

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

**ПРОБЛЕМИ  
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ  
В ЕКОНОМІЦІ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

Випуск 5 (102)



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

**Головний редактор: Смерічевський С.Ф.**, д.е.н., професор, декан факультету економіки та бізнес-адміністрування, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Відповідальний редактор: Радченко Г.А.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

#### **Редакційна колегія:**

**Арєф'єва О.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту факультету економіки та бізнес-адміністрування, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Грущинська Н.М.**, д.е.н., доцент, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут неперервної освіти Державного університету «Київський авіаційний інститут».

**Дергачова В.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

**Загурський О.М.**, д.е.н., професор кафедри транспортних технологій та засобів у АПК, Національний університет біоресурсів і природокористування України.

**Іващенко А.І.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

**Касьянова Н.В.**, д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Князева Т.В.**, д.е.н., доцент, професор кафедри міжнародної економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Косова Т.Д.**, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Кривов'язюк І.В.**, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет.

**Окландер М.А.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу, Державний університет «Одеська політехніка».

**Пілецька С.Т.**, д.е.н., професор кафедри економіки повітряного транспорту факультету економіки та бізнес-адміністрування, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Полуос О.В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Прохорова В.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту факультету міжнародних освітніх програм, Українська інженерно-педагогічна академія.

**Салькова І.Ю.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Самойленко А.О.**, кандидат економічних наук, професор кафедри туристичного бізнесу та гостинності, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.

**Сардак С.Е.**, д.е.н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, регіональних студій та туризму, Університет митної справи та фінансів.

**Сімахова А.О.**, д.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Тарасова Т.О.**, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів та обліку, Харківський державний університет харчування та торгівлі.

**Терещенко Е.Ю.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій, Державний університет «Київський авіаційний інститут».

**Тимченко О.М.**, д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

**Хлобистов Є.В.**, д.е.н., професор, професор кафедри екології, Національний університет «Києво-Могилянська академія».

**Шамборовський Г.О.**, д.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин факультету міжнародних відносин, Львівський національний університет імені Івана Франка.

**Шиманська К.В.**, д.е.н., завідувач кафедри цифрової економіки та міжнародних економічних відносин, Державний університет «Житомирська політехніка».

**Шульга С.В.**, д.е.н., доцент, сертифікований аудитор, професор кафедри аудиту та підприємництва, Національна академія статистики, обліку та аудиту.

**Ярошевська О.В.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки, Класичний приватний університет.

**Брітченко І.Г.**, д.е.н., професор, Державний вищий навчальний заклад імені професора Станіслава Тарновського в Тарнобжегу, м. Тарнобжег, Польща.

**Konrad Lewczuk**, Dr. hab. Eng., Prof., Vice Dean for Science and Development, Faculty of Transport, Warsaw University of Technology, Warsaw, Poland.

**Melnychenko O.V.**, Doctor of Economics, Professor, The London Academy of Science and Business, London, Great Britain.

Електронна сторінка видання: [www.psaе-jrnl.nau.in.ua](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua)

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:  
<https://doi.org/10.32782/2520-2200>

Збірник наукових праць «**Проблеми системного підходу в економіці**» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 18 грудня 2018 року № 1412.

Наукове видання включено до міжнародних, закордонних, національних реферативних та наукометричних баз даних: НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index.

**Затверджено до друку та поширення через мережу Internet відповідно до рішення Державного університету «Київський авіаційний інститут» (протокол від 19 листопада 2025 року № 15)**

Внесено до Державного Реєстру суб'єктів у сфері медіа (Рішення № 1420 Засідання Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 16 листопада 2023 р.)

Ідентифікатор медіа: R30-01881

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

## ЗМІСТ

## ЕКОНОМІКА

<b>Buriak Alona, Maslii Oleksandra, Cherviak Anna</b> IDENTIFICATION OF DIGITAL RISKS AS A BASIS FOR SECURITY-ORIENTED INTEGRATION OF UKRAINE INTO THE EU DIGITAL SINGLE MARKET.....	7
<b>Жегус О.В., Давиденко В.В.</b> МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	13
<b>Клим Н.М.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ІМПЕРАТИВУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ.....	22
<b>Лук'янчук Б.С.</b> ОБЛІК ТА ІНСТРУМЕНТ МЕНІТОРИНГУ ДОТРИМАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ (ESG) У СТРАХУВАННІ.....	30
<b>Попадюк Я.А.</b> НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	36
<b>Смерічевський С.Ф.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	44
<b>Сушарник Я.А.</b> АНАЛІЗ ПРОСТОРОВОГО РОЗМІЩЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ.....	51
<b>Чепига Б.Т., Пілько А.Д.</b> АНАЛІЗ ВАРТОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МЕТОДІВ*.....	63
<b>ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК</b>	
<b>Дубина М.В., Кальченко О.М., Лесун С.М.</b> ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.....	72
<b>Косова Т.Д., Курганський А.С.</b> МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КРЕДИТНОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	87
<b>Кретов Д.Ю.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	96
<b>Черничко Т.В., Гладинець Н.Ю.</b> ІНСТРУМЕНТИ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	104
<b>МАРКЕТИНГ</b>	
<b>Бакалінський О.В., Маліцький В.В.</b> ПОТРЕБИ КЛІЄНТІВ ТА КОН'ЮНКТУРА ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ.....	112

**Данілова О.М., Паламарюк М.Ю., Марчук Г.В.**

МАРКЕТИНГ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В ПРИРОДООХОРОННИХ УСТАНОВАХ:

ІНСТРУМЕНТИ, СТРАТЕГІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.....120

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ**

**Ваулін О.І.**

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....127

**Шайда О.Є.**

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ.....132

## CONTENTS

### ECONOMY

<b>Buriak Alona, Maslii Oleksandra, Cherviak Anna</b> IDENTIFICATION OF DIGITAL RISKS AS A BASIS FOR SECURITY-ORIENTED INTEGRATION OF UKRAINE INTO THE EU DIGITAL SINGLE MARKET.....	7
<b>Zhehus Olena, Davydenko Volodymyr</b> MATRIX APPROACH TO FORMING THE STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE CIRCULAR ECONOMY.....	13
<b>Klym Nadiia</b> PROSPECTS OF FORMING THE IMPERATIVE OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM OF BALANCED DEVELOPMENT OF RECREATIONAL FOREST USE.....	22
<b>Lukianchuk Bohdan</b> ACCOUNTING AND MONITORING TOOL FOR COMPLIANCE WITH ENVIRONMENTAL AND SOCIAL STANDARDS (ESG) IN INSURANCE.....	30
<b>Popadyuk Yaroslav</b> DIRECTIONS FOR MODERNIZING THE INVESTMENT MECHANISM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	36
<b>Smerichevskyi Serhii</b> THE CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION.....	44
<b>Susharnyk Yaroslav</b> ANALYSIS OF THE SPATIAL DISTRIBUTION OF LIVESTOCK PRODUCTION IN UKRAINE.....	51
<b>Chepyha Bohdan, Pilko Andriy</b> ANALYSIS OF THE VALUE OF THE INVESTMENT PORTFOLIO USING THE APPLICATION OF MACHINE LEARNING MODELS AND THE USE OF OPTIMIZATION METHODS.....	63

### FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

<b>Dubyna Maksym, Kalchenko Olha, Lesun Serhii</b> FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF IT-COMPANIES IN UKRAINE.....	72
<b>Kosova Tetiana, Kurhanskyi Anton</b> MECHANISMS FOR FINANCIAL RESTRUCTURING OF CREDIT DEBT OF BANKING INSTITUTION CLIENTS UNDER MARTIAL LAW.....	87
<b>Kretov Dmytro</b> PROSPECTS AND PRIORITY DIRECTIONS OF BANKING SERVICES BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION OF FINANCIAL TECHNOLOGIES.....	96
<b>Chernychko Tatiana, Hladynets Nataliia</b> MONETARY POLICY INSTRUMENTS DURING WAR AND IN THE POST-WAR PERIOD.....	104

### MARKETING

<b>Bakalinskyi Oleksandr, Malitskyi Vitaliy</b> CUSTOMER NEEDS AND DOMESTIC MARKET CONDITIONS FREIGHT WAGON RENTAL SERVICES.....	112
--	-----

**Danilova Olha, Palamariuk Maria, Marchuk Halina**

MARKETING OF EXCURSION ACTIVITIES  
IN NATURE CONSERVATION INSTITUTIONS:  
TOOLS, STRATEGIES AND DEVELOPMENT TRENDS.....120

## **ENTREPRENEURSHIP AND TRADE**

**Vaulin Oleksandr**

MODERN APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT.....127

**Shayda Oksana**

DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL TRANSPORT SERVICES MARKET  
AND ITS IMPACT ON INTERNATIONAL TRADE.....132

UDC 339.92(477:4)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-1>**Buriak Alona**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Tourism, National University "Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0814-7459>

**Maslii Oleksandra**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-968X>

**Cherviak Anna**

PhD, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2747-4041>

## IDENTIFICATION OF DIGITAL RISKS AS A BASIS FOR SECURITY-ORIENTED INTEGRATION OF UKRAINE INTO THE EU DIGITAL SINGLE MARKET

### ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ ЯК ОСНОВА БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС

The article examines digital risk identification as a crucial factor in Ukraine's security-oriented integration into the EU Digital Single Market. It systematically highlights four key categories of digital risks – technological, organizational, social, and geopolitical – and analyzes their significant impact on national and economic security. Using data from ENISA, CERT-UA, and SSSCIP, the study notes a 37% decrease in cyberattacks alongside a 37% increase in digital resilience in 2022–2025. The research contrasts the EU's preventive, ex ante approach with Ukraine's predominantly reactive model, stressing the importance of aligning national strategies with GDPR, NIS2, and DORA. It further recommends establishing a unified digital risk audit system, expanding public-private partnerships, and leveraging AI-based monitoring tools to enhance Ukraine's overall cyber and economic resilience.

**Keywords:** economic security, EU digital single market, information security, digitalization, security-oriented information environment, digital integration.

У статті досліджено концептуальні засади ідентифікації цифрових ризиків як ключового чинника формування безпекоорієнтованої моделі інтеграції України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. Узагальнено підходи до трактування цифрових ризиків як багаторівневого явища, що охоплює технологічні, організаційні, соціальні та геополітичні компоненти, які прямо впливають на рівень національної економічної безпеки. На основі даних Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України та European Union Agency for Cybersecurity проаналізовано динаміку цифрової стійкості держави у 2022–2025 рр., що демонструє суттєве зниження кількості кібератак та зростання індексу кіберстійкості на 37%. Виявлено структурні розбіжності між підходами України та Європейського Союзу до управління ризиками: у той час як країни Євро-союзу реалізують модель превентивного управління ex ante відповідно до рамкових документів ENISA Risk Framework, в Україні переважає реактивна, державоцентрична система реагування. Уточнено роль інституційних і технологічних чинників у забезпеченні сталого розвитку цифрової економіки, а також необхідність узгодження національної нормативної бази з європейськими регламентами GDPR, NIS2 та DORA. Розроблено аналітичну типологію ризиків цифровізації,



що відображає їх вплив на критичні сфери економіки, фінансову стабільність і довіру до національних інституцій. Запропоновано концептуальні напрями вдосконалення державної політики кібербезпеки, зокрема створення єдиної системи національного аудиту ризиків, розвитку публічно-приватних партнерств у сфері цифрового захисту, підвищення рівня цифрової компетентності та інвестицій, в тому числі іноземних у сучасні технології генеративного штучного інтелекту для адекватного моніторингу основних ризиків та загроз. Результати проведеного дослідження доводять, що ефективна ідентифікація цифрових ризиків є передумовою для формування безпекоорієнтованого середовища, здатного забезпечити стійку інтеграцію України до цифрової економіки Європейського Союзу і підвищити її конкурентоспроможність у глобальному просторі.

**Ключові слова:** економічна безпека, Єдиний цифровий ринок ЄС, інформаційна безпека, цифровізація, безпекоорієнтоване інформаційне середовище, цифрова інтеграція.

**Problem statement.** In the current context, digital transformation serves as a system-forming factor for economic growth while simultaneously generating new security challenges. Hybrid wars, cyberattacks on critical infrastructure, information manipulation, and the rapid proliferation of artificial intelligence technologies exacerbate the vulnerability of the state's digital systems. For Ukraine, which is in the process of integrating into the EU Digital Single Market, the identification of digital risks becomes particularly crucial as a foundation for establishing a preventive security management system. This task holds strategic importance for harmonizing with European cybersecurity standards, enhancing investment attractiveness, and ensuring sustainable economic development in both wartime and post-war conditions.

**Analysis of recent research and publications.** Recent research increasingly emphasizes the dual nature of digital transformation as both a driver of economic growth and a potential source of systemic risks to national security. Razumkov Centre highlights that active digitalization processes, when implemented without harmonization with European regulatory frameworks, generate new classes of technological, organizational, and behavioral risks that can compromise economic stability [1, pp. 90–116]. These findings underscore the necessity for states to formalize risk assessment procedures, combining quantitative metrics, such as probability and potential losses, with qualitative indicators like institutional maturity and digital culture.

The European Union Agency for Cybersecurity [2] identifies a growing prevalence of complex cyber threats targeting critical infrastructure and underscores the importance of preventive, ex ante risk management approaches. Such strategies, as codified in the Digital Europe Strategy, NIS2, and DORA regulations, prioritize early detection, modeling, and mitigation of risks, contrasting with reactive frameworks observed in many emerging economies, including Ukraine. Similarly, Cho H., Sung J.-H., Kang H.-J., Jang J., Shin D. [4] develop quantitative models for cyber resilience assessment, highlighting the need for availability-based

metrics and robust normalization methods to guide national cybersecurity strategies effectively.

Haas T.C. [9] illustrates sector-specific vulnerabilities, showing how inadequate cybersecurity measures can extend even into non-traditional domains such as wildlife protection and critical environmental monitoring. Complementing these findings, Ristvej J., Tonhauser M., Chovanec D. et al. [6] propose conceptual models aligned with EU NIS2 standards, advocating for multi-level frameworks that integrate national authorities, private stakeholders, and civil society in a preventive risk-management ecosystem.

State-level analyses provide further empirical evidence of risk reduction and resilience gains. CERT-UA [5] and the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine [3] report notable declines in cyber incidents and improvements in organizational readiness between 2022 and 2025, reflecting the gradual institutionalization of digital risk management at both governmental and corporate levels. Coppolino et al. [11] demonstrate that the application of digital twin technology and AI-based monitoring systems can further enhance situational awareness and proactive mitigation of digital threats in critical infrastructure contexts.

Collectively, these studies suggest that Ukraine's gradual convergence with EU cybersecurity standards is both feasible and strategically necessary, provided that institutional coordination, investment in technology, and human capital development are systematically strengthened.

**The aim of the article.** The aim of the article is to provide a systematic justification of the role of digital risk identification in shaping a security-oriented model for Ukraine's integration into the EU digital single market, as well as to determine the key directions for aligning national risk management policies with European cybersecurity standards.

**Presentation of the main research material.** In the current context, digital transformation has become not only a driving force for economic growth but also a significant risk factor for national security. Military events, cyberattacks, data manipulation, and the uncontrolled proliferation

of artificial intelligence technologies have turned digitalization into an environment where potential threats often outweigh its benefits.

According to research [1], active digitalization in Ukraine after 2020 occurred without full regulatory integration into European standards, resulting in the emergence of a new class of risks – systemic, technological, and behavioral. Scientific studies [7; 12] emphasize that a state’s digital vulnerability increasingly determines the actual level of economic security, as breaches of data integrity and information system functionality lead to direct financial losses and reputational risks.

The challenge of formalizing digitalization risks lies in the need for both quantitative and qualitative descriptions of threats, identification of their sources, estimation of their likelihood, assessment of their impact on critical economic sectors, and integration of this information into management decision-making systems.

The concept of “digital risk” is understood as the probability of an event related to the use of digital technologies that may cause negative economic, social, or security consequences. In this context, risk formalization involves not only their identification but also the construction of a system linking threat sources, response mechanisms, and economic security indicators.

According to the approaches presented in report [1, pp. 90 – 94], digitalization risks are classified into four conceptual groups (table 1):

1. Technological risks – vulnerabilities of digital systems, data loss, attacks on critical infrastructure.
2. Organizational risks – regulatory deficiencies, lack of data control, inconsistencies between sectors.
3. Social risks – digital inequality, insufficient user education, spread of disinformation.
4. Geopolitical risks – impacts of international conflicts, sanctions, and transnational corporations.

The typological analysis indicates that the most critical risks for Ukraine’s economic security

in 2025 are technological and geopolitical, the levels of which remain high despite the strengthening of the national cybersecurity system. In turn, social and organizational risks are long-term in nature and require the development of digital trust institutions aligned with GDPR, NIS2, and DORA regulations.

Ukraine’s digital threat prevention system has a multi-level structure, ranging from national strategies to corporate protocols. Key mechanisms for preventing digital threats include:

Regulatory and legal mechanisms – cybersecurity standards, legal definition of digital risks, adaptation to EU regulations.

Organizational and managerial mechanisms – establishment of digital security centers, integration of CERT-UA systems, coordination with NATO.

Technological mechanisms – use of AI, Big Data, and cloud platforms for automatic anomaly detection.

Social and educational mechanisms – development of digital competencies, STEM education, and awareness-raising programs on cyber risks.

A key role is played by institutional synergy between state bodies (SSSCIP, Ministry of Digital Transformation, NSDC) and international partners (ENISA, EBRD, UNDP, NATO CCDCOE), which ensures a shift from reactive to preventive risk management.

According to [1, p. 110], around 42% of Ukrainian companies in 2024 implemented internal protocols for assessing digitalization risks, an 18% increase compared to 2021, indicating a strengthening of corporate-level digital security.

The European Union manages digital risks through integrated policies, including the Digital Europe Strategy, Digital Decade 2030, DORA, and the EU Cybersecurity Strategy. A key feature of these approaches is the shift from reactive to preventive management, focusing on early detection and risk modeling.

Comparative analysis shows that in 2024–2025, Ukraine has approached European cybersecurity

Table 1

**Typology of digitalization risks and their impact on Ukraine’s economic security**

Risk Category	Key Manifestation	Economic Consequences	Example Indicators
Technological	Cyberattacks, server failures, data loss	IT company losses, sectoral GDP decline	Cyber resilience index, share of digital incidents
Organizational	Regulatory uncertainty	Loss of tax revenues, reduced trust	GDPR compliance level, share of digitized processes
Social	Digital inequality, disinformation	Decreased labor productivity, social tension	Digital skills index, share of online education
Geopolitical	Cyberwarfare, sanctions, external attacks	Risks to energy, transport, and financial sectors	Number of attacks on critical infrastructure

Source: compiled based on data from [1; 3]

standards; however, the main areas for further harmonization remain:

- developing a national risk management system in accordance with the ENISA Risk Framework;
- creating a centralized cyber incident response portal;
- implementing a national cyber risk audit for critical infrastructure enterprises;
- improving the educational and digital training of personnel.

Thus, Ukraine's digital risk management model is gradually shifting from a sectoral to an integrated risk management approach, corresponding to the EU's "cyber resilience by design" concept. The main difference identified in comparison is that EU countries focus on systematic interaction between the state, business, and civil society, whereas Ukraine still predominantly uses a state-centric approach. To overcome this asymmetry, researchers [4; 6–7; 9–12] propose the development of public-private partnerships in the field of digital security.

The dynamics of Ukraine's digital security development in 2022–2025 are characterized by increased cyber resilience, growing digital maturity of state administration institutions, and enhanced participation in EU cybersecurity initiatives. According to analytical reports by CERT-UA and the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, the number of critical incidents decreased by 32% compared to 2022, while the digital readiness index increased by nearly 20 points.

To detail these trends, table 2 presents the key digital security indicators for Ukraine over the past four years.

According to Table 2, during 2022–2025, Ukraine has demonstrated systematic strengthening of digital security across three key dimensions:

Technological dimension – a significant 37% increase in the cyber resilience index indicates the effectiveness of the Cyber Resilience Ukraine and Digital Security Partnership programs, supported by the EU and UNDP.

Institutional dimension – the expansion of digital maturity in the public sector from 48% to 70% reflects a shift toward risk-oriented management of information flows in accordance with the ENISA Risk Framework standards.

Educational and competency dimension – a 74% increase in cyber education programs results from the establishment of a network of Cyber Academies within the EU4Digital initiative.

Despite positive trends, the share of GDP allocated to cybersecurity remains low (0,32%), three times below the EU average of 0,9%. This highlights the need to strengthen state funding for digital security systems and to expand business participation in joint programs for the protection of critical infrastructure.

Thus, Ukraine demonstrates steady convergence with European cybersecurity standards, developing its own digital security model oriented toward adaptation to wartime and post-war challenges.

Digitalization simultaneously acts as both a driver and a threat to the state's economic security. Without proper risk management, the digital environment can become a source of financial losses, social conflicts, and erosion of trust in institutions.

Formalization of digitalization risks requires a systemic approach that combines quantitative assessments (probability, losses, criticality) with qualitative factors (institutional maturity, digital culture).

Ukraine is gradually implementing European standards for digital risk management; however, a gap remains between regulatory provisions and

Table 2

**Key digital security indicators of Ukraine in 2022–2025**

Indicator	2022	2023	2024	2025 (forecast)	2022–2025 dynamics, %
Number of recorded cyberattacks	24,3	20,8	17,6	15,2	–37,4
Share of critical incidents, %	42	36	29	26	–38,1
Cyber resilience index (0–100 scale)	54	61	68	74	+37,0
Digital maturity level of the public sector, %	48	56	63	70	+45,8
Share of GDP allocated to cybersecurity, %	0,21	0,25	0,28	0,32	+52,4
Number of cyber education programs (public & private)	85	104	126	148	+74,1
Volume of international technical assistance in cybersecurity, EUR	37	54	69	82	+121,6
Share of enterprises implementing cybersecurity technologies, %	27	34	42	51	+88,9

Source: compiled based on data from [2–3; 5; 8]

practical implementation. International EU experience demonstrates the effectiveness of models based on ex ante risk management principles – i.e., preventive actions that reduce the likelihood of threats.

The development of Ukraine's security-oriented digital ecosystem should be based on four key directions: alignment with EU regulations, development of cybersecurity institutions, investment in technology, and human capital.

**Conclusions.** The research findings confirm that digital risks are a determining factor in the state's economic security. Ukraine has gradually converged with European cybersecurity

standards; however, a gap remains between regulatory frameworks and practical implementation. To minimize this gap, it is essential to establish an integrated risk management system, including a national digital threat audit, the development of public-private partnership institutions, cyber education and workforce training, and increased investment in digital infrastructure. Prospects for further research lie in developing models for assessing digital resilience through intelligent data analysis systems, as well as in conducting comparative analyses of the effectiveness of digital integration strategies in Central and Eastern European countries.

#### References:

1. Razumkov Centre. (2020). Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: Trends, risks and social determinants]. Kyiv, Ukraine, pp. 90–116.
2. ENISA. (2024). *ENISA Threat Landscape 2024*. European Union Agency for Cybersecurity. Available at: <https://www.enisa.europa.eu>
3. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zv'yazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2025). *Zvit pro stan kiberzakhystu ta zabezpechennia funktsionuvannia natsionalnoi systemy kiberbezpeky u 2024–2025 rr.* [Report on the state of cybersecurity and functioning of the national cybersecurity system in 2024–2025]. Kyiv: DSSZZI. Available at: <https://cip.gov.ua/ua/news> (accessed November 11, 2025).
4. Cho H., Sung J.-H., Kang H.-J., Jang J. & Shin D. (2025). Quantifying Cyber Resilience: A Framework Based on Availability Metrics and AUC-Based Normalization. *Electronics*, no 14(12), 2465. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics14122465>
5. CERT-UA. (2025). *Annual Report 2024–2025*. State Service of Special Communications of Ukraine. Available at: <https://cert.gov.ua>
6. Ristvej J., Tonhauser M., Chovanec D., et al. (2025). Cyber resilience conceptual model for European Union NIS2 standards implementation in Slovakia. *Scientific Reports*, no 15, 26902. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-12829-3>
7. Buriak A. & Bachykalo K. (2023). The role of chambers of commerce and industry in ensuring the external economic security of the state. *Economy and Region*, vol. 4(91), pp. 249–254. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3220](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3220)
8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). *Annual report on digital resilience and cybersecurity*. Available at: <https://thedigital.gov.ua>
9. Haas T. C. (2023). Adapting cybersecurity practice to reduce wildlife cybercrime. *Journal of Cybersecurity*, no 9(1), tyad004. DOI: <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyad004>
10. Buriak A. (2017). Investytsiine spivrobotnytstvo mizh Ukrainoiu ta YeS u promyslovosti: rehionalnyi rozriz [Investment cooperation between Ukraine and the EU in industry: regional dimension]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, vol. 25/2017, pp. 49–53.
11. Coppolino L., Nardone R., Petruolo A., Romano L. & Souvent A. (2023). Exploiting digital twin technology for cybersecurity monitoring in smart grids. In *Proceeding 18th International Conference Availability, Reliability and Security (ARES)*, Benevento, Italy, 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1145/3600160.3605043>
12. 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*, vol. 1(13(133)), pp. 35–45. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.319256>

#### Список використаних джерел:

1. Центр Разумкова. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ, 2020. С. 90–116.
2. ENISA *Threat Landscape 2024*. European Union Agency for Cybersecurity. URL: <https://enisa.europa.eu>
3. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. *Звіт про стан кіберзахисту та забезпечення функціонування національної системи кібербезпеки у 2024–2025 рр.* Київ : ДССЗІ, 2025. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news>
4. Cho H., Sung J.-H., Kang H.-J., Jang J., Shin D. Quantifying cyber resilience: a framework based on availability metrics and AUC-based normalization. *Electronics*. 2025. Vol. 14, No. 12. P. 2465. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics14122465>

5. CERT-UA Annual Report (2024–2025). *State Service of Special Communications of Ukraine*. URL: <https://cert.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2025)
6. Ristvej J., Tonhauser M., Chovanec D. та ін. Cyber resilience conceptual model for European Union NIS2 standards implementation in Slovakia. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. P. 26902. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-12829-3>
7. Buriak A., Vachykalo K. The role of chambers of commerce and industry in ensuring the external economic security of the state. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 249–254. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3220](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3220)
8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025). *Annual Report on Digital Resilience and Cybersecurity*. URL: <https://thedigital.gov.ua>
9. Haas T. C. Adapting cybersecurity practice to reduce wildlife cybercrime. *Journal of Cybersecurity*. 2023. Vol. 9, Issue 1. tyad004. DOI: <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyad004>
10. Буряк А.А. Інвестиційне співробітництво між Україною та ЄС у промисловості: регіональний розріз. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 25. С. 49–53.
11. Coppolino L., Nardone R., Petruolo A., Romano L., Souvent A. Exploiting digital twin technology for cybersecurity monitoring in smart grids. In: *Proceedings of the 18th International Conference on Availability, Reliability and Security (ARES)*, Benevento, Italy, 2023. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1145/3600160.3605043>
12. 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. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.319256>

Стаття надійшла: 25.10.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Жегус О.В.**доктор економічних наук, професор,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>**Давиденко В.В.**аспірант,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4108-2362>**Zhehus Olena, Davydenko Volodymyr**  
State Biotechnological University**МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ****MATRIX APPROACH TO FORMING THE STRATEGY  
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE  
UNDER THE CONDITIONS OF THE CIRCULAR ECONOMY**

З метою розвитку прикладного інструментарію матричного підходу до формування стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства в умовах циркулярної економіки запропоновано матричний підхід, що поєднує оцінку інноваційного потенціалу підприємства з рівнем його циркулярної ефективності, який забезпечує системність і практичну орієнтованість, дозволяючи обрати оптимальний її тип. Для переходу на якісно нові стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств розроблено матрицю цінності, яка формує основу для нової логіки управління – від економічного ефекту до системної цінності для стейкхолдерів. Перевагою представленої концепції є інтеграція принципів сталого розвитку через потрійний критерій, що дозволить оцінювати інновації не лише з позиції прибутковості, а й з точки зору соціального впливу та екологічної результативності. Використання наведеного матричного підходу сприятиме формуванню резильєнтних, екологічно відповідальних та соціально орієнтованих стратегій інноваційного розвитку в аграрному секторі.

