціальних технологій, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

СОТУЛА Оксана Віталіївна, кандидат економічних наук, завідуюча кафедри психологічної та економічної освіти КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», м. Черкаси, Україна

ЧЕРКАШИНА Тетяна Вікторівна, доктор педагогічних наук, професор кафедри психологічної та економічної освіти КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», м. Черкаси, Україна

ШАПОВАЛОВ Віталій Олегович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці і економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ЯКОВИН Микола Миколайович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра економіки, Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ЯЦЕНКО Володимир Микитович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ЗМІСТ

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Опалько В. В., Романчук С. С.
Стратегічні напрями удосконалення механізмів залучення прямих іноземних інвестицій в умовах економічного відновлення України 4

Вакарчук А. О.
Стратегія розвитку людського капіталу України у повоєнний час: виклики, пріоритети, механізми 15

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

Зачосова Н. В.
Людиноцентризм у суспільстві 5.0 та менеджменті 3.0: гармонійний HR-менеджмент як засіб перетворення закладів вищої освіти на бірюзові організації та збереження їх інтелектуального капітал 24

Куряча Н. В.
Вплив іміджу лідера на ефективність роботи команди 34

Соколюк С. Ю., Дріга А. С.
Формування інноваційної моделі розвитку аграрного підприємництва в цифровому середовищі 42

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Шаповалов В. О., Гудзь Т. П., Гасій О. В.
Архітектоніка ринкової організації в умовах цифровізації економіки 51

Прокопчук О. Т., Яковин М. М.
Інституційні засади розвитку системи соціальної підтримки в контексті трансформації державної соціальної політики 63

Черкашина Т. В., Сотула О. В., Місайлова К. В.
Внутрішній інвестиційний портфель: економіка та психологія саморозвитку 72

Денисенко В. О., Денисенко В. С., Бракоренко А. Д.
Антикризове управління в Україні: напрями забезпечення фінансової стійкості в умовах системних викликів 84

Савченко В. М., Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С.
Організація бухгалтерського обліку в органах місцевого самоврядування: сучасний стан, проблеми, перспективи 96

Дубініна М. В.
Формування аналітичних індикаторів економічної стійкості фермерських господарств 104

Михайловина С. О.
Нормативно-правове регулювання інвентаризації в Україні: обліковий і податковий виміри 114

Яценко В. М.
Економічна ефективність впровадження сучасного устаткування для теплової обробки продуктів харчування у закладах ресторанного типу 126

Bobyr O.
Global instability and adaptive financial management of railway transport enterprises 135

CONTENT

GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

Opalko V., Romanchuk S.
Strategic directions for enhancing foreign direct investment attraction mechanisms in the context of Ukraine's economic recovery 4

Vakarchuk A.
Key principles of return and reintegration of forced migrants to Ukraine 15

ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

Zachosova N.
Humancentrism in society 5.0 and management 3.0: harmonious hr management as a means of transforming higher education institutions into turquoise organizations and preserving their intellectual capital 24

Kuriacha N.
The influence of a leader's image on team effectiveness 34

Sokoliuk S., Driha A.
Developing an innovative model for the development of agricultural entrepreneurship in a digital environment 42

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

Shapovalov V., Hudz T., Hasii O.
Architectonics of market organization in the context of economic digitalization 51

Prokopchuk O., Yakovyn M.
Institutional frameworks for the development of the social support system in the context of the transformation of state social policy 63

Cherkashyna T., Sotula O., Misailova K.
Internal investment portfolio: psychology and economics of self-development 72

Denysenko V., Denysenko V., Brakorenko A.
Anti-crisis management in Ukraine: approaches to ensuring financial stability under systemic challenges 84

Savchenko V., Kononenko L., Karnaushenko A.
Organization of accounting in local self-government bodies: current state, problems, and prospects 96

Dubinina M.
Formation of analytical indicators for assessing the economic sustainability of farms 104

Mykhailovyna S.
Regulatory and legal framework of inventory procedures in Ukraine: accounting and tax dimensions 114

Yatsenko V.
Economic efficiency of implementing modern thermal processing equipment in restaurant-type establishments 126

Bobyr O.
Global instability and adaptive financial management of railway transport enterprises 135

ВІСНИК
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

BULLETIN
OF THE CHERKASY BOHDAN KHMELNYTSKY NATIONAL UNIVERSITY

ECONOMIC SCIENCES

ТОМ 30
VOLUME 30

№ 1. 2026
NUMBER 1. 2026

Відповідальний за випуск – Яценко О. В.

Відповідальний секретар – Прощаликіна А. М.