**Ключові слова:** стратегія, інноваційний розвиток, аграрне підприємство, стійкість, матричний підхід, циркулярна економіка.

The article substantiates the necessity for agricultural enterprises to transition to a circular economy model as a strategic direction for innovative development under global challenges, resource constraints, and the post-war recovery of Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to form new approaches to strengthening the resilience of the agricultural sector through the integration of the principles of reuse, resource regeneration, waste minimization, and value creation based on innovation. Given that modern challenges go beyond traditional economic thinking, special attention is paid to the need for a systemic combination of economic, environmental, and social aspects of innovative development in agriculture. The purpose of the study is to develop an applied toolkit for a matrix-based approach to shaping the strategy of innovative development of agricultural enterprises on the principles of the circular economy. The article provides a comparative analysis of linear and circular production models, identifies the main types of innovations in the agricultural sector (product, process, technological, organizational, business model, and marketing innovations), and systematizes the basic 10R principles of circularity. The authors developed a matrix approach and proposed two analytical tools: a matrix of innovative development strategies, which aligns the level of innovation potential with the level of circular efficiency, and a value matrix for strategy selection, built upon the Triple Bottom Line concept (economic, environmental, and social value). The research results enable enterprises to determine their current state, choose the optimal vector of innovative development, assess the achieved level of circular efficiency, and avoid disproportions between goals and available resources. The scientific novelty of the paper lies in forming a methodologically consistent approach to strategic management of innovative development, which integrates the enterprise's internal capabilities



with the principles of circularity and a system for measuring created value. The practical value of the study consists in the possibility of using the developed matrices as tools for strategic planning, monitoring the effectiveness of innovative transformations, and facilitating communication with stakeholders regarding the outcomes of circular transformation. The proposed approach contributes to the development of resilient, resource-efficient, and socially responsible agricultural enterprises capable of ensuring sustainable growth and competitiveness in the new economic realities.

**Keywords:** strategy, innovative development, agricultural enterprise, sustainability, matrix approach, circular economy.

**Постановка проблеми.** Весь світ сьогодні об'єднався навколо проблематики пошуку можливостей забезпечення продовольчої безпеки, зменшення впливу на клімат та підвищення економічної стійкості. У цьому контексті актуальним є розвиток теоретико-прикладних аспектів інноваційного розвитку аграрного сектору. Одним із векторів вирішення даної наукової задачі є впровадження циркулярних бізнес-моделей в аграрні підприємства, як альтернативи сучасній нераціональній практиці виробництва та споживання. Ключовим аргументом для цього є повторність використання, переробка та відновлення матеріалів у процесах виробництва, розподілу та споживання з метою досягнення сталого розвитку, який передбачає створення середовища кращої якості та більшої економічної і соціальної справедливості на благо нинішнього та майбутніх поколінь [5]. Сьогодні 8,6% світової економіки визначається як циркулярна [1]. Поточна мета полягає в переході до циркулярної, сталої та регенеративної біоекономіки, яка повинна враховувати прямі, середньо- та довгострокові фактори, що впливають на навколишнє середовище [7].

В Україні ця тема також набуває особливої актуальності, враховуючи необхідність післявоєнної відбудови та відновлення агропромислового комплексу. Перехід на циркулярну бізнес-модель вважається одним із стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку аграрного сектору України, як основи його резильєнтності [12]. Правильно обрана циркулярна бізнес-модель у поєднанні зі змінами у системі управління, в організації виробництва та використанні сучасних агротехнологій, дозволить не просто відновити аграрний сектор, а вивести його на новий якісний рівень, забезпечивши його трансформацію відповідно до сучасних світових вимог і трендів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впровадження інновацій означає позитивні зміни, які забезпечують організації її відповідність новим запитам, викликам, обставинам, що виникають у турбулентному середовищі. А здатність до генерування інновацій стає пріоритетною компетенцією організації, яка забезпечує трансформації, необхідні для посилення стійкості [9]. Тому все більше учених приділяють увагу розвитку теоретичних засад та практичних

рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку. Окремі напрям досліджень складають праці учених, які майбутнє інноваційного розвитку вбачають в контексті переходу на циркулярну економіку. Зокрема теоретичні та практичні аспекти розвитку циркулярної економіки розглядалися у статтях Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. [5], Mattos Nascimento D. L., de Oliveira-Dias D., Moyano-Fuentes J., Maqueira Marin J. M., Garza-Reyes J. A. [2], Wanaguru K., Mallawaarachchi H. and Vijerathne D. [6], В. Єфанова [11], Н. Кондратенко, Н. Шиловцевої [13], С. Петричук [14]. Дослідження циркулярної економіки в агропродовольчих системах з метою розуміння її основних характеристик та перспектив активно проводять зарубіжні вчені: Hamam M., Chinnici G., Di Vita G., Pappalardo G., Pecorino B., Maesano G., D'Amico M. [7] та українські: Ю. Самойлик, О. Магда, М. Харко, Е. Гасанов [15] та ін.

Проведений літературний огляд дозволив глибше зрозуміти можливості імплементації принципів циркулярної економіки для вирішення проблематики зменшення впливу економічних систем на навколишнє середовище. На основі аналізу робіт з акцентом на аграрний сектор усвідомлено, що агрохолдинги та фермерські господарства можуть впровадити циркулярні практики, щоб не тільки мінімізувати екологічні ризики, а й підвищити конкурентоспроможність у тому числі на міжнародних ринках. Підсумовуючи літературний огляд, слід відзначити, що наукові дослідження в цій сфері визначено необхідність переходу від теоретичних концепцій до практичного інструментарію, який екологічну необхідність перетворить у потужний двигун для інновацій та економічного зростання в аграрному секторі.

**Метою статті** є розвиток прикладного інструментарію матричного підходу до формування стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства в умовах циркулярної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У загальному розумінні циркулярна економіка визначається як «відновлювальна або регенеративна промислова система за метою та задумом, що передбачає створення можливостей для переходу від використання невідновлювальної енергії до використання відновлюваної енергії,

від використання токсичних хімічних речовин до їх ліквідації та від виробництва великої кількості відходів до їх ліквідації завдяки вдосконаленому дизайну матеріалів, продуктів, систем і навіть бізнес-моделей [4]. Засновуючись на цьому, слід констатувати, що циркулярна економіка – це модель, яка на мікрорівні значно розширює інструменти та можливості створення цінності для аграрних підприємств, що дозволяє їм перейти на виробництво продуктів з високою доданою вартістю, разом з підвищенням раціональності споживання обмежених ресурсів це дасть позитивний ефект і на макро- та мезорівні. Доннер та ін. [8] проаналізували 39 випадків, які перетворили сільськогосподарські відходи та побічні продукти на продукти з доданою вартістю за допомогою підходу циркулярної економіки. Автори визначили шість типів циркулярних бізнес-моделей: біогазова установка, апсайклінгове підприємництво, екологічний біопереробний завод, сільськогосподарський кооператив, агропарк та допоміжна структура. Результати цього дослідження виявили взаємозв'язок шести різних типів бізнес-моделей, підкреслюючи потенціал використання біомаси спочатку для продуктів з вищою доданою вартістю, перш ніж використовувати її як джерело енергії, відповідно до принципу апсайклінгу. Із цього дослідження видно, що інноваційна бізнес-модель стосується різних

систем підприємства, зокрема виробничої, організаційної, управлінської, збутової, а також різних етапів ланцюга створення цінності, що зумовлює необхідність комплексного підходу.

У контексті розробки стратегії інноваційного розвитку необхідно урахувати вид інновації. Для порівняння інноваційного розвитку за лінійною та циркулярною моделлю розглянемо варіанти рішень за типом інновацій для аграрного підприємства: продуктиві, процесні, технологічні, організаційні, бізнес-модельні, маркетингові (табл. 1).

Пошук можливостей інноваційного розвитку аграрного підприємства доцільно орієнтувати на принципи циркулярної економіки. На сьогодні визначено 10R базових [6, 13], які необхідно інтегрувати в кожен підсистему діяльності аграрного підприємства та на кожному етапі ланцюга створення цінності:

- refuse (відмовлятися) – передбачає відмову від надлишкового використання ресурсів;
- reduce (зменшувати) – скорочення використання ресурсів шляхом реалізації технічних та організаційних рішень з підвищення ефективності виробництва, реалізації та відповідального споживання продукції;
- rethink (переосмислювати) – переосмислення напрямів застосування товарів, обмін або спільне користування продуктом;

Таблиця 1

**Порівняння лінійної та циркулярної моделі в аграрному секторі**

Тип інновацій	Лінійна модель	Циркулярна модель
Продуктиві	Нові сорти, гібриди, розробка нових продуктів (наприклад, інший вид корму)	Створення біопалива з відходів, розробка нових продуктів з побічних продуктів (наприклад, біорозкладаний посуд із соломи)
Процесні	Автоматизація збору врожаю, впровадження нових агрохімікатів	Переробка гною на біогаз та органічні добрива, системи замкнутого водообігу, використання відходів для компостування
Технологічні	Селекція, використання ГМО, впровадження GPS-навігації для техніки	Впровадження технологій, що дозволяють переробляти відходи на місці (наприклад, мобільні установки для виробництва біогазу), розробка біорозкладаних плівок для мульчування
Організаційні	Створення відділу досліджень і розробок (R&D), вертикальна інтеграція	Організація кооперативів для спільного використання ресурсів (наприклад, техніки), створення мереж для збору та переробки побічних продуктів
Бізнес-модельні	Модель «виробництво-продаж» (виростив-продав), експорт сировини	Модель «від сировини до готового продукту з мінімальними відходами», надання послуг з утилізації відходів іншим підприємствам, бізнес-модель «продукт як послуга» (наприклад, здача в оренду техніки для внесення органічних добрив)
Маркетингові	Реклама нових продуктів, розширення ринків збуту	Маркування продукції як екологічно чистої або виробленої за принципами циркулярної економіки, співпраця з «зеленими» брендами, просування продуктів, що створені з вторинної сировини, пропаганда принципів Сталого розвитку

Джерело: розробка авторів

– repair (ремонтувати) – це процес продовження терміну служби продукту шляхом ремонту та додаткового обслуговування;

– reuse (повторно використовувати) – це процес повторного використання продукту як одним споживачем декілька разів, так і іншим (за умов втрати цінності для першого користувача, але у гарному стані та повній функціональності);

– refurbish (відновлювати) – оновлення старого продукту з метою відповідності функціоналу та вигляду сучасним вимогам клієнтів;

– remanufacturing (переробляти на нове) – процес створення нових товарів із викинутих або із елементів старої продукції;

– reuse (використовувати повторно) – процес перепрофілювання застарілих, непотрібних чи зламаних виробів на створення продукції із зовсім іншим функціональним призначенням;

– recycle (переробляти новим способом) – процес відновлення ресурсів з відходів шляхом переробки матеріалів або хімічних речовин;

– recover (відновлювати) – спалювання матеріалів із відновленням витраченої на їх виробництво енергії.

Найбільш поширеним принципом вважається ресайклінг, що означає повторне використання ресурсів і сприяє продовженню життєвого циклу продуктів шляхом їхнього повторного використання або переробки. Таким чином, імплементація принципів циркулярної економіки в агробізнесі передбачає перехід від традиційного лінійного виробництва до циклічного, де відходи стають сировиною для нових процесів. Такий підхід дозволяє зменшити викиди, забруднення ґрунту та водоймищ, забезпечуючи більш стійке та екологічно чисте виробництво [15], а також сприяє зменшенню витрат на ресурси та збільшенню ефективності використання земельних ресурсів.

На увагу заслуговує систематизація основних аспектів циркулярної економіки, складовими якої визначено реутилізацію, ремануфактуринг, рециклінг, екодизайн, біоміметика, індустриальний симбіоз [11], що дозволяє обирати різні підходи для переробки і використання перш за все відходів виробництва. Такий арсенал циркулярності сприяє забезпеченню замкнутих циклів виробництва шляхом переробки та каскадного використання відходів одного продукту як сировини для інших продуктів на аграрному підприємстві або відходів продуктів агросектору як сировини для інших галузей.

Для реалізації принципів циркулярної економіки потрібні інноваційні технології зокрема для сортування і переробки вторинної сировини, впровадження їх в аграрних підприємствах. Початковим етапом розробки стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства за принципами циркулярної економіки є діагностика

поточного стану утворення і використання відходів на усіх етапах виробничого циклу. До його завдань входять:

– аудит ресурсів і потоків відходів, встановлення, що і в яких обсягах використовується і спричиняє відходи;

– визначення всіх видів ресурсів, що використовуються (вода, енергія, сировина);

– ідентифікація всіх видів відходів і побічних продуктів виробництва, складання переліку (солома, гній, залишки рослин, зіпсована продукція, зокрема пошкоджені овочі, використана вода тощо);

– оцінка їх обсягів, складу та потенціалу для повторного використання або переробки;

– визначення можливостей повторного використання відпрацьованої сировини та матеріалів на підприємстві;

– розробка та впровадження технологій вторинної переробки відходів сировини;

– пошук партнерів, яким доцільно запропонувати використовувати відходи виробництва як вторинну сировину для переробки.

Імплементація охарактеризованих принципів циркулярної економіки та вирішення зазначених завдань передбачає розробку та реалізацію стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства і вибір пріоритетного вектору розвитку. У практиці широкого використання набули матричні методи стратегування. Це інструменти, які використовуються для аналізу та розробки стратегій на основі матриць, що відображають взаємозв'язки між різними факторами. Найбільш відомі та поширені матричні методи: матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), SWOT-аналіз, матриця Ансоффа. Але для вирішення завдань даного дослідження ключовими факторами, на які рекомендується спиратися у виборі стратегії наступні: рівень наявного інноваційного потенціалу та очікувана ефективність; термін досягнення результату та вид цінності (економічна, екологічна, соціальна). Наведені матриці є інструментами для аналізу і прийняття рішень, тому їх використання дозволить обирати пріоритети інноваційного розвитку. Матрицю стратегій інноваційного розвитку рекомендується використовувати на етапі аналітики для визначення та зіставлення наявного інноваційного потенціалу з очікуваним/бажаним рівнем циркулярної ефективності. Матрицю цінності слід використовувати на етапі вибору типу стратегії, на основі чого має розроблятися мета та план дій.

Використання матриці зіставлення рівня наявного інноваційного потенціалу та очікуваної ефективності передбачає визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на здатність до інновацій і впровадження принципів

циркулярної економіки на аграрному підприємстві. За результатами аналізу необхідно зіставити співвідношення рівня інноваційного потенціалу з очікуваним/бажаним рівнем циркулярної ефективності й обрати відповідний тип стратегії.

Рівень інноваційного потенціалу рекомендується визначати з урахуванням наявності і достатності ресурсів: фінансових, людських, матеріальних, інформаційних. Важливо усвідомлювати, які у підприємства є можливості вкладати гроші, наявність кваліфікованих працівників, достатність матеріально-технічної бази і чи є доступ до необхідних даних і технологій. Наступним важливим критерієм є готовність власника, наявність лідера та ініціатора – це вже про організаційну культуру. У цьому контексті слід проаналізувати, наскільки керівництво готове до ризиків і змін, і чи є в команді люди, які можуть повести за собою і втілити ідеї в життя разом з працівниками, згуртувати їх і стимулювати до потрібних дій. Низький потенціал характеризується обмеженими ресурсами, пасивною позицією керівництва і розгубленістю персоналу, у той же час високий потенціал – це значні і достатні фінансові можливості, розвинута і сучасна матеріально-технічна база та сильна команда, яка постійно шукає нові ідеї і готова до дій. Оцінка потенціалу здійснюється на основі розробки і використання формалізованої шкали, яка характеризує відповідно низький, середній та високий рівень потенціалу.

Наступним етапом є формалізація рівнів циркулярної ефективності. Її шкала також включає критерії, що характеризують низьку, середню та високу ефективність. Вона може вважатися низькою за умов, коли мають місце лише точкові рішення, які дають мінімальний результат, а висока – це комплексний підхід і наполегливість, тверді наміри

досягнення поставленої мети, як результат – перехід на інноваційну бізнес-модель за принципами циркулярної економіки. Ключові критерії рекомендується використовувати у межах таких складових: рівень переробки відходів, використання зеленої енергетики, сучасність технологій, активність та залученість працівників, ведення звітності, системність дій та управління. Відповідно до цих пропозицій циркулярна ефективність може вважатися низькою за умов, якщо лише частина відходів потрапляє на вторинну переробку, зелена енергетика також частково закриває потреби, технології ще застарілі і ресурсовитратні, працівники з опором зустрічають зміни і не розуміють цілей, відсутня звітність і хаотичні процеси, управління за типом постійного «гасіння пожеж». Відповідно високою циркулярна ефективність може вважатися за умов повної переробки і відсутності відходів, наявності власних технологій і можливостей переробки та/або знайдені партнери, які забирають і переробляють усі відходи; використовується власна зелена енергія, яка повністю задовольняє потреби підприємства і можуть бути навіть залишки, технології – інноваційні, сучасні та енерго- і ресурсозбережні; працівники активно розділяють і долучаються до впровадження нових практик, ініціативні і залучені до реалізації стратегії, звітність з циркулярних практик повністю ведеться і визначається ефективність, управління здійснюється на основі аналізу результатів і зіставлення їх з запланованими та очікуваними з метою покращення процесів і підвищення циркулярної ефективності.

Для вибору типу стратегії рекомендується визначити поточний рівень інноваційного потенціалу та циркулярної ефективності з використанням формалізованих шкал і скористатися розробленою матрицею (табл. 2). Запропонована

Таблиця 2

**Матриця типів стратегії інноваційного розвитку**

Рівень інноваційного потенціалу	Рівень циркулярної ефективності		
	Низький	Середній	Високий
Низький	Припинити або реструктуризувати	Почати з базових змін (ресайклінг)	Розвивати партнерські проекти
Середній	Пілотні проекти, пошук і розвиток циркулярних технологій	Масштабування інновацій, поширення ефективних практик	Створювати інноваційної екосистеми навколо аграрного підприємства
Високий	Інвестувати в проривні інновації, прискоритися в змінах	Створити R&D центри (Research and Development) – активізувати дослідження і розробки. Самостійно створювати нові продукти, процеси чи технології циркулярної економіки	Ставати візіонером в аграрному секторі, безперечним лідером національного рівня в циркулярних технологіях

Джерело: розробка авторів

матриця стратегії інноваційного розвитку є динамічною моделлю управління інноваційними змінами аграрного підприємства, що дозволить визначати точки нарощення інноваційного потенціалу, на цій основі ставити і досягати цілі циркулярної ефективності і відстежувати її рівень з часом. Кожного разу вибір відповідного типу стратегії дозволить уникнути завищених цілей, які не відповідають наявному і реальному інноваційному та ресурсному потенціалу підприємства. Це особливо важливо в аграрному секторі, оскільки переважно рішення в цій сфері приймаються інтуїтивно під впливом зовнішніх трендів або очікувань інвесторів, що може призводити до надмірних ризиків та втрати стабільності.

Наведений підхід концентрується на внутрішніх факторах інноваційного потенціалу, але у подальших дослідженнях важливо розвинути методичний інструментарій, враховуючи при цьому зовнішні чинники, зокрема розвиток технологій для переробки вторинної сільськогосподарської сировини в Україні та світі, наявність ринків для вторинної сировини, державні програми підтримки, обізнаність та готовність стейкхолдерів долучатися до впровадження стратегій інноваційного розвитку аграрних підприємств.

Виходячи із того, що адекватною принципом та ідеям Сталого розвитку, циркулярної економіки є концепція потрійного критерію (Triple Bottom Line), яка інтегрує соціальні, екологічні та економічні аспекти [3] для вибору стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства запропоновано матрицю цінності. Її мета – не лише вимірювати прибутковість інновацій, але й оцінювати їхній внесок у стійкість бізнесу та суспільства. Відповідно, матриця будується за періодом формування стратегії та видами цінності (табл. 3).

Під час визначення виду цінності слід урахувувати наслідки та період, необхідний для їх утворення, тому як приклад визначено наступні орієнтири для різних видів цінності:

– економічна цінність: зменшення витрат, збільшення прибутку, зростання ринку, ефективність використання ресурсів тощо;

– екологічна цінність: зменшення відходів, викидів CO<sub>2</sub>, водного та енергетичного сліду, економія та збереження ресурсів;

– соціальна цінність: створення робочих місць, підвищення якості життя громад, соціальна інклюзія тощо.

– Для планування стратегії інноваційного розвитку запропоновано традиційні три часові горизонти:

– короткостроковий (1–2 роки): швидкі результати (економія ресурсів, додатковий прибуток);

– середньостроковий (3–5 років): розвиток ринку, інноваційна інтеграція;

– довгостроковий (більше 5 років): стійкість, глобальна конкурентоспроможність, трансформація екосистеми.

Запропонована матриця має практичну цінність для вирішення завдань на стратегічному, операційному та тактичному рівні інноваційного розвитку. Її перевага полягає також в уникненні односторонності, оскільки здійснюється оцінка не лише прибутку, а й екологічних та соціальних вигод. Вона також дозволяє пріоретизувати інноваційні проекти і забезпечує розуміння, які проекти варто масштабувати, а які – трансформувати, від яких відмовитися. Матриця цінності слугує інструментом комунікації із зацікавленими сторонами шляхом аргументованої і забезпеченої доводами та висновками демонстрації цінності підприємства та його інноваційних проектів інвесторам, громадам і державним регуляторам.

Її соціальне значення полягає у зміні економічної парадигми в аграрному секторі та переході до сталих практик і побудові стійкого бізнесу в умовах сучасних викликів. Якщо традиційно бізнес ставив на перше місце фінансовий прибуток, часто нехтуючи ширшим впливом своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище, то за цією моделлю успіх бізнесу невід'ємно пов'язаний зі здатністю аграрного підприємства збалансувати три складові: спочатку люди, потім планета, потім прибуток [3; 10], що відповідає принципам побудови сталих екосистем.

**Висновки з проведеного дослідження.** Пошук нових підходів до відновлення економіки має

Таблиця 3

Ціннісна матриця вибору стратегії інноваційного розвитку

Період	Види цінності		
	Економічна	Соціальна	Екологічна
Короткостроковий	Прибуток від переробки	Робочі місця	Зниження відходів
Середньостроковий	Нові ринки	Розвиток сільських громад	Відновлення ґрунтів
Довгостроковий	Сталий бізнес	Підвищення якості життя	Зменшення викидів CO <sub>2</sub>

Джерело: розробка авторів

бути спрямований на підвищення ефективності та забезпечення стійкості аграрних підприємств. З урахуванням гібридних загроз важливо забезпечити відповідність інноваційного розвитку викликам кліматичних змін і потребам у збереженні ресурсів. З урахуванням цього визначено необхідність переходу від лінійної до циркулярної моделі економіки в аграрному секторі та запропоновано методичний інструментарій формування стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства в умовах циркулярної економіки. Авторський підхід враховує відновлення ресурсів, довгострокову цінність та взаємодію із суспільством. Він формує основу для імплементації принципів циркулярної економіки через формування та реалізацію стратегій інноваційного розвитку аграрних підприємств.

Орієнтація одразу на два ключові аспекти під час формування стратегії інноваційного розвитку: зіставлення рівня інноваційного потенціалу з рівнем циркулярної ефективності та цінність за принципом потрібного критерію (Triple Bottom Line), що дозволяє оцінювати економічну, соціальну та екологічну складову інновацій, у сукупності надасть можливість спрямувати

фокус управління інноваціями з короткострокової прибутковості на комплексну оцінку створеної цінності.

Практична цінність розробленого методичного інструментарію полягає у можливості використання його у процесі стратегічного планування інноваційного розвитку аграрних підприємств різних масштабів – від фермерських господарств до великих холдингів. Запропоновані матричні моделі дозволять оцінити готовність підприємства до впровадження циркулярних практик і вибрати оптимальний сценарій дій. Перехід аграрних підприємств до циркулярної моделі економіки є не лише екологічною необхідністю, а й стратегічним напрямом їх інноваційного розвитку, який визначає конкурентоспроможність галузі в цілому в довгостроковій перспективі.

У цілому інноваційний розвиток аграрного підприємства в умовах циркулярної економіки має розглядатися не як епізодичне впровадження технологічних новацій, а як комплексна трансформація бізнес-моделі підприємства – від виробництва до споживання, із замиканням ресурсних циклів і створенням доданої цінності для економіки, суспільства та довкілля.

#### Список використаних джерел:

1. Circle Economy. The Circularity Gap Report; Circle Economy: Ruparo, Amsterdam, 2020. URL: <https://www.circle-economy.com/resources/circularity-gap-report-2020>
2. Daniel Luiz De Mattos Nascimento, Diessica De Oliveira Dias, Jose Moyano-Fuentes, Juan Manuel Maqueira Marin & Jose Arturo Garza-Reyes Interrelationships between circular economy and Industry 4.0: A research agenda for sustainable supply chains. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Volume 33(2), pp. 575–596. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3502>
3. Elkington John Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business (Pbk. ed). 1998. Capstone. DOI: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
4. Ellen MacArthur Foundation. Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition; EMF: Cowes, Island of Wight, UK, 2015. URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-kinh-te-dai-hoc-da-nang/luat-kinh-doanh/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition/94361962>
5. Julian Kirchherr, Denise Reike, Marko Hekkert Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Volume 127, pp. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
6. Koshalee Wanaguru, Harshini Mallawarachchi and Dimuthu Vijerathne Circular Economy (CE) based material selection: Development of a CE-based “10R” evaluation framework for building construction projects in Sri Lanka. In: Sandanayake, Y.G., Gunatilake, S. and Waidyasekara, K.G.A.S. (eds). Proceedings of the 10th World Construction Symposium. 24–26 June 2022. Sri Lanka. pp. 208–219. DOI: <https://doi.org/10.31705/WCS.2022.18>
7. Manal Hamam, Gaetano Chinnici, Giuseppe Di Vita, Gioacchino Pappalardo, Biagio Pecorino, Giulia Maesano, Mario D’Amico Circular economy models in agro-food systems: A review. *Sustainability*. 2021. Volume 13(6). 3453. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063453>
8. Mechthild Donner, Romane Gohier, Hugo de Vries b A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of The Total Environment*. 2020. Volume 716, 137065. pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065>
9. Nataliia Savytska, Olena Zhehus, Kateryna Polevych, Olha Prydko & Iryna Bubenets Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management*. 2024. Volume 16(4), 100–121. URL: [https://jitm.ut.ac.ir/article\\_53318\\_7227.html](https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.html)
10. Білобловський С. Застосування моделі mckinsey 7s в якості основи формування функції звітування на базі принципів tbl (triple bottom line). *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-60>

11. Єфанов В. А. Використання принципів циркулярної економіки та замкнених циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення навантаження на навколишнє середовище. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 62. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3991>
12. Жегус О., Давиденко В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
13. Кондратенко Н., Шиловцева Н. Реалізація принципів циркулярної економіки у діяльності міжнародних компаній. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-28>
14. Петричук С. Концептуальні основи інтеграції принципів біоекономіки в управлінську практику підприємств: теоретико-методологічний дискурс. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. Випуск 2(98). С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.2.2>
15. Самойлик Ю., Магда О., Харко М., Гасанов Е. Стратегія імплементації концепції циркулярної економіки в систему агробізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6 (324). С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-6>

#### References:

1. Circle Economy. The Circularity Gap Report; Circle Economy: Ruparo, Amsterdam, 2020. Available at: <https://www.circle-economy.com/resources/circularity-gap-report-2020>
2. Mattos Nascimento, D. L., de Oliveira-Dias, D., Moyano-Fuentes, J., Maqueira Marin, J. M., & Garza-Reyes, J. A. (2024). Interrelationships between circular economy and Industry 4.0: A research agenda for sustainable supply chains. *Business Strategy and the Environment*, no 33(2), 575–596. DOI: 10.1002/bse.3502
3. Elkington J. & Elkington John. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business (Pbk. ed). Capstone. DOI: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
4. Ellen MacArthur Foundation. Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition; EMF: Cowes, Island of Wight, UK, 2015. URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-kinh-te-dai-hoc-da-nang/luat-kinh-doanh/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition/94361962>.
5. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. (2017) Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resour. Conserv. Recycl.*, no 127, pp. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
6. Wanaguru K., Mallawaarachchi H. and Vijerathne D. (2022) Circular Economy (CE) based material selection: Development of a CE-based “10R” evaluation framework for building construction projects in Sri Lanka. In: Sandanayake, Y.G., Gunatilake, S. and Waidyasekara, K.G.A.S. (eds). Proceedings of the 10th World Construction Symposium, 24–26 June 2022, Sri Lanka. pp. 208–219. DOI: <https://doi.org/10.31705/WCS.2022.18>.
7. Hamam M., Chinnici G., Di Vita G., Pappalardo G., Pecorino B., Maesano G. & D’Amico M. (2021) Circular economy models in agro-food systems: A review. *Sustainability*, no 13(6), 3453. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063453>.
8. Donner M., Gohier R., de Vries H. (2020) A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Sci. Total. Environ.* no 716, 137065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065>
9. Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O. & Bubenets I. (2024). Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management*, no 16(4), pp. 100–121. DOI: URL: [https://jitm.ut.ac.ir/article\\_53318\\_7227.html](https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.html)
10. Biloblovskiy S. (2024). Zastosuvannya modeli mckinsey 7s v yakosti osnovy formuvannya funktsii zvituvannya na bazi pryntsyypiv TBL [Application of the mckinsey 7s model as a basis for shaping the reporting function based on TBL (triple bottom line) principles]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-60>
11. Yefanov V. (2024). Vykorystannya pryntsyypiv tsyrkuliarnoi ekonomiky ta zamknutykh tsykliv u vyrobnytstvi dlia minimizatsii vidkhodiv ta zmenshennia navantazhennia na navkolyshnie seredovyshe [Using the principles of circular economy and closed loops in production to minimize waste and reduce the burden on the environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-95>
12. Zhehus O., & Davydenko V. (2024). Stratehichni imperatyvy innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy yak osnovy yoho rezylentnosti [Strategic imperatives of innovative development of the agricultural sector of ukraine as the basis of its resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
13. Kondratenko N. & Shilovtseva N. (2023). Realizatsiia pryntsyypiv tsyrkuliarnoi ekonomiky u diialnosti mizhnarodnykh kompanii [Implementation of circular economy principles in the activities of international companies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-28>

14. Petrychuk S. (2024). Kontseptualni osnovy intehratsii pryntsyypiv bioekonomiky v upravlinsku praktyku pidpriemstv: teoretyko-metodolohichniy diskurs [Conceptual foundations of integration of bioeconomy principles into the management practice of enterprises: theoretical and methodological discourse]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no 2 (98), pp. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.2.2>
15. Samoilyk Yu., Mahda O., Kharko M., & Hasanov E. (2023). Stratehiia implementatsii kontseptsii tsyrkuliarnoi ekonomiky v systemu ahrobiznesu [Implementation strategy of the circular economy concept in the agribusiness system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no 6 (324), pp. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-6>

Стаття надійшла: 29.10.2025

Стаття прийнята: 13.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Клим Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи,  
Національний лісотехнічний університет України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4949-6644>

**Klym Nadiia**

Ukrainian National Forestry University

## ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ІМПЕРАТИВУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ

### PROSPECTS OF FORMING THE IMPERATIVE OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM OF BALANCED DEVELOPMENT OF RECREATIONAL FOREST USE

У ході дослідження наголошено, що існуючі тенденції у лісокористуванні відображають те, що у переважній більшості сфера лісового господарства орієнтована на сировинну лісозаготівлю, а не збалансоване лісокористування. Відзначено, що розвиток рекреаційного лісокористування потребує пошуку підходів нових до формування додаткових фінансових джерел і впровадження імперативних механізмів стимулювання. Сформульовано підхід до господарсько-рекреаційного значення лісу як відновлювального природного ресурсу для формування екосистеми планети. Визначено, що діючі механізми відновлення лісових екосистем мають ряд недоліків, які можна систематизувати за окремими ознаками. Доведено необхідність впровадження імперативних фінансово-економічних механізмів для забезпечення збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування. Запропоновано введення фінансових механізмів формування самоокупності та забезпечення прибутковості рекреаційних територій. Наголошено, що рекреаційний відпочинок має носити не виключно фінансовий характер, а й соціально-просвітницький для виховання дбайливого ставлення до природи.

**Ключові слова:** природні ресурси, лісокористування, рекреація, лісовідновлення, лісорозведення, фінансово-економічний механізм, лісові екосистеми.

The study emphasized that the current trends in forest management reflect the fact that the vast majority of the forestry sector is focused on raw timber harvesting, rather than balanced forest management and forest restoration. It was noted that until recently, forest management was largely viewed from the perspective of the possibility of obtaining commercial profit, but changing priorities and human views has become an important aspect of the sustainable development of recreational nature management. The development of recreational forest management requires finding new approaches to the formation of additional financial sources and the introduction of imperative mechanisms to stimulate forest regeneration and forestation. An approach to the economic and recreational value of forests as a renewable natural resource for the formation of the planet's ecosystem is formulated. It was determined that the existing mechanisms for forest restoration have a number of shortcomings that can be systematized according to individual characteristics, however, the implementation of international practices and experience will allow the development of effective imperative financial and economic mechanisms of a stimulating nature. The need to introduce imperative financial and economic mechanisms to ensure the balanced development of recreational forest use has been proven. The introduction of financial mechanisms for the formation of self-sufficiency and ensuring the profitability of recreational areas has been proposed. It is noted that recreational forest use is that area of human management that, under certain administrative, legislative and financial and economic influence, contributes to ensuring the restoration of mental and spiritual health of a person and the restoration of the natural balance of the planet. Therefore, a change in state priorities and the level of funding for programs for reforestation and forestation, as well as a change in the focus on the use of forests for recreational purposes will contribute to increasing the ecological culture and



education of the population. It is emphasized that the monetization of recreational recreation should be not only financial in nature, as a source of income, but also socio-educational in order to foster the idea of a careful attitude towards nature. It is proven that today the importance of forest recreational infrastructure for the population is constantly growing due to the awareness of the need to preserve natural ecosystems and the development of ecological culture.

**Keywords:** natural resources, forest use, recreation, reforestation, afforestation, financial and economic mechanism, forest ecosystems

**Постановка проблеми.** Сучасне життя все більше вказує на необхідність розвитку технологій та пошуку механізмів, спрямованих на відновлення природного потенціалу планети. Формування політичних поглядів та закладення в економічні показники розвитку фінансових ресурсів на відновлення екосистеми вказує усвідомлення масштабів та наслідків кліматичних змін. У цьому контексті, як один із напрямків відновлення природного потенціалу, актуального значення набуває рекреаційне лісокористування. Лісокористування до недавніх пір у переважній більшості розглядалось із погляду можливості одержання комерційного прибутку, проте зміна пріоритетів та людських поглядів стало важливим аспектом сталого розвитку рекреаційного природокористування. Використання природних ресурсів, в тому числі і у рекреаційних цілях, створює навантаження на відповідні екосистеми та природні ареали, що викликає необхідність пошуку нових підходів та збалансованих механізмів відновлення та розвитку рекреаційних територій. Розвиток та впровадження інституцій фінансово-економічного та адміністративно-стимулюючого характерів дають можливість поєднувати екологічні, соціальні та економічні вигоди господарського розвитку рекреаційного лісокористування. Впровадження механізмів монетизації рекреаційного потенціалу лісових екосистем забезпечить формування джерел фінансування його відновлення та розвитку. А підходи забезпечення фінансової стійкості, самоокупності та оптимального використання соціальних і природних рекреаційних ресурсів стануть поштовхом до формування нової екологічної культури населення та господарюючих суб'єктів щодо природного середовища. Отже, зміна екологічних поглядів спонукає до створення єдиного імперативного механізму, заснованого на принципі збалансованого розвитку лісокористування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансово-економічного забезпечення та формування механізмів збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування, дослідження його рекреаційного значення лісу на навколишнє середовище та ментальне здоров'я людини висвітлюють

у своїх наукових працях такі вчені, як Гюлтекін О. [1], Дейнека А., Копач М. [2], Дребот О. [6], Марчук Ю. [8], Мединська Н., Близнюк В., Подлегаєв В. [9], Скольський І., Сенета З., Харачко Т. [11], Шершун М., Микитин Т., Клим Н. [12], Ярмолюк Д. [13]. Водночас, міжнародні підходи до рекреаційного значення лісу вказують на необхідність пошуку імперативних концепцій фінансово-економічного та адміністративно-стимулюючого характеру для розвитку господарської діяльності в контексті збалансованого рекреаційного лісокористування, що обумовлює актуальність дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Розвиток рекреаційного лісокористування потребує пошуку нових підходів до формування додаткових фінансових джерел і впровадження імперативних механізмів стимулювання лісовідновлення та лісорозведення. Зважаючи на актуальність питання приведення вітчизняних практик лісокористування до міжнародних законодавчих норм нами сформульовано до дослідження наступні завдання:

- дослідити господарсько-рекреаційне значення лісу як відновлювального природного ресурсу для формування екосистеми планети;
- розглянути необхідність впровадження імперативних фінансово-економічних механізмів для забезпечення збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування;
- запропонувати фінансові механізми формування самоокупності та забезпечення прибутковості рекреаційних територій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне суспільство у своєму розвитку дійшло до етапу дослідження актуальності не лише використання природних ресурсів для отримання прибутків, а й до усвідомлення наслідків своєї господарської діяльності. Постійне забруднення навколишнього середовища промисловими та побутовими відходами, безконтрольна вирубка лісових масивів, розорення земель та інші техногенні фактори стали основою підставою виникнення екологічних проблем, і як наслідок призводять до росту захворювань та зміни клімату [11].

Екологічні зміни навколишнього середовища під впливом антропогенного і техногенного навантаження зачіпають всі без винятку

аспекти людського життя у глобальному, а не лише у локальному масштабі. Питання ощадливого використання природних ресурсів та дбайливого ставлення до навколишнього середовища є тим напрямком, який потребує нагальної уваги із боку світової спільноти. Керівництву держав та міжнародних природоохоронних організації необхідно мати політичну волю та приймати виваженні політико-економічні рішення щодо відновлення природних багатств та упередження впливу шкідливого та недбалого природокористування. Зважаючи на фактор можливості хоча б часткового відновлення окремих природних ресурсів доцільно розробляти та впроваджувати імперативні механізми фінансово-економічної підтримки природо відновлення [8]. Загальнодоступним напрямком природо відновлення для усіх країн світу, є відновлення лісових масивів, зниження рівня забруднення земель, океанів та ґрунтових вод шляхом жорсткого регулювання екологічних норм для суб'єктів господарювання. Запровадження жорстких адміністративних механізмів та фінансових санкцій дасть поштовх до розвитку рекреаційного природокористування, підвищення екологічної свідомості та освіти населення. Такі імперативні механізми доцільно запровадити як у локальному (на рівні окремих країн), так і глобальному масштабі (міжнародному рівні), а відповідні фінансово-економічні наслідки застосовувати не тільки для безпосередніх порушників, а й для країни походження / реєстрації порушника. Причому, вважаємо, що фінансово-економічні наслідки доцільно врегулювати та уніфікувати на міждержавному рівні через відповідні міжнародні угоди та запроваджувати і для постачальника лісових ресурсів, і до їх споживача.

Поряд із цим варто відзначити, що урбанізація міст та зростання техногенних та антропогенних факторів здійснює безпосередній вплив на здоров'я людини. Зниження рівня метального здоров'я та необхідність його відновлення викликає підвищений попит на рекреаційні послуги. Одним із актуальних та доступних бізнес-проектів у сфері рекреаційних послуг на даний час є лісокористування [13]. Існуючі тенденції у лісокористуванні відображають те, що у переважній більшості сфера лісового господарства орієнтована на сировинну лісозаготівлю, а не збалансоване лісокористування та відновлення лісових масивів. Тобто, у фінансово-господарському аспекті виникає суперечність щодо швидкого одержання прибутку та вкладення значних коштів у довгострокові проекти відновлення та рекреаційного використання лісів [1]. Зважаючи на викладене, вважаємо за необхідне формування нових імперативних механізмів, які

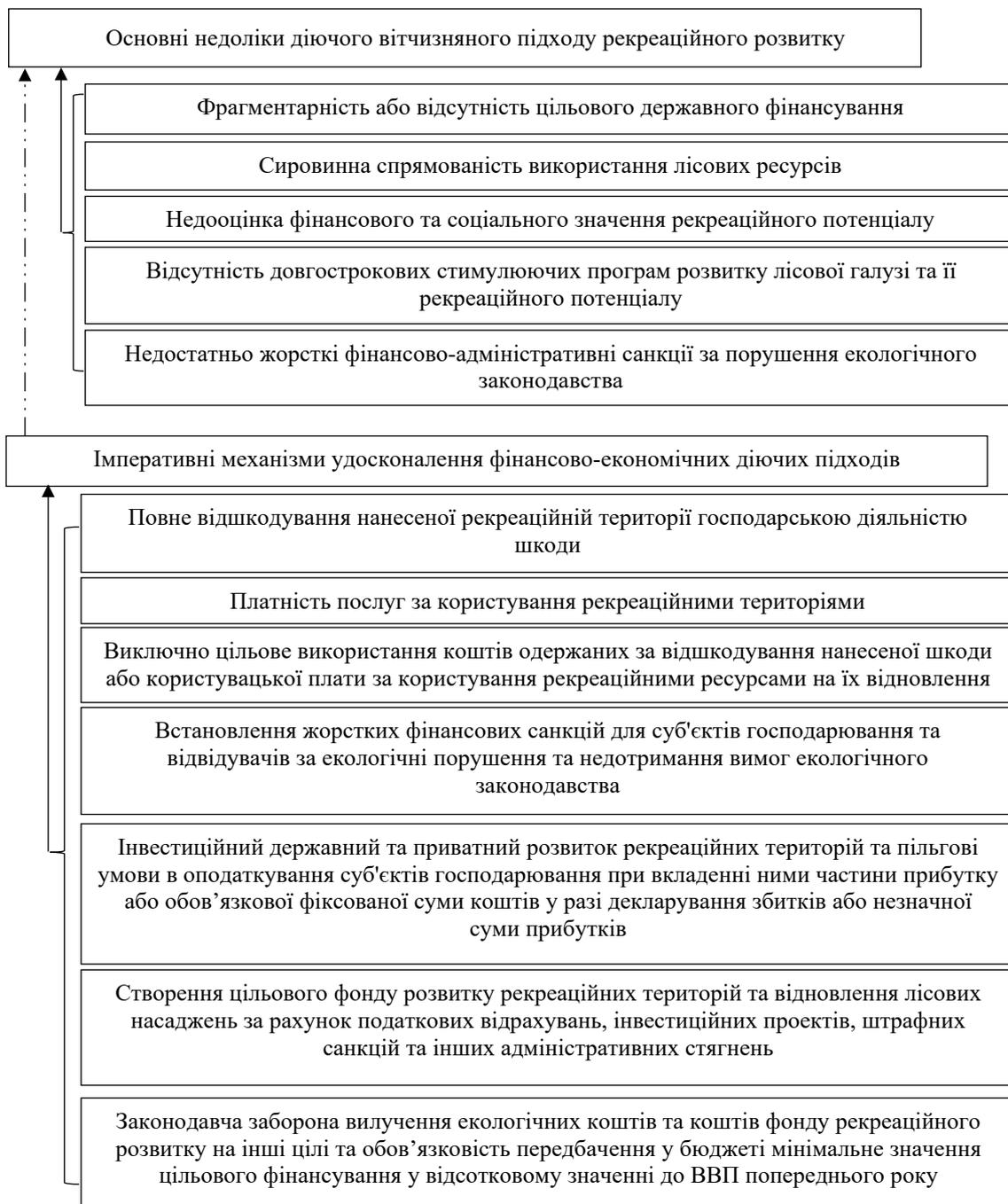
ставлять на перше місце екологічні та соціальні вимоги у поєднанні із розвитком нових економічних підходів до лісокористування через їх рекреаційне використання.

Вітчизняні економічні механізми є мало ефективними у рекреаційному розвитку лісокористування, і більш орієнтовані на сировинне використання лісів, а не їх відновлення. Зокрема, діючі механізми мають ряд недоліків, які можна систематизувати за окремими ознаками, однак впровадження міжнародних практик та досвіду дозволять розробити ефективні імперативні фінансово-економічні механізми стимулюючого характеру, рис. 1.

Виходячи з цього, вважаємо, що під імперативним фінансово-економічним механізмом збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування слід розуміти сукупність регулюючих нормативно-правових актів, фінансових стимулів та санкцій, спрямованих на організацію беззбиткового ведення господарської діяльності у рекреаційній зоні, метою якої є збереження та відтворення її соціально-екологічного потенціалу.

Міжнародний досвід та практичний аспект фінансового природокористування вказує, що питання встановлення механізмів відновлення навколишнього середовища має декілька окремих напрямків, зокрема: стимулюючий та адміністративний. І хоча, аналогічна модель використовується і у вітчизняній практиці, однак адміністративно-правове регулювання та фінансово-економічні механізми є недостатньо жорсткі щодо порушників екологічного законодавства. Поряд із цим виникає необхідність впровадження таких механізмів, які б не відлякували потенційних приватних інвесторів, а заохочували. Тобто сучасні підходи вимагають пошуку балансу між жорсткими фінансовими санкціями за порушення законодавства, законодавчо-регулюючими нормами і стимулююче-заохочувальними механізмами. А це потребує кропіткої роботи над розробкою відповідних нормативних документів, внесення змін у діючі нормативи та формування комплексного науково-практичного підходу до методів та інструментів регулювання збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування [12]. Отже, Європейські підходи до формування нових поглядів у лісовому рекреаційному господарстві вимагають:

- уніфікації вітчизняних законодавчих актів та практик лісокористування із європейськими нормами;
- підвищення рівня регулювання підходів до жорсткого захисту екології та біорізноманіття відповідно до вимог Європейської «Зеленої угоди» [15] та Лісової стратегії [14];



**Рис. 1. Зміна підходів щодо формування імперативного фінансово-економічного механізму розвитку рекреаційного лісокористування**

*Джерело: сформовано автором*

- сертифікації господарської діяльності та якості послуг відповідно до міжнародних систем та правил;
  - боротьби та жорстких фінансових покарань за незаконні рубки;
  - розвитку багатовекторності використання лісових ресурсів із нахилом до їх рекреаційного використання [2; 12].
- Використання рекреаційного потенціалу лісових масивів є тим напрямком, який забезпечить не лише духовний відпочинок чи

збереження лісу, а концептуально спрямований на відтворення біорізноманіття у поєднанні із економічно-інвестиційними вигодами. Проте, використання лісу у рекреаційному спрямуванні має зберігати баланс між економічною вигодою та необхідністю збереження екосистеми та забезпечити його сталий розвиток. Надання дозволу на використання лісів у рекреаційних цілях для ведення господарської діяльності має засновуватись на принципі самокупності наданої у експлуатацію території із

врахуванням необхідного коефіцієнту доходу від оренди на її цільовий розвиток. Такий підхід забезпечить не тільки беззбитковість, а й дозволить здійснювати державне інвестиційне фінансування за рахунок одержаного прибутку. Вартість послуги при такому підході має враховувати навантаження на екосистему виходячи із середньостатистичної чи розрахункової кількості відвідувачів і включатись у рахунок вартості її відновлення. Розробка та впровадження методики оцінки ефективності використання лісових ресурсів на рекреаційній території та відповідної вартості послуги для відвідувачів є тим фінансовим розрахунком, який має бути спрямований на покриття витрат із відновлення, а також враховувати інвестиційний прибуток розвитку.

Сьогодення показує, що фактично, окрім туристичного збору, вартість надання послуг із відвідування історичних та рекреаційних зон для туристів не використовується. Тому вважаємо, що впровадження такої платної послуги зможе частково, а у подальшому і повністю забезпечити фінансування відновлення рекреаційних лісових територій. Однак, монетизація рекреаційного відпочинку має носити не виключно фінансовий характер, як джерело доходу, а й соціально-просвітницький для виховання ідеї дбайливого ставлення до природи. Такий підхід щодо оплати рекреаційного відпочинку стосується фізичних осіб.

Орієнтовний розрахунок пропонуємо здійснювати використовуючи формульний вираз:

$$PP = \frac{B}{CK} + KI \times K$$

де  $B$  – витрати на відновлення екосистеми за попередній період;  $CK$  – середньо розрахункова кількість відвідувачів попереднього періоду;  $KI$  – капітальні інвестиції;  $K$  – коефіцієнт фінансових змін (податку на доходи фізичних осіб, ЄСВ, туристичний збір, витрати на оплату праці, індекс інфляції тощо. За нормальних умов.

$$KI = \frac{CD}{CK}$$

де  $CD$  – сукупний комерційний дохід рекреаційної території за попередній період.

У разі потреби розрахунок корегується на індекс інфляції або з урахуванням суттєвих змін у законодавстві про оплату праці персоналу задіяного у обслуговуванні та нагляді за рекреаційної території чи інших суттєвих фінансових показників.

У контексті рекреаційного лісокористування коефіцієнт фінансових змін, розрахований на основі витрат на оплату праці, капітальних

інвестицій, прибутку до оподаткування та туристичного збору, слугує ключовим індикатором фінансової стійкості та ефективності управління рекреаційним комплексом, оскільки він відображає здатність підприємства трансформувати поточні операційні витрати (оплата праці сервісного персоналу) та стратегічні довгострокові вкладення (капітальних інвестицій в облаштування рекреаційної інфраструктури – стежки, майданчики, навіси тощо) у фінансовий результат (прибуток), який частково формується за рахунок безпосередніх надходжень від туристичного збору, що дозволяє оцінити загальну динаміку та збалансованість фінансових потоків, спрямованих на підтримку та розвиток рекреаційного потенціалу лісових територій.

В цьому аспекті комерційне використання рекреаційних лісових екосистем суб'єктами господарювання також вимагає розробки методики для фінансування заходів із її відновлення. Це питання також є досить актуальним та дискусійним, оскільки включає і питання оподаткування (орендна плата за землю, екологічний податок, туристичний збір), взаємодії із органами місцевої та державної влади, а також інші соціально-економічні фактори, пов'язані із формуванням робочих місць та значення підприємства для економіки регіону.

На нашу думку, врегулювання питання впровадження монетизації рекреаційного лісокористування сприятиме стабілізації екологічної ситуації та сталому розвитку лісового господарства. Пошук шляхів фінансування відновлення рекреаційного потенціалу є досить складним та не популярним у політичному аспекті питанням, проте фінансова підтримка цього напрямку лісокористування є необхідною для належного забезпечення екологічного стану лісу. Питання фінансово-інвестиційного розвитку рекреаційного лісокористування та його комерціалізація є тим завданням, яке потребує детального аналізу та дослідження з використанням комплексного підходу із оцінки та балансування економічної, соціальної та екологічної складової [9].

Динаміка відтворення лісових ресурсів за 2010–2024 рр. вказує на значне скорочення таких площ, так до 2013 року площі із лісовідтворення, як правило становили більше 67 тис. га. Однак у 2021 році обсяг площі лісовідтворення становить лише 27 відсотків від рівня 2010 року або 18 945 га. Певною мірою зниження рівня лісовідтворення пов'язане із скороченням державної фінансової підтримки програм, що зв'язано із нападом росії на східну частину України та АР Крим. Однак, незважаючи на зниження рівня фінансування державне підприємство «Ліси України» сприяє розвитку

рекреаційної інфраструктури. Так у 2024 році забезпечено функціонування 949 рекреаційних об'єктів в зоні обслуговування дев'ять регіональних офісів, з яких 120 облаштовано протягом 2023–2024 років. На 2025 рік заплановано облаштування ще 50 об'єктів [4; 5; 7; 10].

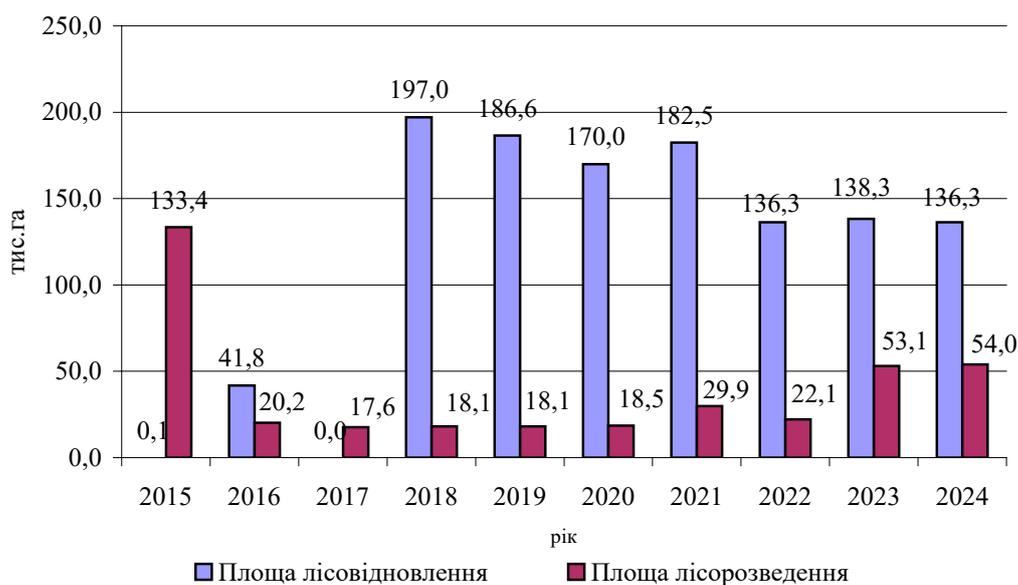
За статистичними спостереженнями у період 2021–2024 років питання співвідношення лісовідновлення до лісорозведення дещо стабілізувалось, обсяги лісорозведення зросли з 2 768 га у 2022 році до 6 746 га у 2024 році. Відповідно і відносне співвідношення також мало місце до зниження до 521,4% у 2023 році та 505,0% у 2024 році. Динаміку співвідношення площ лісовідновлення та лісорозведення наведено на рис. 2 [3; 6].

Також, Дребот О.І. у своїй праці зазначає, що «у 2010 році співвідношення площ лісовідновлення до лісорозведення становило 152,1%, однак з 2014 року розрив почав стрімко зростати, досягнувши у 2015–2018 роках пікових значень – понад 2 000%. На кожен гектар лісорозведення у 2018 році припадало понад 28 гектарів лісовідновлення (2 844,5%), що свідчить про критичне скорочення масштабів створення нових лісових масивів» [6].

На сьогоднішній день значення лісової рекреаційної інфраструктури для населення невинно зростає через усвідомлення необхідності збереження природних екосистем та розвиток екологічної культури. Проте вітчизняне лісове господарство переважно орієнтоване на лісозаготівлю, а не на надання рекреаційної послуги. Тому це підтверджує необхідність зміни спрямування державної політики не лише на відновлення лісів після їх промислових

рубок, а й розширення їх площ за рахунок деградованих чи непридатних земель та зміну підходів із сировинного на рекреаційно-експлуатаційний, який не шкодить природному середовищу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Використання лісових ресурсів у господарській діяльності має бути спрямоване не на його сировинне призначення, а у першу чергу, виходячи із екологічних міркувань, спрямовуватись на розвиток альтернативних напрямків господарювання. Рекреаційне лісокористування є тим напрямком людського господарювання, який за певного адміністративно-законодавчого та фінансово-економічного впливу сприяє забезпеченню відновлення ментального та духовного здоров'я людини та відновлення природного балансу планети. Тому, зміна державних пріоритетів і рівня фінансування програм із лісовідновлення та лісорозведення, а також зміна спрямованості до використання лісів у рекреаційних цілях сприятиме підвищенню екологічної культури та освіти населення. Впровадження монетизації рекреаційного використання лісів дасть можливість забезпечити їх самофінансування та розвиток на користь відновлення екосистеми лісу, а також відкриття фінансових програм, спрямованих на підвищення комфорту рекреаційних послуг. Зважаючи на це, вважаємо за доцільне впроваджувати імперативні фінансово-економічні механізми для збалансованого розвитку рекреаційного лісокористування, під якими слід розуміти сукупність регулюючих нормативно-правових актів, фінансових стимулів та санкцій спрямованих на організацію



**Рис. 2. Динаміка площі лісовідновлення та лісорозведення за 2015–2024 рр., тис. га**

Джерело: сформовано та розраховано на основі [3; 6]

беззбиткового ведення господарської діяльності у рекреаційній зоні з метою збереження та відтворення її соціально-екологічного потенціалу. При цьому імператив досягається завдяки усвідомленню того, що використання лісового ресурсу має не тільки фінансово покривати його вартість, а у першу чергу спрямовуватись

на відновлення нанесеної шкоди та розвиток. Жорстке законодавче регулювання та контроль за дотриманням екологічних правил та норм є запорукою впровадження екологічної культури у свідомість кожного відвідувача рекреаційної території чи фінансовій діяльності господарюючого суб'єкта.

#### Список використаних джерел:

1. Гюлтекін О. Еколого-економічне забезпечення рекреаційного лісокористування в умовах поглиблення децентралізаційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-66> (дата звернення: 28.08.2025).
2. Дейнека А., Копач М. Проблеми і перспективи рекреаційного використання лісів Львівської області. *Регіональна економіка*. 2001. № 2. С. 171–175. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dejneka.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dejneka.htm) (дата звернення: 28.08.2025).
3. Державна служба статистики України. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF\\_FORESTRY\\_ACTIVITY%28~%29](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_FORESTRY_ACTIVITY%28~%29) (дата звернення: 10.11.2025).
4. Державне агентство лісових ресурсів України. Інвестиційна програма ДП «Ліси України»: 50 нових рекреаційних пунктів у 2025 році. URL: <https://forest.gov.ua/news/investytsiina-prohrama-dp-lisy-ukrainy-50-novykh-rekreatsiinykh-punktiv-u-2025-rotsi> (дата звернення: 15.06.2025).
5. ДП «Ліси України». Цьогоріч рекреаційні пункти ДП «Ліси України» відвідало понад 2 мільйони українців. URL: <https://e-forest.gov.ua/tsohorich-rekreatsijni-punkty-dp-lisy-ukrainy-vidvidalopnad-2-miljony-ukraintsiv/> (дата звернення: 20.06.2025).
6. Дребот О. І., Клим Н.М. Основи рекреаційного лісокористування із врахування економічних механізмів. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.12%20> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Екорішення: в Україні створять понад 120 лісових рекреаційних пунктів. URL: <https://rubryka.com/2023/05/17/ekorishennya-v-ukrayini-stvoryat-ponad-120-lisovyh-rekreatsijnyh-punktiv/> (дата звернення: 20.06.2025).
8. Марчук Ю.М. Фінансово-економічний механізм природокористування: сутність, складові та перспективи удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 13–18. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.24.13> (дата звернення: 21.09.2025).
9. Мединська Н.В., Близнюк В.В., Гюлтекін О.О., Подлегаєв В.П., Казюк Т.Ю. Еколого-економічні аспекти рекреаційного лісокористування: оцінка ефективності та фінансова стійкість. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.14> (дата звернення: 21.09.2025).
10. Рекреаційні пункти ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/rekreatsiia/> (дата звернення: 15.06.2025).
11. Скольський І., Сенета З., Харачко Т. Оцінка туристично-рекреаційного навантаження та розвитку туристичної інфраструктури на території Рудківського дендропарку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-161> (дата звернення: 12.06.2025).
12. Шершун М.Х., Микитин Т.М., Клим Н.М. Управління національними природними парками: досвід Франції для України. *Збалансоване природокористування. Науково-практичний журнал*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2024.319398> (дата звернення: 12.10.2025).
13. Ярмолюк Д.І. Рекреаційне лісокористування: фактор сталого розвитку туризму. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-02> (дата звернення: 12.10.2025).
14. EU Forest Strategy for 2030. European Commission. An official website of the European Union. URL: [https://environment.ec.europa.eu/strategy/forest-strategy\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/forest-strategy_en) (дата звернення: 02.11.2025).
15. European Green Deal. European Council. Council of the European Union. URL: <https://consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal/> (дата звернення: 02.11.2025).

#### References:

1. Ghjultekin O. (2022). Ekologho-ekonomichne zabezpechennja rekreacijnogho lisokorystuvannja v umovakh poghlyblennja decentralizacijnykh procesiv [Ecological and economic support of recreational forest use in the context of deepening decentralization processes]. *Ekonomika ta suspilistvo*, no 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-66> (accessed 28 August 2025).
2. Dejneka A. and Kopach M. (2001). Problemy i perspektyvy rekreacijnogho vykorystannja lisiv Ljvivs'koji oblasti [Problems and prospects of recreational use of forests of Lviv region]. *Reghionaljna ekonomika*, no 2, pp. 171–175. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dejneka.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dejneka.htm) (accessed 28 August 2025).
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinu. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 15 November 2025).

4. Derzhavne aghentstvo lisovykh resursiv Ukrainy. Investycijna prohrama DP "Lisy Ukrainy": 50 novykh rekreacijnykh punktiv u 2025 roci. Available at: <https://forest.gov.ua/news/investytsiina-prohrama-dp-lisy-ukrainy-50-novykh-rekreatsiinykh-punktiv-u-2025-rotsi> (accessed 15 June 2025).
5. DP "Lisy Ukrainy". Cjoghorich rekreacijni punkty DP "Lisy Ukrainy" vidvidalo ponad 2 miljony ukrainciv. Available at: <https://e-forest.gov.ua/tsohorich-rekreatsijni-punkty-dp-lisy-ukrainy-vidvidalo-ponad-2-miljony-ukraintsiv/> (accessed 20 June 2025).
6. Drebot O.I. and Klym N.M. (2025). Osnovy rekreacijnogho lisokorystuvannja iz vrakhuvannja ekonomichnykh mekhanizmiv [Fundamentals of recreational forest use taking into account economic mechanisms]. *Efektivna ekonomika*, no 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.12%20> (accessed 05 November 2025).
7. Ekorishennja: v Ukraini stvorjatj ponad 120 lisovykh rekreacijnykh punktiv. Available at: <https://rubryka.com/2023/05/17/ekorishennya-v-ukrayini-stvoryat-ponad-120-lisovykh-rekreatsiinykh-punktiv/> (accessed 20 June 2025).
8. Marchuk Ju.M. (2018). Finansovo-ekonomichnyj mekhanizm pryrodokorystuvannja: sutnistj, skladovi ta perspektyvy udoskonalennja [Financial and economic mechanism of nature management: essence, components and prospects for improvement]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, no 24, pp. 13–18. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.24.13> (accessed 21 September 2025).
9. Medyns'ka N.V., Blyznjuk V.V., Ghjultekin O.O., Podljeghajev V.P. and Kazjuk T.Ju. (2024). Ekologho-ekonomichni aspekty rekreacijnogho lisokorystuvannja: ocinka efektyvnosti ta finansova stijkistj [Environmental and economic aspects of recreational forest use: assessment of efficiency and financial sustainability]. *Efektivna ekonomika*, no 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.14> (accessed 21 September 2025).
10. Rekreacijni punkty DP "Lisy Ukrainy". Available at: <https://e-forest.gov.ua/rekreatsiia/> (accessed 15 June 2025).
11. Skoljs'kyj I., Seneta Z. and (2025). Kharachko T. Ocinka turystychno-rekreacijnogho navantazhennja ta rozvytku turystychnoji infrastruktury na terytoriji Rudkivsjkogho dendroparku [Assessment of tourist and recreational load and development of tourist infrastructure on the territory of Rudkiv Arboretum]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-161> (accessed 12 June 2025).
12. Shershun M.Kh., Mykytyn T.M. and Klym N.M. (2024). Upravlinnja nacionaljnymy pryrodnymy parkamy: dosvid Franciji dlja Ukrainy [Management of national natural parks: the experience of France for Ukraine]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannja. Naukovo-praktychnyj zhurnal*, no 4. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2024.319398> (accessed 10 October 2025).
13. Jarmoljuk D.I. (2024). Rekreacijne lisokorystuvannja: faktor stalogho rozvytku turyzmu [Recreational forest use: a factor in sustainable tourism development]. *Problemy suchasnykh transformacij. Serija: ekonomika ta upravlinnja*, no 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-02> (accessed 10 October 2025).
14. EU Forest Strategy for 2030. European Commission. An official website of the European Union. Available at: [https://environment.ec.europa.eu/strategy/forest-strategy\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/forest-strategy_en) (accessed 02 November 2025).
15. European Green Deal. European Council. Council of the European Union. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal/> (accessed 02 November 2025).

Стаття надійшла: 04.11.2025

Стаття прийнята: 16.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Лук'ячук Б.С.**

аспірант,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1441-8068>**Lukianchuk Bohdan**

Lesya Ukrainka Volyn National University

## ОБЛІК ТА ІНСТРУМЕНТ МЕНІТОРИНГУ ДОТРИМАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ (ESG) У СТРАХУВАННІ

### ACCOUNTING AND MONITORING TOOL FOR COMPLIANCE WITH ENVIRONMENTAL AND SOCIAL STANDARDS (ESG) IN INSURANCE

У статті всебічно аналізується роль бухгалтерського обліку як ключового інструменту моніторингу дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG) у страховій галузі. Обґрунтовано, що облік трансформується з традиційної функції фіксації фінансових операцій у потужний механізм стратегічного управління сталим розвитком страхових компаній, забезпечуючи інтеграцію нефінансових ризиків у процеси прийняття рішень. Детально розкрито зміст і етапи впровадження ESG-орієнтованих показників у систему бухгалтерського обліку, фінансової та нефінансової звітності, включаючи адаптацію міжнародних стандартів (IFRS S1, S2, GRI, TCFD). Окреслено значення ризик-орієнтованого підходу до оцінки відповідності ESG-критеріям, що дозволяє виявляти, класифікувати та мінімізувати потенційні загрози репутації, регуляторні штрафи й операційні втрати. Запропоновано концепцію динамічного реєстру ESG-ризиків, інтегрованого з системою внутрішнього контролю, а також набір ключових метрик (KPI) для вимірювання ефективності екологічних ініціатив (вуглецевий слід, зелений портфель інвестицій) і соціальних практик (рівність, інклюзія, добробут працівників). Доведено, що системна організація ESG-обліку сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зміцненню довіри клієнтів, інвесторів і регуляторів, а також формуванню конкурентних переваг на ринку страхування шляхом залучення капіталу від відповідальних інвесторів і зниження страхових премій за рахунок зменшення ризиків.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, ESG-стандарти, страхування, сталий розвиток, соціальна відповідальність, екологічні нормативи, ризик-менеджмент, корпоративне управління, нефінансова звітність.

The article comprehensively examines the pivotal role of accounting as a core instrument for monitoring compliance with environmental, social, and governance (ESG) standards within the insurance sector. It substantiates the transformation of accounting from a mere function of recording financial transactions into a strategic mechanism for managing sustainable development in insurance companies, integrating non-financial risks into decision-making processes. The content and stages of embedding ESG-oriented indicators into the accounting system, financial and non-financial reporting are thoroughly disclosed, including the adaptation of international frameworks such as IFRS S1 (General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information), IFRS S2 (Climate-related Disclosures), Global Reporting Initiative (GRI) standards, and the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) recommendations. The significance of a risk-based approach to assessing ESG compliance is outlined, enabling the identification, classification, and mitigation of potential reputational threats, regulatory penalties, and operational losses. A concept of a dynamic ESG risk register is proposed, fully integrated with the internal control system, alongside a set of key performance indicators (KPIs) designed to measure the effectiveness of environmental initiatives (e.g., carbon footprint reduction, green investment portfolios, renewable energy underwriting) and social practices (e.g., gender equality, workforce inclusion, employee well-being programs, community engagement). The study proves that a systematic organization of ESG accounting enhances business process transparency, strengthens trust among clients, investors, and regulators, and creates competitive advantages in the insurance market by attracting capital from responsible investors, reducing insurance premiums through risk minimization, and improving long-term financial resilience. Furthermore, the integration of ESG metrics into actuarial models and underwriting



policies is shown to enable more accurate pricing of climate and social risks, thereby supporting the transition to a low-carbon and socially responsible economy. The research emphasizes that insurers adopting robust ESG accounting practices not only meet regulatory expectations (e.g., EU Taxonomy, SFDR, NAIC guidelines) but also position themselves as leaders in sustainable finance, contributing to global goals such as the UN Sustainable Development Goals (SDGs) and the Paris Agreement.

**Keywords:** accounting, ESG standards, insurance, sustainable development, social responsibility, environmental regulations, risk management, corporate governance, non-financial reporting, climate risk, green underwriting.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації світової економіки фінансовий сектор, зокрема страхова галузь, дедалі більше інтегрує принципи сталого розвитку та ESG-підходи у власну діяльність. Вимоги до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності стають невід'ємною частиною не лише корпоративної стратегії, а й нормативного середовища, що регулює функціонування страхових компаній.

У цьому контексті особливого значення набуває облік, адже саме він забезпечує можливість системного збору, структурування й аналізу даних, необхідних для оцінки відповідності страховика принципам ESG. Використання облікових інструментів для моніторингу дотримання стандартів дозволяє виявляти ризики, визначати рівень досягнення поставлених цілей та формувати прозорі механізми звітності перед регуляторами, інвесторами й суспільством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання комплаєнсу (дотримання норм) у контексті ESG-стандартів у страховій галузі залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науці та практиці, хоча певні напрацювання в цій сфері містяться у роботах Неізнаної О. В. [1], Бортнікова Г. [2], Гончарової К. [2], Омельчука Я. [8], Жарій Я. [3], Іванова В. [4], Кавчука А. [5], Калініченко Л. [6], Ключко Л. [7], Куфаєвої В. [3], Лаврик І. [4], Малихіна Д. [9], Можаровського М. [6], Москаленка Н. [7], Правдивої Л. [9], Тимошкіна А. [10], Цюцяка А. [10], Цюцяка І. [10] та інших. Ці автори переважно фокусуються на загальних аспектах комплаєнсу в фінансовому секторі, наприклад, на механізмах внутрішнього контролю та регуляторної відповідності, без глибокого занурення в інтеграцію ESG-факторів. Зокрема, Неізнана О. [1] та Бортніков Г. [2] у своїх працях розглядають комплаєнс як інструмент ризик-менеджменту, пропонуючи моделі оцінки регуляторних ризиків, але не адаптують їх до екологічних і соціальних стандартів у страхуванні.

Серед сучасних досліджень, на які спирається автор, варто виділити роботи українських науковців, присвячені впровадженню принципів сталого розвитку в фінансовому секторі. Наприклад, Гусейнова Н. [12] аналізує інституційний аспект сталого страхування в Україні,

підкреслюючи роль страхової галузі в акумуляції ресурсів для технологічних, соціальних та екологічних трансформацій. Автор пропонує підходи, такі як включення ESG-факторів у спеціалізовані продукти (наприклад, параметричне страхування), розвиток інвестиційної діяльності та співпрацю з державними гарантійними програмами, з акцентом на публічно-приватне партнерство для післявоєнного відновлення. Ключовим є огляд міжнародних практик, включаючи Принципи сталого страхування UNEP FI, які дозволяють поєднувати державну політику з етичними пріоритетами.

Затонацький Д. [13] досліджує інтеграцію міжнародних механізмів екофінансування в систему страхового менеджменту в контексті ESG та сталого розвитку. Він обґрунтовує перехід від реактивної ролі страхування (компенсація збитків) до проактивної (системне управління ризиками), з акцентом на екологічні інструменти, такі як «зелені» облигації, параметричне страхування та інвестиції в сталі проекти. У контексті України автор враховує вплив війни, переорієнтуючи пріоритети на соціальні та управлінські аспекти ESG, та пропонують адаптацію міжнародних фреймворків (EU Taxonomy, SFDR, TCFD) для оцінки кліматичних ризиків. Підходи включають ієрархічну інтеграцію ESG через регуляторні органи для гармонізації з ЄС, з акцентом на «зелені» продукти страхування (наприклад, знижені тарифи для енергоефективних об'єктів).

Грис А. [14] оцінює зрілість ESG-практик у найбільших банках України, пропонуючи рамку для аналізу розкриття інформації та частотного аналізу термінології в звітах. Хоча дослідження фокусується на банківському секторі, воно пропонує підходи, адаптовані для фінансів загалом, такі як скорингова модель для вимірювання ESG-готовності, з висновком про низький рівень інтеграції в корпоративну звітність та залежність від регуляторної підтримки. Автор підкреслює відсутність кореляції між розміром активів та зрілістю ESG, що актуально для страхування.

Разом з тим, невирішеними залишаються частини загальної проблеми, зокрема: розробка спеціалізованих інструментів обліку для моніторингу ESG-ризиків у страхуванні,

інтеграція ESG-показників у систему бухгалтерського обліку та звітності з урахуванням українських реалій (вплив війни, регуляторні прогалини), а також формування динамічного реєстру ризиків і ключових метрик для контролю ефективності. Ці аспекти, включаючи ризик-орієнтований підхід до аналізу відповідності стандартам, і становлять предмет дослідження у цій статті, заповнюючи прогалини в теоретичному та методологічному забезпеченні сталого розвитку страхової галузі.

**Мета статті:** розкрити роль бухгалтерського обліку як інструменту моніторингу ESG у страхуванні, трансформуючи його в систему проактивного управління сталістю.

**Завдання:**

1. Інтеграція ESG у облік з адаптацією стандартів (IFRS S1/S2, GRI, TCFD, UNEP FI) до національних вимог.

2. Модель реєстру ESG-ризиків (екологічні, соціальні, управлінські).

3. Ризик-орієнтований облік з прогнозуванням загроз.

4. KPI: «зелені» продукти, енергоефективність, інклюзія, прозорість.

Аналіз досвіду («УНІКА», «PZU», «ARX», «Арсенал»), бар'єрів та рекомендацій для прозорості й конкурентоспроможності.

Кінцева мета — рекомендації для сталого страхування з облік як драйвером інновацій та стійкості в євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційно облік у страховій сфері розглядався як система реєстрації фінансових операцій, відображення активів і пасивів, контролю грошових потоків і забезпечення достовірності фінансової звітності [4, с. 85]. Такий підхід був достатнім у стабільному економічному середовищі, де основна увага приділялася лише фінансовим показникам, таким як прибуток, збитки та платоспроможність. Однак трансформація фінансового сектору під впливом глобальних викликів, зокрема кліматичних змін, соціальної нерівності та вимог щодо прозорості корпоративного управління, докорінно змінила цю парадигму [10, с. 205]. Ці виклики змусили страхові компанії переосмислити роль обліку, перетворивши його з пасивного інструменту фіксації на активний механізм стратегічного управління ризиками та сталим розвитком. Сьогодні облік у страхуванні перетворюється на комплексний інструмент моніторингу дотримання принципів сталого розвитку, закріплених у стандартах ESG (Environmental, Social, Governance) [11]. Це означає, що облік тепер не лише відображає минулі операції, а й прогнозує майбутні ризики, пов'язані з кліматом, соціальними конфліктами чи етичними порушеннями.

Функція обліку розширилася з суто фінансової площини у напрямі нефінансової звітності. Тепер бухгалтерія стала центром збору та аналізу даних, які раніше вважалися периферійними. Страхові компанії все більше інтегрують у свої системи обліку дані про: екологічний вимір – кількість використаної енергії, впровадження цифрових технологій, які скорочують паперовий документообіг (наприклад, «Арсенал Страхування» активно просуває електронні поліси), а також врахування екологічних ризиків у страхових продуктах (наприклад, страхування екологічних ризиків підприємств, які можуть спричинити шкоду довкіллю); це дозволяє не лише зменшити операційні витрати, а й мінімізувати репутаційні ризики, пов'язані з екологічними катастрофами. соціальний вимір – умови праці співробітників, дотримання трудових прав, корпоративна культура, соціальні проекти [1, с. 269]. Тут облік фіксує не лише зарплати, а й індекси задоволеності, програми навчання, рівень інклюзії. Наприклад, СК «УНІКА Україна» регулярно звітує про свої програми підтримки інклюзивності, благодійні проекти у сфері освіти та медицини; такі ініціативи стають частиною нефінансової звітності, що впливає на довіру клієнтів. Управлінський вимір – ефективність корпоративного управління, політика комплаєнсу, прозорість прийняття рішень і захист прав клієнтів [8]. Це включає механізми внутрішнього контролю, аудиту та запобігання корупції. Так, «PZU Україна» системно публікує нефінансові звіти, де розкриває інформацію про внутрішні політики доброчесності та контроль ризиків [9, с. 11]; такі звіти стали обов'язковими для залучення іноземних інвесторів.

Моніторинг ESG-стандартів у страхуванні передбачає створення реєстру ESG-ризиків, який є структурованим інструментом для системного відображення потенційних загроз. Цей реєстр не є статичним документом, а динамічною базою даних, що оновлюється щоквартально. Такий реєстр дозволяє ідентифікувати, оцінювати й контролювати ризики, що стосуються екологічної, соціальної та управлінської сфер [7, с. 110]. Він включає класифікацію за категоріями, оцінку ймовірності та впливу, а також заходи реагування. Наприклад, «АХА Страхування» (нині – «ARX») у своїй звітності окремо відображає ризики, пов'язані з корпоративною репутацією, зокрема у площині соціальної відповідальності та прозорості роботи з клієнтами [9, с. 12]; це дозволяє завчасно коригувати політику та уникати штрафів.

Облік ESG-ризиків має бути не ізольованим процесом, а невід'ємною частиною корпоративної системи управління. Ізольований підхід призводить до дублювання даних і втрати

ефективності. Для цього в українських страхових компаніях важливо забезпечити чітку розподіленість функцій між органами управління та контролю [5]. Це означає, що ESG-облік має бути інтегрованим у загальну систему внутрішнього контролю, з чіткими повноваженнями для ради директорів, комплаєнс-офіцера, бухгалтерії та внутрішнього аудитора.

Інтегрована звітність, що містить як фінансові, так і нефінансові (ESG) показники, стає ключовим інструментом підвищення прозорості та довіри до страхової компанії [2, с. 30]. Така звітність поєднує баланс, звіт про прибутки та збитки з даними про вуглецевий слід, соціальні програми та етичні практики. У світовій практиці така звітність уже стала стандартом, а в Україні поступово набуває поширення. Регуляторні органи, інвестори та клієнти дедалі частіше вимагають повного розкриття. Наприклад:

1. «УНІКА Україна» у своїх публічних звітах презентує не лише фінансові результати, але й соціальні ініціативи, пов'язані з підтримкою освітніх проектів та охороною здоров'я; це посилює лояльність клієнтів.

2. «PZU Україна» регулярно звітує про корпоративне управління, прозорість внутрішніх процесів і антикорупційні політики, що формує позитивний імідж серед інвесторів; такі звіти є обов'язковими для європейських партнерів.

3. «ARX» акцентує увагу на розвитку цифрових сервісів, які дозволяють зменшити паперовий документообіг, що є важливим екологічним аспектом [9, с. 12]; це знижує операційні витрати та екологічний слід.

Прозорість у відображенні екологічних і соціальних параметрів діяльності має кілька практичних результатів: підвищується довіра клієнтів та інвесторів; покращуються кредитні рейтинги та знижується вартість капіталу; зміцнюються конкурентні позиції страховика на ринку; формується стійка ділова репутація, що особливо актуально в умовах інтеграції України до європейського економічного простору [8]. Така прозорість не лише задовольняє зовнішні вимоги регуляторів та партнерів, а й створює внутрішні стимули для оптимізації бізнес-процесів, оскільки чітке відображення ESG-показників дозволяє керівництву своєчасно виявляти слабкі місця в управлінні ризиками. У довгостроковій перспективі компанії з високим рівнем ESG-прозорості отримують доступ до дешевих кредитів, лояльних клієнтів та міжнародних ринків, що є критичним для післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Цей доступ забезпечується завдяки зниженню ризик-премії, яку інвестори накладають на непрозорі компанії, а також завдяки

відповідності міжнародним стандартам, що відкриває двері до європейських фондів і партнерств. У контексті України, де економіка відновлюється після воєнних втрат, ESG-прозорість стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для залучення іноземного капіталу, стабілізації фінансового сектору та гармонізації з вимогами ЄС щодо сталого фінансування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження підтвердило, що бухгалтерський облік у страховій діяльності перетворюється на стратегічний інструмент моніторингу дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG). Розроблена концепція динамічного реєстру ESG-ризиків забезпечує системну ідентифікацію, класифікацію, оцінку та постійний контроль загроз у трьох вимірах: екологічному (вуглецевий слід, кліматичні ризики, зелений портфель), соціальному (інклюзія, добробут працівників, соціальні інвестиції) та управлінському (прозорість, комплаєнс, антикорупційні практики). Цей інструмент інтегровано з системою внутрішнього контролю, що дозволяє страховим компаніям оперативніше реагувати на зовнішні зміни, прогнозувати кризові ситуації та формувати превентивні заходи для уникнення репутаційних втрат, регуляторних санкцій і операційних збитків.

Запропонований ризик-орієнтований підхід до обліку ESG-відповідності робить процеси проактивними: нефінансові дані стають основою для прийняття управлінських рішень. Визначений набір ключових метрик ефективності включає екологічні показники (частка зелених страхових продуктів, зниження паперового документообігу, обсяг застрахованих енергоефективних об'єктів), соціальні (індекс задоволеності працівників, частка жінок на керівних посадах, обсяг благодійних внесків) та управлінські (рівень розкриття інформації, частота внутрішніх аудитів комплаєнсу). Ці індикатори дають змогу кількісно оцінювати внесок страховика у сталий розвиток і формувати інтегровану звітність.

Практичний аналіз діяльності провідних українських страховиків («УНІКА Україна», «PZU Україна», «ARX», «Арсенал Страхування») виявив реальні бар'єри впровадження ESG-обліку: недостатня регуляторна підтримка, брак кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до даних. Розроблені рекомендації передбачають оптимізацію облікових процесів через автоматизацію, навчання персоналу та адаптацію міжнародних стандартів до національних реалій післявоєнного відновлення.

Отже, ефективна організація обліку як інструменту моніторингу ESG у страховій діяльності

є ключовим фактором формування нової моделі управління ризиками та забезпечення сталості бізнесу. Результатом стає не лише відповідність зовнішнім вимогам, а й підвищення соціальної відповідальності, зміцнення довіри стейкхолдерів і конкурентних переваг. Таким чином, облік у страхуванні перестає бути технічним елементом і стає стратегічним ресурсом, що забезпечує інтеграцію фінансових, екологічних і соціальних пріоритетів у процесах переходу до моделі сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку охоплюють:

1. Розробку автоматизованих цифрових платформ на основі штучного інтелекту та технології blockchain для збору, верифікації та аналізу ESG-даних у реальному часі.

2. Створення національного стандарту нефінансової звітності для страховиків, гармонізованого з IFRS S1/S2, EU Taxonomy та SFDR, з урахуванням післявоєнних реалій України.

3. Емпіричне дослідження впливу ESG-обліку на вартість страхових премій, кредитні рейтинги та інвестиційну привабливість компаній.

4. Порівняльний аналіз ефективності впровадження ESG-інструментів у страхуванні України та країн ЄС з метою формування рекомендацій для регуляторів та бізнесу.

Ці напрями дозволять не лише поглибити теоретичне розуміння ролі обліку в сталому страхуванні, а й забезпечити практичне впровадження інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності галузі в умовах євроінтеграції.

#### Список використаних джерел:

1. Неівестна О. В. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3 (189). С. 267–273.
2. Бортніков Г. П., Гончарова К. Г. Система комплаєнс як елемент економічної безпеки банку. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 33 (366). С. 27–36.
3. Жарій Я. О., Куфаєва В. М. Комплаєнс-модель процесу забезпечення фінансової безпеки комерційного банку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2 (6). С. 312–319.
4. Іванов В. Б., Лаврик І. Ф. Комплаєнс як система протидії корупції та запобіганню ризиків на рівні суб'єктів господарювання. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 3 (36). С. 80–86.
5. Кавчук А. О. Compliance для бізнесу: з чого почати? URL: [https://unic.org.ua/upload/files/4\\_Kavchuk\\_Vachynsky\\_Kolomiets\\_UNIC\\_Regional\\_Lviv.pdf](https://unic.org.ua/upload/files/4_Kavchuk_Vachynsky_Kolomiets_UNIC_Regional_Lviv.pdf) (дата звернення: 03.11.2025).
6. Калініченко Л. М., Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право*. 2021. № 2. С. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21>
7. Ключко Л. В., Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 106–112.
8. Омельчук Я. Комплаєнс як драйвер розвитку ESG в Україні. *LIGA: Biz*. 2024. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/224952\\_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/analitics/224952_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran) (дата звернення: 04.11.2025)
9. Малихін Д. О., Правдива Л. М. Удосконалення корпоративного управління в банках та управління комплаєнс-ризиком. *Вісник Національного банку України*. 2011. № 7 (185). С. 10–13.
10. Тимошкін А. М., Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту. *Науково-інформаційний вісник «Економіка»*. 2011. № 3. С. 200–206.
11. GRC Prognose zum weltweiten Umsatz 2021. *Statista*. 2021. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/683573/umfrage/umsatz-im-bereich-enterprise-governance-risk-and-compliance/> (дата звернення: 03.11.2025).
12. Гусейнова Н. Страхування інвестицій від воєнних ризиків в Україні: інституційний аспект сталого розвитку та ESG-підходи. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/strakhuvannya-investytsiy-vid-voyennykh-ryzykiv-v-ukrayini> (дата звернення: 04.11.2025).
13. Затонацький Д. Сучасні виклики щодо залучення інвестицій у відновлення об'єктів критичної інфраструктури. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 4 (332). С. 419–427. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/648> (дата звернення: 04.11.2025)
14. Грис А. Як впровадження концепції ESG у банківському секторі сприятиме сталому розвитку та економічному відновленню України. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://pravda.com.ua/publications/2024/11/01/721263/> (дата звернення: 04.11.2025).

#### References:

1. Niezvestna O.V. Doslidzhennia praktyky komplaens u strakhovykh kompaniiakh Ukrainy [Research of compliance practices in Ukrainian insurance companies]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (189), pp. 267–273. [in Ukrainian]

2. Bortnikov H. P., Honcharova K. H. (2015). Systema komplaens yak element ekonomichnoi bezpeky banku [The compliance system as an element of the bank's economic security]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 33 (366), pp. 27–36. [in Ukrainian]
3. Zhariy Ya. O., & Kufaeva V. M. (2016). Komplaens-model protsesu zabezpechennia finansovoi bezpeky komertsiiinoho banku [Compliance model of the process of ensuring financial security of a commercial bank]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2 (6), pp. 312–319. [in Ukrainian]
4. Ivanov V. B. & Lavryk I. F. (2016). Komplaens yak systema protydii koruptsii ta zapobihanniu ryzykiv na rivni subiektiv hospodariuvannia [Compliance as a system of combating corruption and preventing risks at the level of business entities]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, is. 3 (36), pp. 80–86. [in Ukrainian]
5. Kavchuk A. O. (n.d.). Compliance dlia biznesu: z choho pochaty? [Compliance for business: Where to start?] Available at: [https://unic.org.ua/upload/files/4\\_Kavchuk\\_Bachynsky\\_Kolomiets\\_UNIC\\_Regional\\_Lviv.pdf](https://unic.org.ua/upload/files/4_Kavchuk_Bachynsky_Kolomiets_UNIC_Regional_Lviv.pdf) (accessed November 03, 2025). [in Ukrainian]
6. Kalinichenko L. M., & Mozharovskyi M. Yu. (2021). Teoretyko-pravovyi analiz vyznachennia poniattia "komplaens" ta yoho vydiv [Theoretical and legal analysis of the definition of "compliance" and its types]. *Pravo*, no. 2, pp. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.2.21> [in Ukrainian]
7. Klyusko L. V., & Moskalenko N. V. (2018). Teoretychni aspekty zaprovadzhennia komplaens-kontroliu v Ukraini [Theoretical aspects of introducing compliance control in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriiia: finansy, oblik, opodatkuvannia*, is. 2, pp. 106–112. [in Ukrainian]
8. Omelchuk Ya. (2024). Komplaiens yak draiver rozvytku ESG v Ukraini [Compliance as a driver of ESG development in Ukraine]. *LIGA: Biz*. Available at: [https://biz.ligazakon.net/analytics/224952\\_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/analytics/224952_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran) (accessed November 04, 2025). [in Ukrainian]
9. Malykhin D. O., & Pravdyva L. M. (2011). Udoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia v bankakh ta upravlinnia komplaens-ryzykom [Improving corporate governance in banks and managing compliance risk]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 7 (185), pp. 10–13. [in Ukrainian]
10. Tymoshkin A. M., Tsyutsyak A. L., & Tsyutsyak I. L. (2011). Vprovadzhennia systemy komplaens-kontroliu u vitchyznianu systemu nezalezhnoho finansovoho kontroliu ta audytu [Implementation of the compliance system in the domestic system of independent financial control and audit]. *Naukovo-informatsiinyi visnyk "Ekonomika"*, no. 3, pp. 200–206. [in Ukrainian]
11. GRC Prognose zum weltweiten Umsatz 2021 [Forecast for global revenue 2021]. (n.d.). Statista. Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/683573/umfrage/umsatz-im-bereich-enterprise-governance-risk-and-compliance/> (accessed November 03, 2025).
12. Huseynova N. (2024). Strakhuvannia investytsii vid voiennykh ryzykiv v Ukraini: instytutsiinyi aspekt staloho rozvytku ta ESG-pidkhody [Insurance of investments against war risks in Ukraine: institutional aspect of sustainable development and ESG approaches]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/strakhuvannya-investytsiy-vid-voyennykh-ryzykiv-v-ukrayini> (accessed November 04, 2025). [in Ukrainian]
13. Zatonatskyi D. (2024). Suchasni vyklyky shchodo zaluchennia investytsii u vidnovlennia ob'iektiv krytychnoi infrastruktury [Modern challenges in attracting investments for the restoration of critical infrastructure facilities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky*, no. (4), pp. 419–427. Available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/648> (accessed November 04, 2025). [in Ukrainian]
14. Hrys A. (2024). Yak vprovadzhennia kontseptsii ESG u bankivskomu sektori spriyatyme stalomu rozvytku ta ekonomichnomu vidnovlenniu Ukrainy [How the implementation of the ESG concept in the banking sector will contribute to sustainable development and economic recovery of Ukraine]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2024/11/01/721263/> (accessed November 04, 2025). [in Ukrainian]

Стаття надійшла: 05.11.2025

Стаття прийнята: 17.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Попадюк Я.А.**аспірант (здобувач вищої освіти ОНР «Доктор філософії»),  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3987-8116>**Popadyuk Yaroslav**

Vasyl Stus Donetsk National University

**НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ  
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ****DIRECTIONS FOR MODERNIZING THE INVESTMENT MECHANISM  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

У статті обґрунтовано теоретичні засади та визначено практичні напрями модернізації інвестиційного механізму розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін економіки України. Розкрито сутність інвестиційного механізму як системи взаємодії фінансових, інституційних та організаційно-економічних елементів, що забезпечують залучення, розподіл і ефективне використання інвестиційних ресурсів у сільському господарстві. Акцентовано увагу на ролі держави, міжнародних фінансових організацій і приватних інвесторів у стимулюванні модернізаційних процесів. Узагальнено основні напрями удосконалення механізму, зокрема розвиток фінансових і податкових інструментів, формування партнерських моделей інвестування, підтримку інноваційних кластерів і впровадження екологічно орієнтованих підходів. Результати дослідження спрямовані на формування ефективної системи державного та інституційного забезпечення інвестиційної діяльності, здатної забезпечити сталий розвиток сільськогосподарських підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** інвестиційний механізм, модернізація, сільськогосподарські підприємства, інвестиційна привабливість, державне регулювання, сталий розвиток.

The article substantiates the theoretical foundations and identifies the practical directions for modernizing the investment mechanism of agricultural enterprises' development under the transformational changes of Ukraine's economy. The study deepens the understanding of the investment mechanism as an integrated system of interaction between financial, institutional, organizational-economic, and regulatory components that jointly ensure the attraction, distribution, protection, and effective utilization of investment resources in the agricultural sector. Particular attention is paid to the expanding role of the state in stimulating investment processes through financial incentives, tax preferences, risk-mitigation tools, and the creation of a transparent regulatory environment that promotes long-term capital inflow. The analysis also highlights the growing importance of international financial institutions, donor programs, and private investors, whose participation strengthens the investment potential and competitiveness of rural enterprises. The research emphasizes the necessity of forming long-term strategic partnerships, promoting environmentally and socially responsible investment practices, and intensifying innovation-driven development through the formation of agro-industrial clusters, digital platforms, and start-up ecosystems. The modernization of the investment mechanism is additionally examined through the prism of sustainable development goals, digital transformation, green transition, and environmental safety, which together determine the new priorities of agricultural production. The proposed approaches aim to enhance the efficiency, transparency, and adaptability of investment flows, increase the resilience of agricultural enterprises to external economic and geopolitical challenges, and ensure their successful integration into global value chains. The results of the study can serve as a methodological and practical basis for shaping a balanced and forward-looking state investment policy that supports innovation-driven, sustainable, and inclusive growth of Ukraine's agricultural sector.

**Keywords:** investment mechanism, modernization, agricultural enterprises, investment attractiveness, state regulation, sustainable development.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного середовища ефективне функціонування інвестиційного механізму стає визначальним чинником розвитку підприємств. Саме інвестиції забезпечують оновлення виробничих ресурсів, впровадження інноваційних технологій і зміцнення конкурентоспроможності національної економіки. Водночас, традиційні підходи до організації інвестиційної діяльності вже не відповідають сучасним викликам, що зумовлює необхідність подальшої модернізації інвестиційного механізму. Модернізація інвестиційного механізму потребує не лише активізації власних ресурсів підприємств, а й ефективного державного регулювання, спрямованого на створення сприятливого інвестиційного клімату. Удосконалення інституційного середовища, спрощення процедур інвестування та підвищення прозорості фінансових потоків є передумовами для формування сучасної системи інвестиційного забезпечення розвитку економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика модернізації інвестиційного механізму розвитку сільськогосподарських підприємств широко представлена у працях сучасних українських дослідників. Зокрема, Грігерман Є. [3] аналізує умови формування інвестиційного середовища аграрних підприємств та наголошує на важливості державної підтримки для стимулювання інвестиційної активності. Автор акцентує, що ефективно оновлення інвестиційного механізму має поєднувати фінансові інструменти, податкове регулювання та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Негода Ю. та Колюхов Д. [5] зосереджуються на питаннях оцінювання ефективності інвестиційних проєктів та управління інвестиційними ризиками. Вони відзначають важливість доступу до довгострокових ресурсів і прозорих умов ведення бізнесу для активізації інвестиційного процесу. Ракитська А. [9] розглядає інвестиційний механізм як багаторівневу систему, у межах якої поєднуються фінансові, організаційні та управлінські елементи. Дослідниця підкреслює потребу в інноваційних інвестиціях, спрямованих на технічну модернізацію та екологізацію аграрного виробництва. Узагальнення наукових напрацювань свідчить, що питання модернізації інвестиційного механізму досліджуються з позицій удосконалення державного регулювання, розвитку інноваційної інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості підприємств, що формує наукову основу для подальших досліджень у цій сфері.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних засад і визначення практичних напрямів модернізації інвестиційного механізму розвитку

сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сільське господарство є стратегічною галуззю економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку, експортний потенціал та зайнятість населення. Його розвиток значною мірою залежить від рівня інвестиційного забезпечення, яке визначає можливості оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій. В умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури та дефіциту фінансових ресурсів особливо актуальним стає модернізація інвестиційного механізму сільськогосподарських підприємств — через удосконалення державної підтримки, залучення інвестицій і створення сприятливого інституційного середовища для сталого розвитку аграрного сектору.

У періоди економічних криз держава відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності економіки. Ефективність її дій залежить від здатності швидко реагувати та визначати стратегічні пріоритети інвестиційної політики. Державне втручання має бути системним і спрямованим на створення сприятливих умов для залучення капіталу, підтримку модернізації підприємств і забезпечення балансу між інтересами бізнесу та суспільства.

Виконання відповідних функцій державного управління передбачає використання різних форм інституційного регулювання, зокрема:

- прямого інституційного регулювання, що включає, зокрема, механізми ліцензування, квотування, надання цільового фінансування тощо;
- непрямого інституційного регулювання, яке реалізується через інструменти податкової, бюджетної та монетарної політики;
- змішаного інституційного регулювання, до якого належать елементи структурної політики, заходи, спрямовані на економічне зростання, а також системи державного програмування та прогнозування [9, с. 162].

Модернізація інвестиційного механізму на державному рівні передбачає комплекс заходів, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Серед ключових напрямів – оновлення податкової, митної та регуляторної політики для підтримки інноваційних галузей економіки та розширення джерел інвестицій, а також розвиток систем соціального захисту і пенсійного забезпечення, що дозволяє залучати заощадження населення до фінансування інвестиційних проєктів. Значну роль відіграє створення умов для акумулювання вільних фінансових ресурсів через венчурні фонди із подальшим спрямуванням їх на підтримку інноваційних проєктів і стартапів, а також розширення

участі населення в інвестиційних процесах шляхом гарантування надійності заощаджень та заохочення вкладень у різні програми і фонди. Окремим пріоритетом є оптимізація процедур отримання довгострокових кредитів для сільськогосподарських підприємств, що забезпечує підприємства стабільними фінансовими ресурсами для сталого розвитку [3, с. 58].

На нашу думку, складові модернізації інвестиційного механізму розвитку підприємств з боку держави наведено на рисунку 1.

Ефективний розвиток інвестиційного механізму у сільському господарстві потребує комплексного підходу, який передбачає координацію дій держави та безпосередньо самих підприємств. Держава відіграє ключову роль у створенні сприятливого інвестиційного середовища через такі інструменти, як гранти, пільгове кредитування, «зелені» облігації, податкові стимули, страхування ризиків, розвиток державно-приватного партнерства та залучення міжнародних організацій [1]. Ці заходи спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості підприємств, стимулювання впровадження інновацій та забезпечення сталого економічного та соціального розвитку.

Значну роль у модернізації інвестиційного механізму відіграють самі підприємства. Використовуючи державні інструменти та власні фінансові ресурси, вони формують комплекс заходів і напрямів (рис. 2), спрямованих на підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Такий підхід дає можливість підприємствам не

лише адаптуватися до змін ринкового середовища та зміцнювати фінансову стійкість, а й задовольняти соціальні потреби суспільства, підвищуючи при цьому конкурентоспроможність своєї продукції як на національному, так і на міжнародному рівнях [7].

Науково-технічний аспект полягає у спрямуванні інвестицій на підвищення інноваційного потенціалу підприємства, що передбачає впровадження нових технологій, модернізацію виробничих потужностей, а також розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Такий підхід дозволяє підприємствам значно підвищити виробничу ефективність, зменшити витрати на одиницю продукції та адаптуватися до динамічних змін ринку. Для сільськогосподарських підприємств – це також означає можливість збільшення врожайності, оптимізацію використання ресурсів та впровадження сталих методів виробництва, що відповідають сучасним екологічним вимогам.

Економічний аспект інвестиційної діяльності підприємств передбачає тісну взаємодію між фінансовими ресурсами та ринковим попитом. Інновації та модернізаційні проекти повинні відповідати потребам споживачів та забезпечувати стабільний прибуток для підприємства. За рахунок правильно спрямованих інвестицій підприємства можуть розширювати асортимент продукції, підвищувати її якість, покращувати фінансові показники та зміцнювати власну економічну стійкість. Крім того, ефективне використання інвестицій дозволяє підприємствам

<p><b>1. Фінансова складова:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інвестиційні гранти</li> <li>• Пільгове кредитування</li> <li>• Розвиток системи «зелених» облігацій</li> </ul>
<p><b>2. Податкова складова:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення податкового тиску</li> <li>• Податкові пільги на імпорт обладнання</li> </ul>
<p><b>3. Програми підтримки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Національний фонд сталого розвитку</li> <li>• Програми страхування ризиків</li> </ul>
<p><b>4. Партнерська складова:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення міжнародних організацій (FAO, World Bank, UNDP)</li> <li>• Державно-приватне партнерство</li> </ul>
<p><b>5. Економіко-екологічна складова:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Система оцінювання інвестицій</li> <li>• «Вуглецеві кредити»</li> </ul>

**Рис. 1. Складові модернізації інвестиційного механізму розвитку підприємств з боку держави**  
Джерело: розроблено автором



**Рис. 2. Аспекти модернізації інвестиційного механізму з боку підприємств**

*Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 263]*

оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати та збільшити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Соціальний аспект модернізації інвестиційного механізму охоплює реалізацію соціально відповідальних ініціатив підприємств. Інвестиції спрямовуються не лише на підвищення економічних показників, але й на створення нових робочих місць, забезпечення соціальної стабільності та підвищення добробуту населення. Впровадження інноваційних технологій і модернізованих виробничих процесів дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати виробничі витрати та забезпечувати стабільність постачання якісної продукції, що, у свою чергу, сприяє задоволенню потреб суспільства та формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідальної організації.

Екологічний аспект модернізації інвестиційного механізму, на нашу думку, набуває особливого значення в умовах зростаючих викликів зміни клімату, виснаження природних ресурсів та необхідності переходу до моделі сталого розвитку. Інвестиції в екологічно орієнтовані технології – такі як енергоощадне обладнання, системи утилізації відходів, відновлювані джерела енергії чи циркулярні виробничі процеси – забезпечують не лише зниження

негативного впливу на довкілля, а й формують довгострокові конкурентні переваги. Вважаємо, що необхідно розглядати екологічний аспект не як допоміжний, а як рівноправний елемент модернізації інвестиційного механізму підприємств. Він виступає інтеграційною ланкою між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та інноваційним розвитком, створюючи основу для формування екологічно орієнтованої інвестиційної політики.

Важливим складником модернізації є технічне та технологічне оновлення підприємств, що сприяє підвищенню продуктивності та якості виробленої продукції [4]. Особливу увагу слід приділяти малим і середнім господарствам, включно з фермерськими та особистими селянськими господарствами, шляхом застосування інтегрованих форм співпраці, таких як кооперативи та об'єднання у виробничі мережі. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати переваги масового виробництва, оптимізувати витрати та зміцнювати економічну стійкість підприємств.

Інвестори відіграють надзвичайно важливу роль у розвитку та модернізації інвестиційного механізму підприємств, оскільки саме вони забезпечують притік фінансових ресурсів, необхідних для впровадження інновацій, модернізації виробничих потужностей і масштабування бізнесу. Активна участь інвесторів не лише

покращує фінансову стабільність підприємств, а й стимулює розвиток нових технологій, підвищує ефективність виробничих процесів і сприяє інтеграції підприємств у національні та міжнародні ринки.

Одним із ключових напрямів виступає фінансування інноваційних проєктів, яке забезпечує створення умов для впровадження новітніх технологій, модернізації виробничих потужностей та розвитку науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Залучення інвестиційних ресурсів у такі проєкти сприяє прискоренню процесів технологічного оновлення, підвищенню продуктивності праці, скороченню циклу від розробки до комерціалізації продукції. У сільському господарстві це проявляється у впровадженні систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу стану полів, використанні безпілотних технологій, що дозволяє підвищити врожайність, оптимізувати витрати ресурсів та зменшити негативний вплив на довкілля [5].

Другим напрямом є розвиток довгострокових інвестицій та стратегічних партнерств, які формують фінансову стабільність підприємств і знижують рівень ризиків у процесі реалізації інноваційних ініціатив. Такі партнерства забезпечують узгоджене планування розвитку, сприяють обміну знаннями, розширенню доступу до нових технологій і ринків збуту. Зокрема, участь інвесторів у спільному фінансуванні проєктів із переробки продукції сільськогосподарського призначення або створенні логістичних центрів підвищує ефективність функціонування сільського господарства та інтегрує його в глобальні ланцюги створення вартості.

Окремий напрям становить підтримка процесів вертикальної та горизонтальної інтеграції, що сприяє формуванню сталих виробничих ланцюгів і зміцненню конкурентоспроможності підприємств. Вертикальна інтеграція забезпечує ефективну взаємодію між товаровиробниками, переробними та збутовими структурами, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити додану вартість продукції. Горизонтальна інтеграція, заснована на кооперації малих і середніх підприємств, дає змогу масштабувати виробництво, покращити використання ресурсів і спільно впроваджувати інноваційні технології.

Завершальним напрямом модернізації інвестиційного механізму є впровадження систем управління ризиками та оцінювання ефективності інвестицій. Запровадження методик аналізу економічної доцільності проєктів, моніторингу результативності та страхування ризиків підвищує прозорість інвестиційних процесів і знижує рівень невизначеності. Використання інструментів фінансового хеджування, страхування аграрних ризиків і оцінювання екологічного ефекту

сприяє формуванню стабільного інвестиційного середовища та забезпечує передумови для сталого розвитку підприємств [6, с. 132].

Модернізація інвестиційного механізму розвитку підприємств у постконфліктний період неможлива без активної участі наддержавних структур, міжнародних організацій і транснаціональних корпорацій (ТНК). Їхня роль полягає не лише у фінансовій підтримці, а й у формуванні нових стандартів прозорості, підвищенні інвестиційної привабливості та інтеграції національної економіки у глобальний простір.

Інституційні та міжнародні напрями модернізації інвестиційного механізму розвитку підприємств охоплюють комплекс заходів, спрямованих на залучення зовнішніх фінансових ресурсів, формування партнерств і розвиток внутрішньої інноваційної інфраструктури, що забезпечує стійкий економічний розвиток.

Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні фінансові організації, зокрема Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ та МВФ, які надають довгострокові кредити, гранти й технічну допомогу, спрямовану на відновлення критичної інфраструктури та підтримку підприємницької діяльності. Їхня участь створює гарантії фінансової стабільності, знижуючи ризики для приватних інвесторів і стимулюючи приплив капіталу.

Значний внесок у розвиток інвестиційного середовища роблять донорські програми та міжнародна технічна допомога, які орієнтовані насамперед на підтримку малого та середнього бізнесу як ключового чинника економічного відновлення. Грантові ініціативи від організацій USAID, FAO та інших партнерів забезпечують аграрним підприємствам можливість придбання сучасного обладнання, підготовку кадрів і отримання консультацій з управління ефективністю виробництва.

Вагомим джерелом інвестиційних ресурсів виступають транснаціональні корпорації (ТНК), що сприяють інтеграції національних підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. ТНК забезпечують не лише фінансові вкладення, але й передають сучасні технології, стандарти якості та управлінські практики. Співпраця українських підприємств із такими компаніями, як Cargill, Bayer чи John Deere, створює можливості для локалізації виробництва, спільного інвестування та впровадження інноваційних технологій у сфері точного землеробства, насінництва й цифрового моніторингу виробничих процесів.

Вагомим чинником модернізації інвестиційного механізму є діяльність наддержавних структур та інтеграційних об'єднань, таких як Європейський Союз, СОТ та ООН, які формують інституційні умови для лібералізації ринків і зниження бар'єрів у міжнародній торгівлі. Участь

України в європейських програмах розвитку сільських територій, зокрема адаптація принципів Спільної аграрної політики ЄС (CAP), забезпечує доступ до фінансування, сучасних управлінських практик і технологічних стандартів.

Таким чином, міжнародний рівень взаємодії створює синергетичний ефект, поєднуючи фінансову підтримку, трансфер технологій і розширення ринків збуту, що є критично важливим для модернізації інвестиційного механізму та забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств.

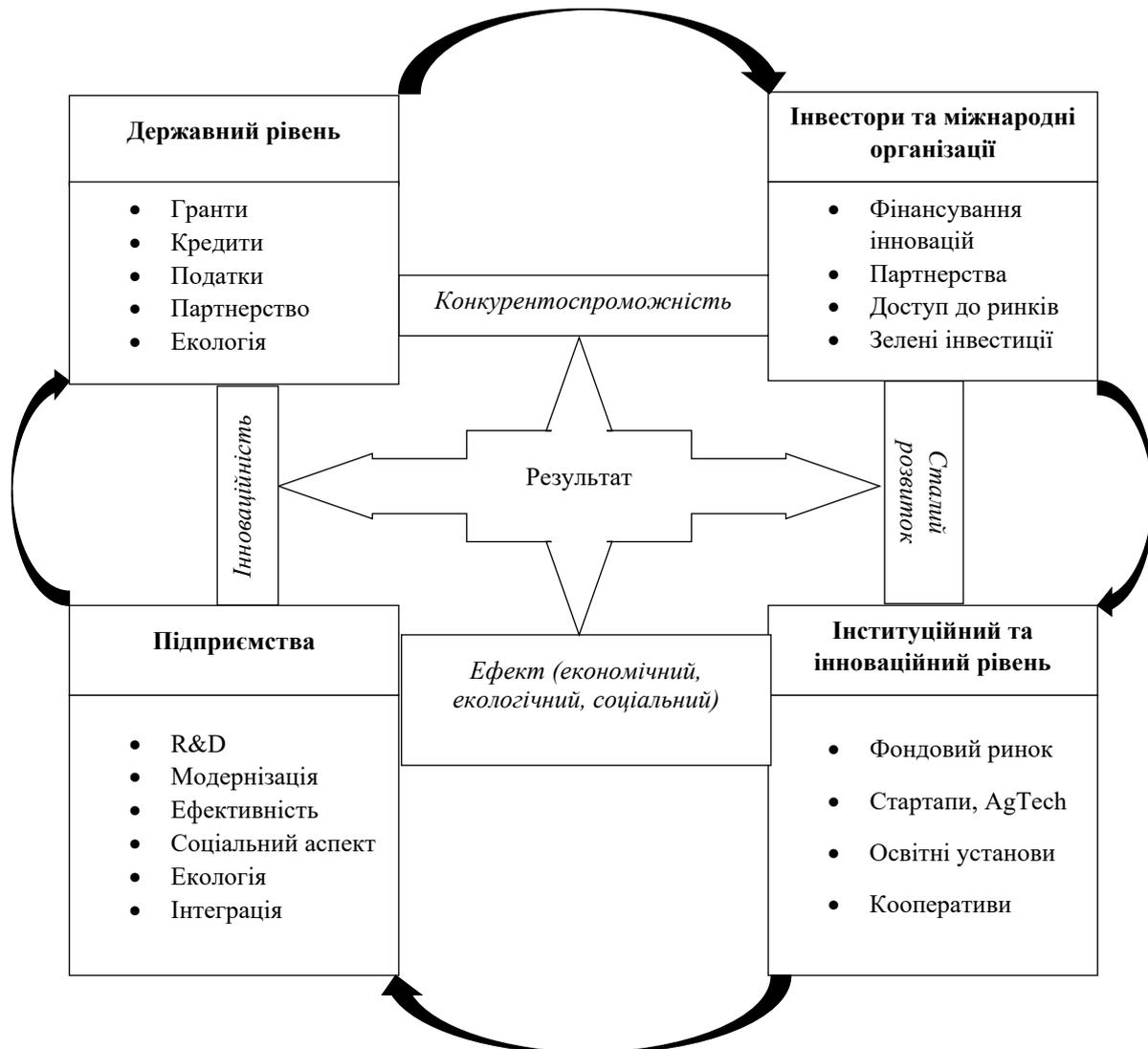
Водночас ефективність зовнішньої підтримки значною мірою залежить від розвитку внутрішніх інституцій та інноваційної екосистеми, здатних не лише адаптувати зовнішні ресурси, а й формувати власні інструменти інвестиційного розвитку.

Інституційними елементами виступають фондовий ринок і небанківські фінансові інституції,

розвиток яких забезпечує диверсифікацію джерел капіталу через облігації, акції, аграрні розписки та інші фінансові інструменти. У післявоєнний період ці механізми можуть стати ефективною альтернативою традиційному банківському кредитуванню, зменшуючи фінансові ризики для підприємств.

Суттєвий внесок у формування інноваційного середовища здійснюють інноваційні хаби, кластери та стартапи, які стають осередками розвитку нових бізнес-моделей і технологічних рішень. Зокрема, розвиток агротехнологічних стартапів (AgTech), що впроваджують дрони, цифрові платформи управління фермою, системи big data для прогнозування врожайності, сприяє підвищенню продуктивності та залученню венчурного капіталу.

Модернізація інвестиційного механізму сільськогосподарських підприємств наведена на рис. 3.



**Рис. 3. Модернізація інвестиційного механізму сільськогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено автором

Важливим напрямом модернізації інвестиційного механізму є наддержавний та міжнародний рівень, що формує умови для інтеграції України у глобальний економічний простір. Залучення ресурсів міжнародних фінансових інституцій (Світового банку, ЄБРР, ЄІБ, МВФ), донорських організацій (USAID, FAO, UNDP) та співпраця з транснаціональними корпораціями (Cargill, Bayer, John Deere) забезпечують фінансову підтримку, передачу технологій, впровадження сучасних управлінських практик і розширення експортних можливостей [2]. Наддержавні структури та інтеграційні об'єднання (ЄС, СОТ, ООН) створюють інституційні умови для прозорого інвестиційного клімату та виходу на нові ринки.

Не менш значущим виступає інституційний та інноваційний рівень, що формує внутрішню екосистему інвестиційного розвитку [8]. Тут ключову роль відіграють наукові установи та освітні заклади, які готують кадри та генерують інновації, фондовий ринок і небанківські фінансові інститути, що диверсифікують джерела капіталу, а також громадські організації, бізнес-асоціації й кооперативи, які підвищують прозорість та підзвітність. Важливу роль відіграють і стартапи, інноваційні хаби, що впроваджують новітні технології – від цифровізації

управління до застосування дронів і big data в сільському господарстві.

**Висновки з проведеного дослідження.** Модернізація інвестиційного механізму сільськогосподарських підприємств є багаторівневим процесом, що потребує скоординованої взаємодії держави, підприємств, інвесторів та банківського сектору. Держава створює сприятливе інвестиційне середовище через гранти, пільгове кредитування, податкові стимули та державно-приватне партнерство. Підприємства, у свою чергу, реалізують заходи з розвитку науково-технічного потенціалу, модернізації виробничих процесів, інтеграції у вертикальні та горизонтальні ланцюги та підвищення соціальної відповідальності. Інвестори сприяють фінансуванню інноваційних проєктів, формуванню стратегічних партнерств та «зелених» інвестицій, а банківський сектор забезпечує доступ до кредитних ресурсів, управління ризиками та підтримку інтеграційних процесів. Комплексна реалізація цих заходів дозволяє підвищити ефективність інвестиційної діяльності, стимулювати інновації та забезпечити стійкий розвиток сільського господарства на національному та регіональному рівнях.

Перспективи подальших досліджень в розробленні моделей підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Gurt. Гранти від програми USAID «Врожай» для підтримки сільського господарства України. URL: <https://gurt.org.ua/news/grants/102024/>
2. Prostir. Програма USAID «Врожай». URL: <https://www.prostir.ua/wpcontent/uploads/2024/08/USAID-HARVEST-APS-2024-001-Українська.pdf>
3. Грігерман Є. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-7> (дата звернення: 09.11.2025).
4. Качула С., Моголівець Є. Напрями підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.29> (дата звернення: 09.11.2025).
5. Негода Ю., Конюхов Д. Оцінка фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-1> (дата звернення: 09.11.2025).
6. Поліщук Н. В., Попадюк Я. А. Управління інвестиційною діяльністю як ключовий елемент інвестиційного механізму. *XXIV Міжнародна наукова конференція студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання»*. Вінниця, 3 грудня 2024 р. С. 131–133.
7. Поліщук Н. В., Попадюк Я. А. Правове регулювання інвестиційної діяльності підприємств. *Економічний та соціальний вплив конфліктів на сучасний світ: матеріали міжнар. наук. конф.* Седльце, 23 травня 2024 р. С. 146–148.
8. Поліщук Н. В., Попадюк Я. А. Сучасний стан розвитку та інвестування сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-49>
9. Ракитська А. О. Напрями модернізації економічних функцій держави в контексті інвестиційно-інноваційного розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22, Вип. 2 (54). С. 150–169. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297361](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297361) (дата звернення: 09.11.2025).
10. Романюк О. Фінансові механізми підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 260–267. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(39)) (дата звернення: 09.11.2025).

**References:**

1. Gurt. Granty vid prohramy USAID "Vrozhay" dlya pidtrymky silskoho hospodarstva Ukrayiny [Grants from the USAID "Harvest" program to support Ukrainian agriculture]. Available at: <https://gurt.org.ua/news/grants/102024/>.
2. Prostir. Prohrama USAID "Vrozhay" [USAID "Harvest" program]. Available at: <https://prostir.ua/wpcontent/uploads/2024/08/USAID-HARVEST-APS-2024-001-Українська.pdf>.
3. Hrihierman Ye. V. (2024) Innovatsiyno-investytsiynyy rozvytok: sutnist ta kontseptual'ni pidkhody [Innovative-investment development: essence and conceptual approaches]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 4, pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-7>
4. Kachula S., Moholivets Ye. (2023) Napryamy pidvyshchennya investytsiynoyi pryvablyvosti ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Directions for increasing investment attractiveness of the agricultural sector of the Ukrainian economy under martial law]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.29>
5. Nehoda Yu., Koniukhov D. (2025) Otsinka finansovoho zabezpechennya investytsiynoyi diyal'nosti sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Assessment of financial support for investment activities of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-1>
6. Polishchuk N. V., Popadiuk Ya. A. (2024) Upravlinnya investytsiynoyu diyal'nistyuu yak klyuchovyy element investytsiynoho mekhanizmu [Management of investment activity as a key element of the investment mechanism]. *XXIV Mizhnarodna naukova konferentsiya studentiv ta molodykh vchenykh "Upravlinnya rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system: hlobalizatsiya, pidpryyemnytstvo, stale ekonomichne zrostannya"*, Vinnytsia, pp. 131–133.
7. Polishchuk N. V., Popadiuk Ya. A. (2024) Pravove rehulyuvannya investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Legal regulation of investment activity of enterprises]. *Ekonomichnyy ta sotsial'nyy vplyv konfliktiv na suchasnyy svit: materialy mizhnar. nauk. konf.*, Siedlce, pp. 146–148.
8. Polishchuk N. V., Popadiuk Ya. A. (2024) Suchasnyy stan rozvytku ta investuvannya sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Current state of development and investment in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-49>
9. Rakytska A. O. (2023) Napryamy modernizatsiyi ekonomichnykh funktsiy derzhavy v konteksti investytsiyno-innovatsiynoho rozvytku [Directions for modernization of state economic functions in the context of investment and innovation development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*, vol. 22, no. 2 (54), pp. 150–169. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297361](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297361)
10. Romanyuk O. (2024) Finansovi mekhanizmy pidtrymky innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku ahropromyslovykh pidpryyemstv [Financial mechanisms for supporting innovative-investment development of agro-industrial enterprises]. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 260–267. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(39))

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 17.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Смерічевський С.Ф.**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**Smerichevskiy Serhii**  
State University "Kyiv Aviation Institute"

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## THE CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

У статті досліджено сучасний стан та перспективи розвитку будівельних підприємств в Україні в умовах цифровізації. Проаналізовано масштаби руйнувань в Україні внаслідок воєнних дій, оцінено обсяги прямих збитків. Охарактеризовано ключові чинники, які стимулюють зростання інтересу будівельних підприємств до цифрової трансформації своїх бізнес-процесів. Виділено ряд бар'єрів, що стримують цифрову трансформацію та інноваційний розвиток будівельних підприємств України. Проаналізовано стан ділової активності будівельних підприємств України за даними індикатора ділової впевненості в будівництві. Охарактеризовано сучасні цифрові технології, що змінюють традиційні підходи до організації будівельних процесів. Визначено, що цифрові технології формують нову модель розвитку будівельних підприємств, підвищуючи ефективність, безпеку та прозорість усіх етапів будівельного процесу. Обґрунтовано, що в перспективі цифровізація стає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності українських будівельних підприємств та їх інтеграції у глобальний ринок сучасних будівельних послуг.

**Ключові слова:** будівельне підприємство, ринок житла, будівельна галузь, цифрові технології.

The article examines the current state and prospects for the development of construction enterprises in Ukraine in the conditions of digitalization. The scale of destruction in Ukraine as a result of hostilities was analyzed, and the amount of direct damage was estimated. The key factors that stimulate the growth of interest of construction enterprises in the digital transformation of their business processes are characterized. It was determined that digital transformation opens up significant opportunities for increasing the competitiveness of domestic construction enterprises. BIM, artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain, drone technology, AR/VR and robotics are shaping the new architecture of construction processes, ensuring their transparency, accuracy and controllability. The use of these technologies makes it possible to reduce costs, improve the quality of work, improve coordination between project participants and speed up the implementation of infrastructure programs. A number of barriers restraining the digital transformation and innovative development of construction enterprises of Ukraine are highlighted. Among the key challenges – is an outdated logistics base, fragmented use of digital tools, shortage of qualified personnel and lack of clear government strategic guidelines for the digitalization of the construction sector. The state of business activity of construction enterprises of Ukraine was analyzed according to the data of the indicator of business confidence in construction. These data emphasize the importance of implementing digital technologies and optimizing processes to increase the efficiency and stability of construction enterprises in the conditions of the modern economic environment. Modern digital technologies that change traditional approaches to the organization of construction processes are characterized. It was determined that digital technologies form a new model of development of construction enterprises, increasing the efficiency, safety and transparency of all stages of the construction process. It is substantiated that, in general, digitalization is a key factor in the modernization of the construction industry of Ukraine and determines the trajectory of its further strategic development. The systematic implementation of modern digital technologies can ensure increased productivity, strengthen the competitive position of enterprises and contribute to the effective reconstruction of the country in the post-war period.

**Keywords:** construction enterprise, housing market, construction industry, digital technologies.



**Постановка проблеми.** Будівельні підприємства України функціонують у складних умовах економічної турбулентності, зумовленої війсьними викликами, потребою масштабної відбудови інфраструктури та зростанням вимог до якості, швидкості й прозорості будівельних процесів. Водночас глобальні тенденції цифрової трансформації вимагають переходу галузі до нових форматів управління, які базуються на даних, автоматизації, інтеграції інформаційних потоків і використанні цифрових платформ. Попри це, фактичний рівень цифровізації багатьох українських будівельних підприємств залишається низьким і фрагментарним. Недостатня цифрова зрілість негативно впливає на планування проєктів, контроль витрат, комунікацію зі стейкхолдерами та можливість залучення міжнародних інвестицій у відбудову країни. У результаті актуалізується необхідність ґрунтовного аналізу сучасного стану розвитку будівельних підприємств в Україні, виявленні ключових бар'єрів і драйверів трансформації, а також у визначенні перспектив та пріоритетних напрямів використання цифрових технологій, що створить основу для вироблення ефективних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості в умовах цифрової економіки та масштабної післявоєнної відбудови країни.

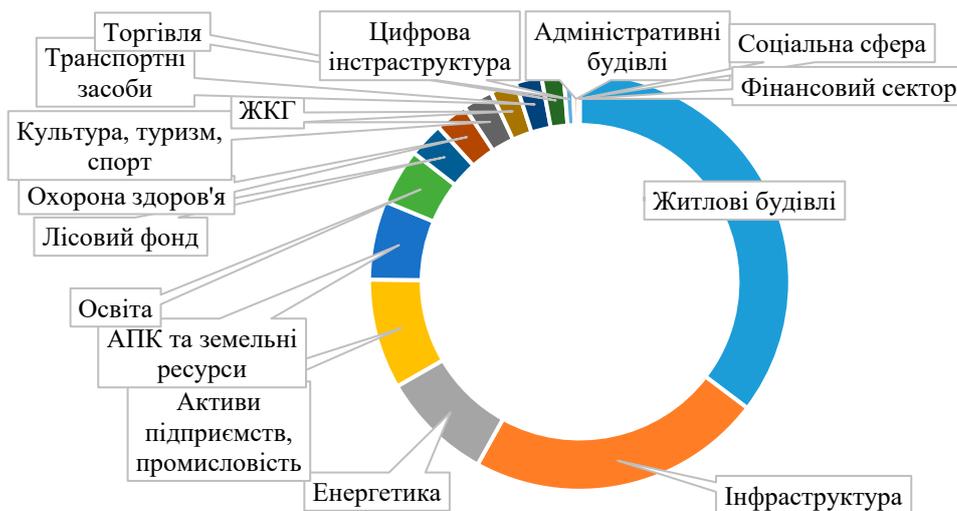
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку будівельної сфери знаходить своє відображення у працях багатьох науковців. Зокрема, у праці І. Івахненко, О. Демидюк розкрито проблематику реалізації інновацій на функціонуючих будівельних підприємствах [4]. Сутність та зміст процесів цифрової трансформації будівельної галузі в Україні

розкрито у роботі В. Шандрика [12]. Сучасні тенденції розвитку будівельних підприємств України в умовах воєнних ризиків розглядають у своїх працях такі науковці як М. Садовяк [5; 11], О. Капраль, Б. П'ятночка, І. Секретар [5] та інші. Проте, подальше дослідження означеної проблематики є вкрай актуальним, оскільки галузь перебуває у фазі глибоких структурних змін, що посилюються воєнними викликами та масштабною потребою в післявоєнній відбудові. В даному контексті, цифрові технології здатні суттєво підвищити ефективність, швидкість і прозорість будівельних процесів.

**Мета статті** – проаналізувати сучасний стан цифровізації будівельних підприємств в Україні, визначити ключові проблеми та окреслити перспективні напрями їх розвитку в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Масштаби руйнувань, завданих Україні внаслідок воєнних дій, сформували безпрецедентний обсяг потреб у відбудові та модернізації інфраструктури. Загальна сума прямих збитків нерухомості, інфраструктури, транспорту та матеріальних ресурсів уже перевищила \$170 млрд (станом на кінець 2024 року). Найбільших втрат зазнали житловий сектор та транспортна інфраструктура; суттєвими є й збитки в енергетиці, промисловості, сфері послуг, а також в аграрному секторі (рис. 1).

У цих умовах потреба у швидкому, ефективному та технологічно обґрунтованому відновленні стає ключовим фактором, що активізує цифрову трансформацію будівельної галузі. В даному контексті погоджуємось із Г. Жовтяк та Р. Богдановим, що серед ключових чинників, які стимулюють зростання інтересу будівельних



**Рис. 1. Загальна оцінка прямих збитків інфраструктури станом на листопад 2024 року у структурному розрізі, %**

Джерело: складено автором за даними [3]

підприємств до цифрової трансформації своїх бізнес-процесів, варто відзначити наступне:

- цифрові технології значно оптимізують і підвищують результативність будівельних операцій. Використання цифрового моделювання та інструментів віртуальної реальності для створення віртуальних копій об'єктів дає змогу учасникам проекту швидко опрацювати інформацію та відстежувати зміни в режимі реального часу, що зменшує ризик помилок під час фактичного зведення споруд;

- застосування цифрових рішень сприяє підвищенню екологічної відповідальності підприємств, оскільки динамічно оновлювані моделі допомагають знизити негативний вплив будівництва на довкілля;

- хмарні сервіси забезпечують автоматизацію значної частини процесів у будівельній сфері, підвищують гнучкість управління проектами та скорочують їхній життєвий цикл;

- цифрові платформи дають можливість створити єдиний інтегрований простір, у якому всі учасники будівельного процесу можуть узгоджувати дії, обмінюватися даними, спільно планувати та контролювати виконання робіт;

- використання роботизованих систем, дронів та автономної техніки дозволяє істотно зменшити трудомісткість будівельних операцій, знизити фізичне навантаження на персонал і підвищити рівень безпеки на будівельному майданчику [2].

На противагу цьому, можна виділити ряд бар'єрів, що стримують цифрову трансформацію та інноваційний розвиток будівельних підприємств України.

По-перше, спостерігається нераціональне використання ресурсного потенціалу – технологічного, матеріального й кадрового. Значна частина компаній і досі спирається на застарілі

технології та технічні рішення, що підвищують трудомісткість робіт і формують надмірні витрати у структурі проектів.

По-друге, галузь характеризується високою плінністю кадрів та нестачею кваліфікованих фахівців. Низька привабливість кар'єрного зростання, недостатньо ефективні системи мотивації та конкурентоспроможності оплати праці стимулюють міграцію молодих спеціалістів за кордон, що посилює кадровий дефіцит на внутрішньому ринку.

По-третє, рівень упровадження цифрових технологій у будівництві залишається недостатнім. Лише окремі компанії застосовують системи управління проектами, хмарні сервіси чи BIM-технології, що не дозволяє створити єдиний цифровий простір для взаємодії учасників будівельного процесу. Обмежене використання 3D-моделювання та інструментів комп'ютерного проектування сповільнює реалізацію проектів та знижує можливості оптимізації витрат.

По-четверте, відсутність чітко визначених державних стратегічних орієнтирів розвитку будівельної галузі призводить до розрізненості дій підприємств та відкладення ними інвестицій у цифровізацію. Недостатня координація національної політики гальмує формування сприятливого середовища для системної модернізації галузі на основі цифрових рішень [7, с. 37].

Попри наявні перешкоди, певні зміни все ж поступово проявляються у функціонуванні галузі, що свідчить про обережне, але помітне поживавлення її діяльності. Стан ділової активності будівельних підприємств України за даними індикатора ділової впевненості в будівництві у IV кварталі 2024 року продемонстрував певну тенденцію до відновлення, хоча цілісний аналіз даних показників свідчить про збереження значних ризиків для галузі (рис. 2).

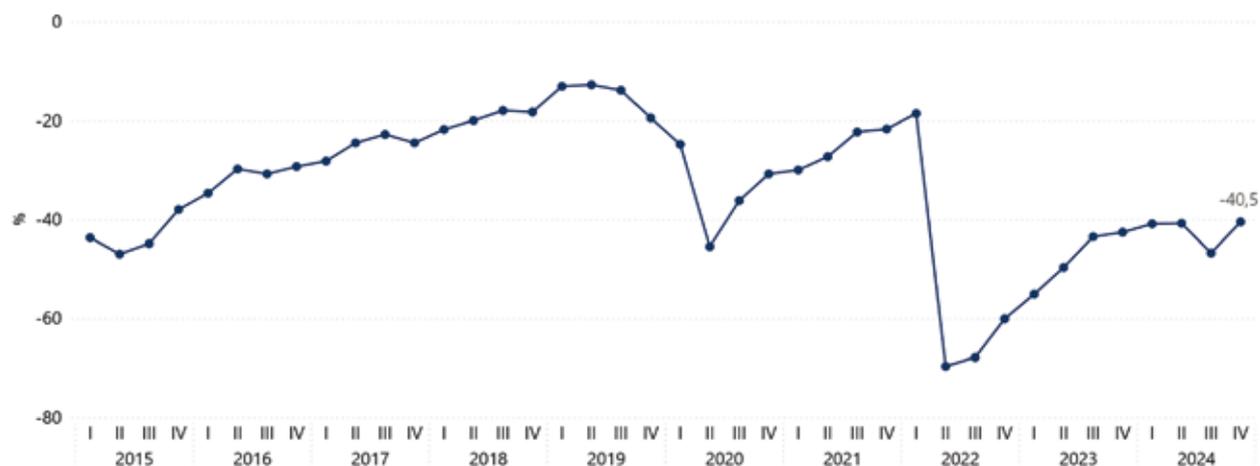


Рис. 2. Індикатор ділової впевненості в будівництві

Джерело: [10]

Ці дані підкреслюють важливість впровадження цифрових технологій і оптимізації процесів для підвищення ефективності та стабільності роботи будівельних підприємств в умовах сучасного економічного середовища.

Виходячи із вище означеного, перспективний розвиток будівельних підприємств в Україні в умовах цифровізації безпосередньо пов'язаний із впровадженням сучасних цифрових технологій, що змінюють традиційні підходи до організації будівельних процесів.

Однією з ключових технологій є інформаційне моделювання будівель (BIM), яке формує основу цифрової трансформації галузі. BIM забезпечує створення комплексної цифрової моделі об'єкта з урахуванням усіх його конструктивних та інженерних характеристик, що дає змогу підвищити точність проектних рішень, оптимізувати планування та прискорити управління будівельними процесами. Завдяки автоматичній синхронізації змін у моделі значно зменшується кількість помилок, а ресурси використовуються більш ефективно.

Важливою складовою сучасного цифрового середовища стають дрони та безпілотні літальні апарати, які активно застосовуються для моніторингу будівельних майданчиків. Отримання високоточних даних у режимі реального часу сприяє підвищенню якості контролю, дозволяє уникати прорахунків та оперативно коригувати хід робіт. Окрім традиційного аерофотознімання, БПЛА все частіше використовують для створення детальних 3D-карт внутрішніх і зовнішніх просторів, що значно удосконалює візуалізацію та планування.

Серед перспективних цифрових рішень виділяється технологія блокчейн, яка відкриває нові можливості у сфері прозорості та надійності взаємодії між учасниками будівельного процесу. Використання смарт-контрактів здатне автоматизувати виконання договірних зобов'язань, мінімізувати кількість посередників і скоротити ризики суперечностей, забезпечивши незмінність і захищеність даних.

Технології Інтернету речей також активно інтегруються у практику будівельних підприємств, створюючи мережу взаємопов'язаних датчиків і пристроїв на будівельному майданчику. Завдяки цьому забезпечується цілодобовий збір інформації про стан техніки, матеріалів та умов роботи, що покращує управління ризиками, ресурсами та загальною організацією будівельних процесів.

Зростає значення штучного інтелекту, який використовується для автоматизації проектних і планувальних робіт, прогнозування витрат, аналізу ризиків і контролю якості. Технології AI забезпечують прийняття більш обґрунтованих

управлінських рішень, підвищують продуктивність праці та дають змогу зменшити вплив людського фактора.

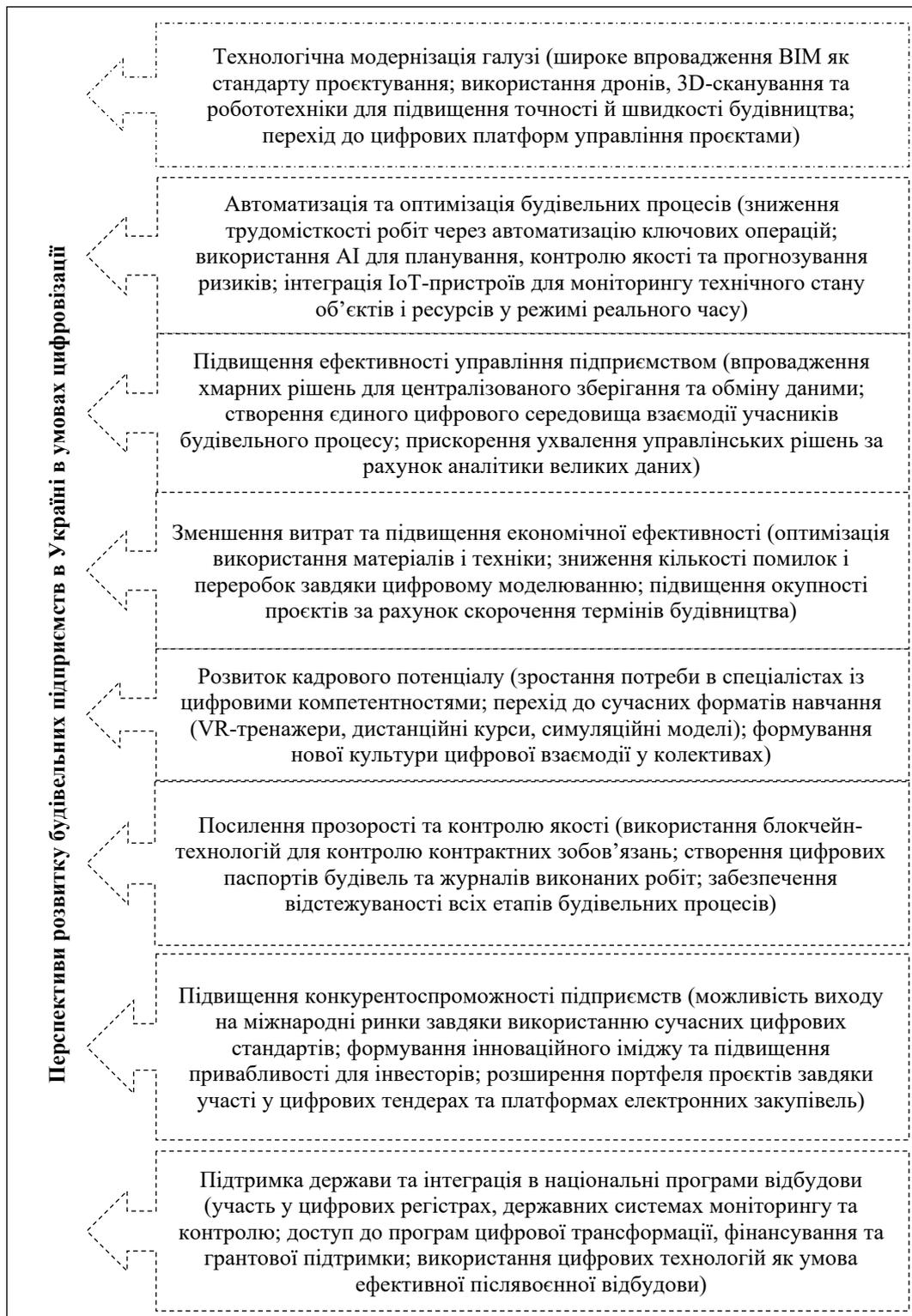
Доповнена та віртуальна реальність також відкривають нові можливості для галузі, дозволяючи створювати реалістичні моделі майбутніх об'єктів, проводити навчання персоналу та моделювати різні технологічні сценарії ще до початку будівництва, що знижує ризики помилок, покращує взаєморозуміння між учасниками проекту та робить планування більш точним.

Не менш важливою сферою цифрового розвитку є застосування робототехніки, що дозволяє автоматизувати виконання стандартних і високоточних операцій. Використання роботів підвищує швидкість виконання робіт, зменшує кількість браку, підвищує рівень безпеки та сприяє зниженню операційних витрат будівельних підприємств.

Хмарні технології завершують сформований цифровий комплекс, забезпечуючи можливість централізованого зберігання та обробки великих обсягів даних. Вони створюють умови для спільної роботи над проектами, надають доступ до інформації незалежно від місця перебування співробітників та сприяють формуванню єдиного цифрового простору будівельної галузі [1].

Тому саме інтеграція таких технологій формує нові підходи до управління життєвим циклом об'єктів, підвищуючи ефективність, прозорість та оперативність будівельних робіт. Відповідно, перспективи розвитку будівельних підприємств України в умовах цифровізації визначаються трансформаційними процесами, що охоплюють усі етапи створення будівельної продукції – від проектування до експлуатації об'єктів (рис. 3). Сучасні цифрові технології стають не лише інструментами оптимізації, а й ключовими драйверами підвищення конкурентоспроможності галузі, забезпечення її стійкості та адаптивності до викликів ринку. В умовах післявоєнного відновлення країни цифровізація перетворюється на стратегічну вимогу, оскільки дозволить будівельним підприємствам підвищувати темпи відбудови, покращувати якість робіт, забезпечувати прозорість та ефективне управління ресурсами.

Узагальнюючи зазначимо, що цифрові технології формують нову модель розвитку будівельних підприємств, підвищуючи ефективність, безпеку та прозорість усіх етапів будівельного процесу. Завдяки їх комплексному впровадженню галузь отримує можливість оптимізувати управлінські рішення, скоротити витрати й мінімізувати технічні ризики. У перспективі цифровізація стає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності українських будівельних підприємств та їх інтеграції



**Рис. 3. Перспективи розвитку будівельних підприємств в Україні в умовах цифровізації**

*Джерело: складено автором за даними [6; 8; 9]*

у глобальний ринок сучасних будівельних послуг.

**Висновки.** Сучасний стан будівельних підприємств на ринку житла України характеризується одночасним поєднанням високого потенціалу розвитку та наявності системних проблем,

що стримують цифрову трансформацію галузі. Попри зростання потреби у швидкому, якісному та ресурсоефективному відновленні інфраструктури, рівень впровадження цифрових технологій на більшості підприємств залишається недостатнім. Серед ключових викликів – застаріла

матеріально-технічна база, фрагментарне використання цифрових інструментів, дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність чітких державних стратегічних орієнтирів щодо цифровізації будівельного сектору.

Разом з тим цифрова трансформація відкриває значні можливості для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств. BIM, штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, дрон-технології, AR/VR та роботизація формують нову архітектуру будівельних процесів, забезпечуючи їхню прозорість, точність та керованість. Використання цих технологій дозволяє зменшити витрати, підвищити якість виконання робіт, покращити координацію між учасниками проєкту та пришвидшити реалізацію інфраструктурних програм.

Перспективи розвитку галузі значною мірою залежать від здатності підприємств інтегрувати цифрові рішення у всі етапи життєвого циклу будівельного проєкту – від проєктування до експлуатації об'єктів. Важливою умовою є модернізація технологічної бази, розвиток кадрового потенціалу, формування цифрових компетентностей персоналу та впровадження інноваційно орієнтованих управлінських моделей.

У цілому цифровізація виступає ключовим чинником модернізації будівельної галузі України та визначає траєкторію її подальшого стратегічного розвитку. Системне впровадження сучасних цифрових технологій здатне забезпечити підвищення продуктивності, зміцнення конкурентних позицій підприємств та сприяти ефективній відбудові країни в післявоєнний період.

#### Список використаних джерел:

1. Бондаренко Д. В., Калашнікова К. Ю. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>
2. Жовтяк Г. А., Богданов Р. Ф. Розвиток потенціалу будівельних підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-64>
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року / Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf)
4. Івахненко І. С., Демидюк О. О. Інноваційний вектор перебудови системи управління будівельним підприємством. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 10(10). С. 121–133. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-121-133](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-121-133)
5. Капраль О., П'ятночка Б., Секретар І., Садов'як М. Стан і напрями розвитку будівельних підприємств України. *Академічні візії*. 2025. Випуск 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15576038>
6. Ковальчук А. М., Сафонік Н. П. Цифрові технології як передумова інноваційного забезпечення економічної безпеки підприємств: виклики та стратегічні пріоритети. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 169–176. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-169-176>
7. Корінь М. В., Запруднов Я. В., Зибін С. В. Розвиток потенціалу підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 83. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-6>
8. Кривдик М. О., Алексієнко О. І. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Development service industry management*. 2023. № 3. С. 127–133. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20))
9. Лопатка С. С. Інституціональне середовище функціонування підприємств будівельного сектору у процесі євроінтеграції. *Академічні візії*. 2024. Випуск 29. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15454040>
10. Очікування будівельних підприємств у IV кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-budivelnykh-pidpryemstv-u-iv-kvartali-2024-roku-shchodo-perspektiv-rozvytku-ix-dilovoї-aktivnosti>
11. Садов'як М. Б. Аналіз актуальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. *Академічні візії*. 2025. Випуск 46. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782284>
12. Шандрік В. І. Цифрова трансформація будівельної галузі в Україні: публічно-управлінський контекст. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.8>

#### References:

1. Bondarenko D. V., & Kalashnikova K. Yu. (2024). Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: analiz stanu, problem ta perspektiv rozvytku [Digitalization of the construction industry in Ukraine: Analysis of the state, problems, and prospects of development]. *Economy and Society*, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>
2. Zhovtiak H. A. & Bohdanov R. F. (2025). Rozvytok potentsialu budivelnykh pidpryemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Development of the potential of construction enterprises in the context of digitalization]. *Economy and Society*, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-64>

3. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinatsi vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku [Report on direct infrastructure losses from destruction due to Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024]. Available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf)
4. Ivakhnenko I. S. & Demydiuk O. O. (2022). Innovatsiinyi vektor perebudovy systemy upravlinnia budivelnym pidpriemstvom [Innovative vector of restructuring the management system of a construction enterprise]. *Science and Technology Today*, 10(10), 121–133. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-121-133](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-121-133)
5. Kapral O., Piatnochka B., Sekretar I. & Sadoviyak M. (2025). Stan i napriamy rozvytku budivelnykh pidpriemstv Ukrainy [State and directions of development of construction enterprises in Ukraine]. *Academic visions*, (42). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15576038>
6. Kovalchuk A. M. & Safonik N. P. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak peredumova innovatsiinoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: vyklyky ta stratehichni priorytety [Digital technologies as a prerequisite for innovative provision of economic security of enterprises: Challenges and strategic priorities]. *Business Inform*, (5), 169–176. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-169-176>
7. Korin M. V., Zaprudnov Ya. V. & Zybin S. V. (2023). Rozvytok potentsialu pidpriemstv budivelnoi haluzi v umovakh tsyfrovizatsii [Development of the potential of construction industry enterprises in the context of digitalization]. *Black sea economic studies*, (83), 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-6>
8. Kryvdyk M. O. & Aleksiienko O. I. (2023). Osoblyvosti upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv budivelnoi haluzi v umovakh kryzy [Features of strategic development management of construction industry enterprises in a crisis]. *Development service industry management*, (3), 127–133. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(20](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(20)
9. Lopatka S. S. (2024). Instytutsionalne seredovyshe funktsionuvannia pidpriemstv budivelnoho sektora u protsesi yevrointehratsii [Institutional environment for the functioning of construction sector enterprises in the process of European integration]. *Academic visions*, (29). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15454040>
10. Ochikuvannia budivelnykh pidpriemstv u IV kvartali 2024 roku shchodo perspektyv rozvytku yikh dilovoi aktyvnosti [Expectations of construction enterprises in the IV quarter of 2024 regarding the prospects for the development of their business activity]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-budivelnykh-pidpriemstv-u-iv-kvartali-2024-roku-shchodo-perspektyv>
11. Sadoviyak M. B. (2025). Analiz aktualnykh tendentsii rozvytku budivelnykh pidpriemstv [Analysis of current trends in the development of construction enterprises]. *Academic visions*, (46), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782284>
12. Shandryk V. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia budivelnoi haluzi v Ukraini: publichno-upravlinnyi kontekst [Digital transformation of the construction industry in Ukraine: Public administration context]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, (1). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.8>

Стаття надійшла: 23.10.2025

Стаття прийнята: 08.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Сушарник Я.А.**

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри публічного управління,  
менеджменту та інклюзивної економіки,  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-343X>

**Susharnyk Yaroslav**

PhD in Economics,  
Lecturer of the Department of Public Administration,  
Management and Inclusive Economy,  
Non-State Higher Education Institution  
"Kamianets-Podilskyi State Institute"

## АНАЛІЗ ПРОСТОРОВОГО РОЗМІЩЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ

### ANALYSIS OF THE SPATIAL DISTRIBUTION OF LIVESTOCK PRODUCTION IN UKRAINE

У роботі здійснено комплексний аналіз сучасного стану тваринництва в Україні в контексті трансформацій агропромислового комплексу (АПК) у воєнний та післявоєнний періоди. Визначено роль галузі у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості сільського населення та формуванні експортного потенціалу держави. На основі статистичних даних Державної служби статистики України досліджено динаміку поголів'я великої рогатої худоби, свиней, овець, кіз і птиці у 1990–2025 роках, а також просторові особливості їх розміщення за кліматичними зонами (Степ, Лісостеп, Полісся). Результати показали стійку тенденцію до скорочення чисельності сільськогосподарських тварин усіх основних видів, особливо у степовій зоні, яка зазнала найбільших втрат через воєнні дії, погіршення логістики та кліматичні ризики. Водночас лісостепова зона зберігає статус основного осередку тваринництва, концентруючи понад 50% ВРХ, корів та свиней, а Полісся демонструє потенціал для стабільного розвитку, зокрема у птахівництві. Отримані результати створюють підґрунтя для формування стратегічних напрямів відновлення та модернізації тваринницького сектору в Україні.

**Ключові слова:** агропромисловий комплекс, тваринництво, поголів'я тварин, кліматичні зони, війна, інституційна підтримка, продовольча безпека, Україна.

The livestock sector in Ukraine constitutes one of the key pillars of the national agro-industrial complex, providing the population with essential food products, contributing to export revenues, and sustaining employment in rural areas. This research provides a comprehensive analysis of the current state, dynamics, and efficiency of livestock production in Ukraine during wartime and in the context of post-war economic recovery. The study relies on official statistics, analytical reports, and expert evaluations to identify the main structural transformations, production trends, and challenges affecting the livestock industry. Particular attention is given to the development of major subsectors – cattle breeding, pig farming, and poultry production – which together form the foundation of the country's food supply system. The analysis explores the effects of military aggression on production capacities, supply chains, and the accessibility of feed, veterinary resources, and labor. It also examines the adaptability of agricultural enterprises under crisis conditions, including shifts toward decentralized production and regional specialization. The findings demonstrate that despite the decline in livestock numbers and production output, the sector retains strong potential for recovery and modernization. The implementation of innovative production technologies, improved management systems, and digital monitoring tools can significantly increase productivity and cost-efficiency. Integration into European markets, compliance with international quality standards, and the transition to environmentally sustainable and high-value-added products are identified as crucial priorities for long-term competitiveness. The research emphasizes the necessity of a coordinated approach among



the state, private sector, and international organizations to ensure the sustainable development of the livestock industry. Policy recommendations include enhancing state financial support programs, stimulating investment in infrastructure and innovation, promoting cooperative models among small and medium producers, and expanding export opportunities. These measures are expected to restore production capacity, strengthen food security, and contribute to Ukraine's overall economic resilience.

**Keywords:** livestock sector, Ukraine, agricultural development, competitiveness, sustainability, innovation, war impact, production efficiency, rural economy, food security

**Постановка проблеми.** Сучасний стан галузі тваринництва України характеризується глибокими структурними змінами, спричиненими як довготривалими економічними трансформаціями, так і наслідками повномасштабної війни. Збройна агресія росії проти України призвела до суттєвого скорочення поголів'я худоби, порушення виробничо-збутових ланцюгів, зменшення інвестиційної привабливості та дефіциту ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного розвитку галузі. Водночас тваринництво залишається ключовим елементом агропромислового комплексу, що визначає продовольчу безпеку держави та соціальну стабільність у сільській місцевості. У цих умовах актуальним є наукове дослідження напрямів відновлення, модернізації та підвищення конкурентоспроможності тваринницької галузі з урахуванням вимог сталого розвитку та європейської інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових публікацій і аналітичних джерел свідчить, що питання розвитку тваринництва в Україні набуло особливої актуальності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. У працях Б. і В. Духницьких визначено основні проблеми галузі – скорочення поголів'я, зниження ефективності виробництва та недостатню державну підтримку [2], тоді як Н. Журбенко акцентує увагу на необхідності відновлення виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств і підвищенні їх стійкості до кризових факторів [3]. Н. Заболотна розкриває сучасні тенденції галузі, зокрема концентрацію виробництва у великих підприємствах і зниження ролі господарств населення [4], а О. Лаврук аналізує європейські моделі державної підтримки тваринництва, що можуть бути адаптовані в Україні [5]. Ю. Перегуда і Н. Коробова досліджують експортно-імпорتنі операції на ринку тваринницької продукції в умовах економічних викликів і підкреслюють важливість диверсифікації зовнішньої торгівлі [6]. У прогнозі Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» визначено можливі сценарії розвитку виробництва сільськогосподарської продукції та шляхи відновлення галузі [7], а звіт Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) містить узагальнені дані про вплив війни на малі та середні агропідприємства, зокрема щодо скорочення

виробничих площ, проблем логістики й нестачі трудових ресурсів [8]. Дослідження Т. Велесика і В. Моїсевича доповнює аналіз оцінкою стану племінного тваринництва, що є основою для відновлення галузі [9]. Сукупно ці праці формують теоретичну та емпіричну базу для подальшого дослідження, вказуючи на потребу модернізації виробництва, впровадження інновацій, розширення державної підтримки та інтеграції у європейські агропродовольчі ланцюги.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану, тенденцій та економічної ефективності галузі тваринництва в Україні в умовах воєнного та післявоєнного періодів, а також визначення шляхів підвищення його конкурентоспроможності та стійкості. Для досягнення цієї мети передбачено:

- оцінити структурні зміни у галузі та динаміку основних видів тваринництва (скотарства, свинарства, птахівництва);
- виявити вплив воєнних дій на виробничі ресурси, логістичні процеси та попит на продукцію;
- дослідити можливості впровадження інноваційних технологій і екологічно сталих моделей виробництва;
- розробити рекомендації щодо державної підтримки, кооперації виробників та залучення інвестицій у відновлення галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Агропромисловий комплекс (АПК) має важливе значення для соціально-економічної системи держави, сприяючи формуванню значної частки валового внутрішнього продукту, забезпеченню експортних надходжень, створенню робочих місць та доходів населення. Воєнний та післявоєнний розвиток економіки України ставить завдання розширення можливостей для зростання національного АПК та повного використання його потенціалу. Тому важливим є усунення основних проблем і диспропорцій у розвитку агропромислового комплексу [5].

В аграрному виробництві України спостерігається виразна орієнтація на рослинницьку продукцію, яка становить близько 80 % загального обсягу виробництва. Частка тваринництва у валовій продукції у грошовому виразі складає лише близько 20 %. Тваринницький сектор охоплює різні напрямки, серед яких ключовими є молочне та м'ясне скотарство, птахівництво

і свинарство, що забезпечують населення основними видами продовольства – м'ясом, молоком та яйцями. Проте у цій галузі постійно виникають проблеми як із обсягами виробництва зазначених продуктів, так і з рівнем поголів'я сільськогосподарських тварин [1].

За даними ННЦ «Інститут аграрної економіки», у 2024 році валова продукція сільського господарства в постійних цінах 2021 року склала 1055 млрд грн, з яких на рослинництво припадало 842 млрд грн, а на тваринництво – 213 млрд грн [6].

Продукти тваринництва складають близько 40% світового сільськогосподарського виробництва і забезпечують засоби існування та продовольчу безпеку майже мільярда людей [8].

Тваринництво галузь яка пов'язана з утриманням та розведенням сільськогосподарських тварин для отримання харчових продуктів та сировини для промисловості. Ця галузь включає різні напрямки, які можна розглядати як окремі підгалузі сільського господарства, зокрема: рибальство, скотарство, племінне конярство, кролівництво, козівництво, свинарство, бджільництво та шовківництво [3].

Після 24 лютого 2022 року війна в Україні спричинила глибоку кризу в аграрному секторі, поставивши під загрозу посівну та збиральну кампанії. Збройні дії, руйнування інфраструктури, дефіцит трудових і матеріальних ресурсів, зростання витрат і логістичні обмеження суттєво знизили виробничі можливості сільського господарства. Пошкодження складів, техніки, доріг і мостів ускладнило зберігання та транспортування врожаю, а міграція населення призвела до нестачі робочої сили. Обмежений доступ до фінансів, палива й добрив додатково посилив кризу. Унаслідок цього аграрії втратили значну частину виробничого потенціалу, що створює серйозні ризики для продовольчої безпеки як України, так і світового ринку [2].

Загострення бойових дій в Україні суттєво позначилося на ресурсному потенціалі аграрних підприємств. Воно призвело до зниження ефективності використання виробничих ресурсів, обмеження доступу до ринків збуту, погіршення стану логістичної інфраструктури та ускладнення постачання добрив і засобів захисту рослин. За результатами дослідження, проведеного Світовою організацією продовольства, на національному рівні аграрії відзначили скорочення посівних площ зернових і олійних культур на 9% порівняно з попереднім роком. Найбільших втрат зазнали господарства, розташовані в прифронтових регіонах, де площі під посівами цих культур зменшилися майже на 20% [7].

Тваринництво – складова аграрного сектору, що безпосередньо впливає на продовольчу

безпеку держави, зайнятість сільського населення, зовнішньоекономічну активність. Його ефективне функціонування залежить не лише від природно-кліматичних і технічних умов, а й від якості інституційного регулювання, яке має формувати стабільне середовище для розвитку всіх форм господарювання [4].

Особливу аналітичну цінність має просторовий аналіз поголів'я тварин у розрізі кліматичних зон (Степ, Лісостеп, Полісся), що дає змогу порівняти продуктивність із природними умовами та рівнем інституційної підтримки. Крім того, оцінка середньої маси й вартості реалізованих тварин дозволяє зробити висновки про економічну ефективність виробництва та наявні ризики для товаровиробників.

Зібрана емпірична інформація формує підґрунтя для визначення векторів інституційного втручання, зокрема у сферах дотаційної політики, ветеринарного нагляду, інфраструктурного розвитку та забезпечення доступу до фінансування. Подальший аналіз даних у цьому підрозділі стане основою для аргументації необхідності вдосконалення механізмів інституційного забезпечення розвитку тваринництва в Україні.

Детальний аналіз сучасного стану галузі – чисельності поголів'я сільськогосподарських тварин, їхньої регіональної диференціації, динаміки реалізації продукції на забій та середніх вагових характеристик тварин слугує підґрунтям для обґрунтування необхідності вдосконалення механізмів інституційного забезпечення розвитку тваринництва в Україні.

Упродовж 1990–2025 років в Україні спостерігається стійка тенденція до скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин усіх основних видів. Найбільш суттєве зменшення зафіксовано у секторі великої рогатої худоби (ВРХ), чисельність якої знизилася з 25,2 млн голів у 1990 році до 2,0 млн у 2025 році, що становить 7,9% від початкового рівня. Частка корів у структурі ВРХ скоротилася з 8,5 млн до 1,15 млн голів, тобто на 86,4%. Упродовж останнього п'ятирічного періоду (2020–2025) поголів'я ВРХ зменшилося на 1090,4 тис. голів (–35,3%), зокрема корів – на 633,8 тис. (–35,4%).

Аналогічна динаміка характерна для поголів'я свиней – з 19,9 млн голів у 1990 році воно зменшилось до 4,5 млн у 2025 році (22,7% від початкового рівня). У період з 2020 по 2025 роки зниження склало 1206,3 тис. голів, або 21,1%. Зменшення носить системний характер і спостерігається як у загальнодержавному масштабі, так і на регіональному рівні.

Поголів'я овець і кіз за 1990–2025 роки знизилася з 9,0 млн до 843,3 тис. голів, що відповідає рівню 9,4% від показника 1990 року.

Таблиця 1

**Динаміка чисельності сільськогосподарських тварин в Україні (1990–2025 р.)**

Роки	Кількість сільськогосподарських тварин на 1 січня, тис. голів				
	велика рогата худоба			вівці та кози	птиця, млн. голів
	усього	у т. ч. корови	свині		
1990	25194,8	8527,6	19946,7	9003,1	255,1
1991	24623,4	8378,2	19426,9	8418,7	246,1
2000	10626,5	5431	10072,9	1884,7	126,1
2010	4826,7	2736,5	7576,6	1832,5	191,4
2015	3884	2262,7	7350,7	1371,1	213,3
2020	3092	1788,5	5727,4	1204,5	220,5
2021	2874	1673	5876,2	1140,4	200,7
2022	2644	1544	5608,8	1094,3	202,2
2023	2307,1	1352,8	4948,3	941,4	180,5
2024	2156,2	1262,9	5094	906,3	184,7
2025	2001,6	1154,7	4521,1	843,3	187,6
2025–2020	-1090,4	-633,8	-1206,3	-361,2	-32,9
2025/2020	64,73%	64,56%	78,94%	70,01%	85,08%

Джерело: [1]

За останні п'ять років зменшення становить 361,2 тис. голів, або 30%. Динаміка відображає загальну тенденцію скорочення дрібного рогатого скота в умовах зміни аграрної структури виробництва.

Свійська птиця характеризується більш стабільними показниками. Загальна чисельність у 1990 році становила 255,1 млн голів, у 2025 році – 187,6 млн голів, що відповідає зменшенню на 26,4%. Водночас у період з 2020 по 2025 роки зниження було відносно помірним – на 32,9 млн голів (–14,9%). Незважаючи на спад, зберігається відносна стабільність у структурі птахівництва, з ознаками поступового відновлення в окремі роки.

У 2020–2024 роках в Україні зафіксовано загальне скорочення чисельності великої рогатої худоби на 30,35% – із 2874,0 тис. до 2001,6 тис. голів. Найбільше падіння відбулося в степовій зоні – з 622,7 до 334,9 тис. голів, або на 46,2%. У Поліссі спад склав 33,6% з 907,1 до 602,5 тис., а в лісостепу – 20,8% з 1344,2 до 1064,2 тис. При цьому частка лісостепу в загальній структурі ВРХ зросла з 46,8% у 2020 році до 53,2% у 2024, що підтверджує концентрацію тваринництва саме в цій кліматичній зоні. На обласному рівні лідером за кількістю ВРХ залишалася Хмельницька область – 219,4 тис. у 2020 та 198,8 тис. у 2024 році, хоча й тут спостерігалось падіння. Найгірші показники в 2024 році зафіксовано у Донецькій – 4,5 тис. та Херсонській – 4,9 тис. областях.

Кількість корів за п'ять років зменшилася на 31% – з 1673,0 до 1154,7 тис. Найглибше падіння припадає на степову зону, де чисельність знизилася майже наполовину – з 368,6 до 203,8 тис., що становить –44,7%. У Поліссі спад

склав 32,6% (з 566,2 до 381,8 тис.), у лісостепу – 22,9% з 738,2 до 569,1 тис. Частка лісостепової зони в структурі збільшилася з 44,1% до 49,3%. На рівні областей найвища чисельність корів у 2024 році була зафіксована у Хмельницькій – 109,1 тис., Полтавській – 86,6 тис. та Вінницькій – 82,7 тис. областях. Для порівняння, у 2020 році відповідні показники становили 123,3, 107,5 та 115,3 тис. голів. Найменше корів у 2024 році тримали в Донецькій – 3,1 тис. та Херсонській – 3,2 тис. областях.

Поголів'я свиней в Україні зменшилося з 5876,2 тис. у 2020 році до 4521,1 тис. у 2024 році – на 1355,1 тис. або 23%. У степовій зоні падіння було катастрофічним: із 1547,7 до 698 тис. голів, тобто на 54,9%. У лісостепу зменшення склало 15,8% з 2586,6 до 2178,3 тис., а в Поліссі – лише 5,6% з 1741,9 до 1644,8 тис. Як наслідок, частка Полісся в загальній структурі зросла з 29,7% до 36,4%, тоді як у степу вона впала з 26,3% до 15,4%. Найбільше свиней у 2024 році було зосереджено в Київській області – 548,3 тис. голів, проти 555,4 тис. у 2020, значне зростання продемонструвала Львівська – з 362,7 до 458,7 тис. голів. Найменше свиней залишилось у Херсонській – 4,0 тис. та Донецькій – 9,0 тис. областях.

Свійська птиця в Україні продемонструвала найменший відсоток зниження – з 200 651,9 до 187 595,5 тис. голів, що становить –6,5%. При цьому Полісся стало єдиною кліматичною зоною з позитивною динамікою: зростання з 44,3 до 47,3 млн голів, або +6,6%. У лісостепі чисельність птиці знизилась на 2,6% – з 113,4 до 110,5 млн голів, у степу – на 30,4%, із 42,9 до 29,9 млн. Таким чином, Полісся значно зміцнило свої позиції в птахівництві. На обласному

Таблиця 2

## Чисельність сільськогосподарських тварин за кліматичними зонами в Україні (2020–2024 роки)

Роки	Кліматична зона	ВРХ		Корови		Свині		Птиця	
		Фактичний показник	Структурна частка						
2020	Степ	622,7	21,67%	368,6	22,03%	1547,7	26,34%	42898,5	21,38%
	Лісостеп	1344,2	46,77%	738,2	44,12%	2585,6	44,00%	113438,8	56,54%
	Полісся	907,1	31,56%	566,2	33,84%	1742,9	29,66%	44314,6	22,09%
	Україна	2874	100,00%	1673	100,00%	5876,2	100,00%	200651,9	100,00%
2021	Степ	551,8	20,87%	325,7	21,09%	1312,7	23,40%	40619,5	20,08%
	Лісостеп	1262,7	47,76%	697,3	45,16%	2586,8	46,12%	116786,7	57,75%
	Полісся	829,5	31,37%	521	33,74%	1709,3	30,48%	44836,9	22,17%
	Україна	2644	100,00%	1544	100,00%	5608,8	100,00%	202243,1	100,00%
2022	Степ	389,8	16,90%	232,5	17,19%	861,4	17,41%	29556,1	16,38%
	Лісостеп	1174,1	50,89%	645,4	47,71%	2355,5	47,60%	108765,3	60,27%
	Полісся	743,2	32,21%	474,9	35,10%	1731,4	34,99%	42136,2	23,35%
	Україна	2307,1	100,00%	1352,8	100,00%	4948,3	100,00%	180457,6	100,00%
2023	Степ	359,3	16,66%	216,7	17,16%	935,7	18,37%	29202,4	15,81%
	Лісостеп	1127,9	52,31%	615,2	48,71%	2452,6	48,15%	111095,8	60,15%
	Полісся	669	31,03%	431	34,13%	1705,7	33,48%	44412,2	24,04%
	Україна	2156,2	100,00%	1262,9	100,00%	5094	100,00%	184710,4	100,00%
2024	Степ	334,9	16,73%	203,8	17,65%	698	15,44%	29868,7	15,92%
	Лісостеп	1064,2	53,17%	569,1	49,29%	2177,3	48,16%	110473,3	58,89%
	Полісся	602,5	30,10%	381,8	33,06%	1645,8	36,40%	47253,5	25,19%
	Україна	2001,6	100,00%	1154,7	100,00%	4521,1	100,00%	187595,5	100,00%
2024–2020	Степ	-287,8	–	-164,8	–	-849,7	–	-13029,8	–
	Лісостеп	-280	–	-169,1	–	-408,3	–	-2965,5	–
	Полісся	-304,6	–	-184,4	–	-97,1	–	2938,9	–
	Україна	-872,4	–	-518,3	–	-1355,1	–	-13056,4	–
2024/2020	Степ	53,78%	–	55,29%	–	45,10%	–	69,63%	–
	Лісостеп	79,17%	–	77,09%	–	84,21%	–	97,39%	–
	Полісся	66,42%	–	67,43%	–	94,43%	–	106,63%	–
	Україна	69,65%	–	69,02%	–	76,94%	–	93,49%	–

Джерело: [1]

рівні лідером залишилася Вінницька область – 36,8 млн голів у 2024 році, що на 3,1 млн більше, ніж у 2020. Черкаська – 23,6 млн та Київська – 22,7 млн області зберегли свої місця у трійці лідерів. Найменші показники – в Донецькій – 316,4 тис. та Херсонській – 375,1 тис. областях.

На тлі загального скорочення поголів'я тварин у країні, лісостепова зона продовжує залишатися ядром українського тваринництва. Саме тут сконцентровано понад 50% великої рогатої худоби, майже половина корів та свиней, а також понад половина свійської птиці. Навіть за умов зниження поголів'я в абсолютних числах, ця зона демонструє найменші

втрати у відносному вимірі, що свідчить про стабільність виробничої бази та вищу адаптивність до економічних і кліматичних викликів.

Степова зона зазнала найбільших втрат за всіма категоріями. Зокрема, чисельність ВРХ тут зменшилася на 46%, корів – на 45%, свиней – на 55%, птиці – на 30%. Така динаміка пояснюється погіршенням умов ведення господарства через збройний конфлікт, посухи та втрату ринків збуту. Полісся демонструє відносну стійкість: незначні темпи зменшення по більшості видів тварин і зростання чисельності птиці (+2,9 млн голів) свідчать про потенціал зони як резерву для розвитку тваринництва в найближчі роки.

Таблиця 3

**Динаміка реалізації живої маси сільськогосподарських тварин на забій за категоріями господарств та природо-кліматичними зонами в Україні (2020–2024 роки)**

Підприємства	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2020 р.
<b>Степ</b>						
Господарства усіх категорій	757,7	768,5	598,8	571	604,6	-153,1
Підприємства	467,2	505,9	410,7	386,3	415,4	-51,8
Структура	61,66%	65,83%	68,59%	67,65%	68,71%	7,05%
Господарства населення	290,5	262,6	167,3	133,5	134,1	-156,4
Структура	38,34%	34,17%	27,94%	23,38%	22,18%	-16,16%
<b>Лісостеп</b>						
Господарства усіх категорій	1929,3	1837	1715,7	1761,9	1792,6	-136,7
Підприємства	1468,4	1415	1367,6	1428,8	1469,6	1,2
Структура	76,11%	77,03%	79,71%	81,09%	81,98%	5,87%
Господарства населення	460,9	422	348,1	333,1	323	-137,9
Структура	23,89%	22,97%	20,29%	18,91%	18,02%	-5,87%
<b>Полісся</b>						
Господарства усіх категорій	775,3	785,7	744,6	766,8	829,5	54,2
Підприємства	367,4	397,6	382,7	420,9	498,4	131
Структура	47,39%	50,60%	51,40%	54,89%	60,08%	12,70%
Господарства населення	407,9	388,1	361,9	345,9	331,1	-76,8
Структура	52,61%	49,40%	48,60%	45,11%	39,92%	-12,70%
<b>Всього по Україні</b>						
Господарства усіх категорій	3462,3	3391,2	3059,1	3099,7	3226,7	-235,6
Підприємства	2303	2318,5	2161	2236	2383,4	80,4
Структура	66,52%	68,37%	70,64%	72,14%	73,86%	7,35%
Господарства населення	1159,3	1072,7	877,3	812,5	788,2	-371,1
Структура	33,48%	31,63%	28,68%	26,21%	24,43%	-9,06%

Джерело: [1]

Загальна динаміка реалізації живої маси сільськогосподарських тварин на забій в Україні у 2020–2024 роках свідчить про поступове скорочення обсягів виробництва. Якщо у 2020 році господарства усіх категорій реалізували 3462,3 тис. тонн живої маси, то у 2024 році – 3226,7 тис. тонн, що менше на 235,6 тис. тонн, або приблизно на 6,8 відсотка. Найбільший спад зафіксовано в господарствах населення – мінус 371,1 тис. тонн, що становить понад третину від обсягу 2020 року. Натомість підприємства, попри загальну нестабільність, збільшили обсяги реалізації на 80,4 тис. тонн, що є позитивним сигналом для великотоварного сектору.

Аналіз регіональної структури показує, що найбільші зміни відбулися в зоні Степу, де загальні обсяги реалізації знизилися з 757,7 до 604,6 тис. тонн, тобто на 20,2 відсотка. Найбільший спад продемонстрували Херсонська область – з 59,9 до 8,8 тис. тонн, Донецька – зі 120,4 до 39,7 тис. тонн та Луганська – з 14,2 до 6,6 тис. тонн. Дніпропетровська область, навпаки, показала приріст – з 329,1 до 383,5 тис. тонн, ставши лідером регіону. У Лісостепу загальні

обсяги впали помірно – на 7,1 відсотка, причому найбільше скорочення відбулося у Сумській області – з 66,0 до 28,3 тис. тонн та Київській – з 287,5 до 217,7 тис. тонн, тоді як Тернопільська і Хмельницька області продемонстрували зростання: з 83,3 до 104,9 тис. тонн і з 90,6 до 104,1 тис. тонн відповідно. Полісся єдина зона, що демонструє приріст загального виробництва – з 775,3 до 829,5 тис. тонн (на 7 відсотків), де найбільше зростання показали Львівська область – з 180,2 до 230,5 тис. тонн та Івано-Франківська – зі 135,2 до 153,9 тис. тонн, у той час як найнижчі показники зафіксовано в Чернігівській області – з 52,5 до 48,2 тис. тонн та Житомирській – з 84,5 до 70,6 тис. тонн. Загалом у всіх зонах зберігається чітка закономірність: основне зниження забезпечили господарства населення, тоді як підприємства або утримували позиції, або нарощували обсяги.

Відсоткова структура реалізації живої маси на забій чітко демонструє зміщення балансу на користь підприємств. Якщо у 2020 році частка підприємств у загальному виробництві по Україні становила 66,52 відсотка, то у 2024 році вона

зросла до 73,86 відсотка. Таким чином, за п'ять років підприємства наростили свою частку майже на 7,4 відсоткового пункти. У той же час частка господарств населення зменшилася з 33,48 до 24,43 відсотка, тобто на 9,05 відсоткового пункти. Ця тенденція свідчить про системне скорочення ролі дрібного виробника в структурі національного м'ясного виробництва.

Сільське населення поступово втрачає свою економічну роль як виробника м'ясної продукції. Підприємства, маючи доступ до інвестицій, технологій і ринків збуту, не тільки втримують свої позиції, але й поступово поглинають частку населення в загальному обсязі реалізації. У найближчі роки частка підприємств може перевищити 75 відсотків, особливо за умов активної державної підтримки великого товарного виробництва.

Динаміка забійної маси сільськогосподарських тварин в Україні у 2020–2024 роках свідчить

про зниження загального обсягу з 2477,5 тис. т у 2020 році до 2353,0 тис. т у 2024 році, тобто на 124,5 тис. т або на 5 %. Водночас спостерігається суттєва диференціація результатів за кліматичними зонами.

У степовій зоні обсяг забійної маси сільськогосподарських тварин реалізованих на забій скоротився з 550,3 тис. т у 2020 році до 457,3 тис. т у 2024 році, що становить зменшення на 93 тис. т або 16,9 %. Найбільший показник зафіксовано у Дніпропетровській області, яка піднялася з 259,0 тис. т до 302,8 тис. т, тобто на 43,8 тис. т або на 16,9 %. Найнижчий результат у 2024 році належить Луганській області – лише 4,2 тис. т, що означає падіння на 50 % у порівнянні з 2020 роком. Степова зона характеризується найбільшими втратами через воєнні дії та окупацією частини територій.

У лісостеповій зоні загальний обсяг забійної маси сільськогосподарських тварин реалі-

Таблиця 4

**Динаміка забійної маси сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, за категоріями господарств та кліматичними зонами в Україні (2020–2024 роки)**

Підприємства	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2020 р.
<b>Степ</b>						
Господарства усіх категорій	550,3	566,3	446,9	431,9	457,3	-93,00
Підприємства	357,3	391	320,2	305,1	327,6	-29,70
Структура, %	64,93%	69,04%	71,65%	70,64%	71,64%	6,71%
Господарства населення	193	175,3	113,4	91,4	91,4	-101,60
Структура, %	35,07%	30,96%	25,37%	21,16%	19,99%	-15,08%
<b>Лісостеп</b>						
Господарства усіх категорій	1385,4	1319	1229,9	1267,7	1291,1	-94,30
Підприємства	1075,8	1035,1	997,8	1043,9	1074,4	-1,40
Структура, %	77,65%	78,48%	81,13%	82,35%	83,22%	5,56%
Господарства населення	309,6	283,9	232,1	223,8	216,7	-92,90
Структура, %	22,35%	21,52%	18,87%	17,65%	16,78%	-5,56%
<b>Полісся</b>						
Господарства усіх категорій	541,8	553	529,9	539,9	604,6	62,80
Підприємства	270,9	294,3	286,9	306,7	378,9	108,00
Структура, %	50,00%	53,22%	54,14%	56,81%	62,67%	12,67%
Господарства населення	270,9	258,7	243	233,2	225,7	-45,20
Структура, %	50,00%	46,78%	45,86%	43,19%	37,33%	-12,67%
<b>Всього по Україні</b>						
Господарства усіх категорій	2477,5	2438,3	2206,7	2239,5	2353	-124,50
Підприємства	1704	1720,4	1604,9	1655,7	1780,9	76,90
Структура, %	68,78%	70,56%	72,73%	73,93%	75,69%	6,91%
Господарства населення	773,5	717,9	588,5	548,4	533,8	-239,70
Структура, %	31,22%	29,44%	26,67%	24,49%	22,69%	-8,54%

Джерело: [1]

зованих на забій скоротився з 1385,4 тис. т до 1291,1 тис. т, тобто на 94,3 тис. т або на 6,8 %. Вінницька область збільшила виробництво з 472,6 тис. т до 482,8 тис. т, тобто на 10,2 тис. т або на 2,2 відсотка. Найнижчий показник у 2024 році має Сумська область – 19,3 тис. т, де спостерігається зменшення на 26,4 тис. т або на 57,8 % порівняно з 2020 роком. Лісостеп залишається зоною з найбільшими ресурсами та найвищими показниками, але водночас має регіони з критичними скороченнями.

У зоні Полісся зафіксовано позитивну динаміку – обсяг зріс із 541,8 тис. т у 2020 році до 604,6 тис. т у 2024 році, що становить приріст на 62,8 тис. т. або на 11,6 відсотка. Лідером стала Львівська область, яка піднялася з 129,1 тис. т до 170,2 тис. т, що означає зростання на 41,1 тис. т або на 31,8 відсотка. Найнижчий результат серед поліських регіонів має Чернігівська область – 32,5 тис. т, що на 7,4 відсотка менше, ніж у 2020 році. Полісся стало єдиною зоною, яка забезпечила зростання обсягів, компенсуючи частину втрат інших територій.

Відбулося суттєве скорочення реалізації на забій забійної маси сільськогосподарських тварин у господарствах населення. Якщо у 2020 році їхня частка становила 31,2 % із загальним обсягом 773,5 тис. т, то у 2024 році вона знизилася до 22,7 % із 533,8 тис. т. Це

означає втрату майже 240 тис. т і падіння частки майже на 9 відсоткових пунктів. Основними причинами стали вимушене скорочення поголів'я через брак кормів, евакуацію населення та зниження економічної спроможності дрібних виробників підтримувати виробництво в умовах бойових дій.

На протигагу цьому підприємства зуміли втримати відносну стійкість, навіть демонструючи зростання у структурі виробництва. Їхні обсяги підвищилися з 1704 тис. т у 2020 році до 1780,9 тис. т у 2024 році, а частка зросла з 68,8 % до 75,7 %. Така тенденція пояснюється наявністю фінансових резервів, сучасних технологій і доступом до ринкових каналів збуту, що дозволило підприємствам компенсувати зниження виробництва в домогосподарствах.

Упродовж 2020–2024 років в Україні спостерігається суттєве скорочення валових надойв молока майже у всіх природно-кліматичних зонах, з особливо вираженим падінням у господарствах населення. Найбільше зниження зафіксовано в Степовій зоні, де загальний обсяг надоеного молока впав з 1870,3 до 1100 тис. тонн – лише 58,81% від рівня 2020 року. Господарства населення втратили майже половину виробництва, знизивши надої з 1509,9 до 724 тис. тонн, що становить 47,95%, тоді як підприємства зменшили обсяги на 33,68%. Серед областей у 2024 році

Таблиця 5

**Валовий надій молока за господарюючими суб'єктами по природо-кліматичних зонах (2020–2024 рр.), тис. т.**

Господарюючі суб'єкти	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2024/2020 р.	Абсолютне відхилення 2024–2020 р.
<b>Степ</b>							
Господарства усіх категорій	1870,3	1716,9	1292,3	1132,5	1100	58,81%	-770,3
Підприємства	360,4	349,7	217,5	225,7	239	66,32%	-121,4
Господарства населення	1509,9	1367,2	874,7	752,4	724	47,95%	-785,9
<b>Лісостеп</b>							
Господарства усіх категорій	4532	4315,7	3956,7	3935,5	3903,7	86,14%	-628,3
Підприємства	1843,7	1864,7	1840,3	1976,4	2120,8	115,03%	277,1
Господарства населення	2688,3	2451	2116,4	1959,1	1782,9	66,32%	-905,4
<b>Полісся</b>							
Господарства усіх категорій	2861,3	2681,3	2518,7	2362,4	2242,7	78,38%	-618,6
Підприємства	557,1	553,3	559,3	592,3	632,9	113,61%	75,8
Господарства населення	2304,2	2128	1959,4	1770,1	1609,8	69,86%	-694,4
<b>Всього по Україні</b>							
Господарства усіх категорій	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	7246,4	78,22%	-2017,2
Підприємства	2761,2	2767,7	2617,1	2794,4	2992,7	108,38%	231,5
Господарства населення	6502,4	5946,2	4950,5	4481,6	4116,7	63,31%	-2385,7

Джерело: [1]

лідером залишилась Дніпропетровська область – 204,1 тис. тонн, а найгірший результат показала Запорізька – лише 17,4 тис. тонн у 2024 році, проти 202 тис. тонн у 2020 році.

У Лісостеповій зоні зменшення обсягів валових надоїв молока становило з 4532 до 3903,7 тис. тонн – 86,14%. Спостерігалось зростання надоїв у підприємствах – на 15,03%, з 1843,7 до 2120,8 тис. тонн, на фоні падіння виробництва в господарствах населення до 66,32% від рівня 2020 року. Найбільше молока в 2024 році виробила Полтавська область – 668,6 тис. тонн, а найменше – Чернівецька з 196,7 тис. тонн.

Зона Полісся продемонструвала зменшення виробництва до 78,38% від рівня 2020 року – з 2861,3 до 2242,7 тис. тонн. Підприємства наростили обсяги на 13,61% – до 632,9 тис. тонн, тоді як господарства населення знизили виробництво на понад 694 тис. тонн. Найбільший обсяг надоїв у 2024 році був у Житомирській області – 413,4 тис. тонн, найменший – у Закарпатській, де надої скоротилися з 337,3 до 266,3 тис. тонн.

На загальнодержавному рівні виробництво молока скоротилося з 9263,6 до 7246,4 тис. тонн, тобто на 2017,2 тис. тонн або на 21,78%. Основний тягар скорочення припав на господарства населення, де обсяг зменшився з 6502,4 до 4116,7 тис. тонн, тобто лише 63,31% від рівня 2020 року. Підприємства, навпаки, наростили виробництво на 231,5 тис. тонн – з 2761,2 до 2992,7 тис. тонн, що становить приріст у 8,38%.

Така динаміка свідчить про завершення епохи дрібного молочного виробництва як домінуючої моделі в Україні. Поступово формується індустріальна модель виробництва, де підприємства забезпечують зростання обсягів навіть в умовах економічної нестабільності, демографічного скорочення сільського населення та кліматичних викликів. Разом із тим, стрімке падіння обсягів у господарствах населення – майже на 37% – несе ризики соціального характеру, особливо для Полісся та Степу, де молочне тваринництво відіграло важливу роль у підтримці місцевих громад. Якщо ця тенденція збережеться, то без адресної державної підтримки малих виробників можна очікувати подальшого згортання молочного сектору в сільській місцевості та поглиблення регіональних диспропорцій.

У Степовій зоні середній річний удій молока від однієї корови у господарствах усіх категорій збільшився з 4755,13 кг у 2020 році до 4881 кг у 2024 році, що становить приріст лише 125,87 кг – 2,65%. Це суттєво нижче за загальноукраїнський приріст, де удій зріс із 5129 кг до 5696 кг, тобто на 567 кг – 11,05%. Підприємства Степу демонструють більш виражений приріст – з 5881,25 кг до 7041 кг, що дорівнює збільшенню на 1159,75 кг – 19,72%, але це все одно трохи нижче за загальноукраїнський приріст у підприємствах, який склав 1533 кг – з 6634 кг до 8167 кг. Господарства населення у Степу навпаки знизили удій з 4583 кг до 4561 кг,

Таблиця 6

**Середній річний удій молока від однієї корови за категоріями господарств за природо-кліматичними зонами у 2020–2024 роках, (кг)**

Господарючі суб'єкти	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2024/2020 р.
<b>Степ</b>						
Господарства усіх категорій	4755,13	4805,63	4144,37	4879	4881	102,65%
Підприємства	5881,25	6064,75	5700,4	6729,4	7041	119,72%
Господарства населення	4583	4586	4218,8	4452	4561	99,52%
<b>Лісостеп</b>						
Господарства усіх категорій	5786	5800,67	5640,33	6042	6295	108,80%
Підприємства	6883,67	7070,67	7011	7635	8362	121,48%
Господарства населення	5205,56	5104,11	4826,22	4805	4699	90,27%
<b>Полісся</b>						
Господарства усіх категорій	4711,43	4733,43	4840,57	4983	5208	110,54%
Підприємства	5050,86	5084,29	5274,43	5472	5890	116,61%
Господарства населення	4493,29	4452,14	4530,43	4580	4702	104,64%
<b>Всього по Україні</b>						
Господарства усіх категорій	5129	5155	5119	5476	5696	111,05%
Підприємства	6634	6863	6611	7568	8167	123,11%
Господарства населення	4666	4604	4569	4664	4663	99,94%

Джерело: [1]

тобто на 22 кг – 0,48%, що гірше за стабільність показника у господарствах населення по Україні – 4666 кг у 2020 і 4663 кг у 2024. За областями найвищі показники у господарствах усіх категорій у Кіровоградській області – 6500 кг, а найнижчі в Одеській – 3750 кг; у підприємствах найвищий удій у Миколаївській – 10477 кг, а найнижчий в Запорізькій – 5377 кг; господарства населення найвищі показники у Кіровоградській – 6113 кг, найнижчі в Одеській – 3642 кг.

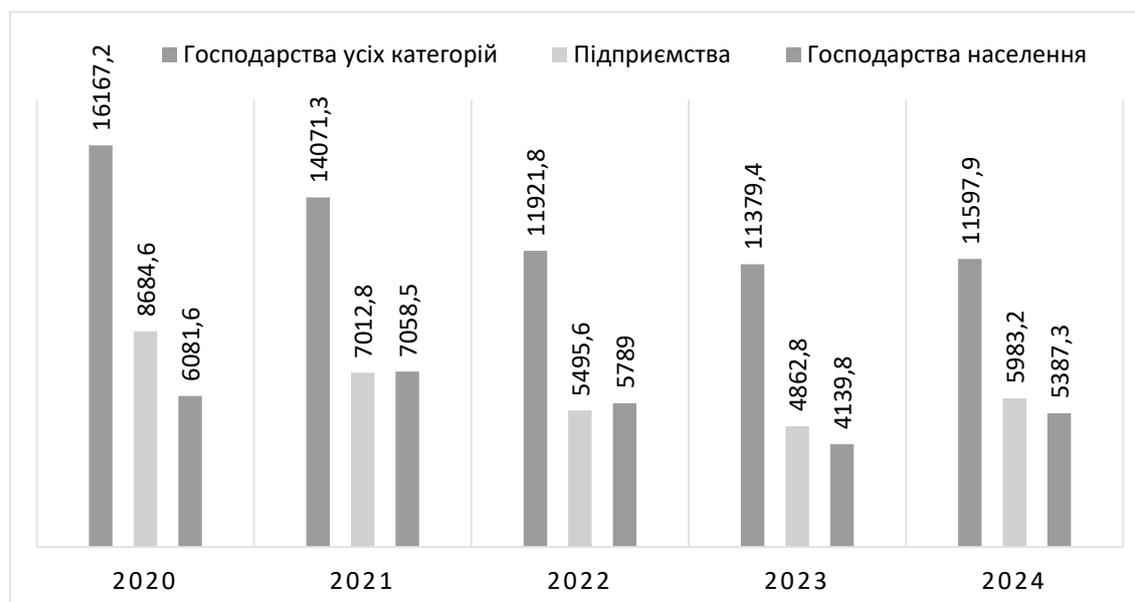
У Лісостепу удій у господарствах усіх категорій збільшився з 5786 кг до 6295 кг – на 509 кг або 8,8%, що поступається загальнонаціональному приросту. Підприємства Лісостепу збільшили удій з 6883,67 кг до 8362 кг, або на 1478,33 кг – 21,48%, що майже відповідає середньому по Україні. Водночас господарства населення Лісостепу знизили удій з 5205,56 кг до 4699 кг – на 506,56 кг або 9,73%. По областях найбільший удій у господарствах усіх категорій у Вінницькій – 6326 кг, найменший у Харківській – 5644 кг; серед підприємств найвищі показники у Тернопільській – 11099 кг, найнижчі у Харківській – 7485 кг; господарства населення найвищі у Вінницькій – 5212 кг, найнижчі у Харківській – 3553 кг.

У Поліссі удій у господарствах усіх категорій зріс з 4711,43 кг до 5208 кг – на 496,57 кг або 10,54%, що нижче за середній загальноукраїнський приріст. Підприємства Полісся збільшили удій з 5050,86 кг до 5890 кг – на 839,14 кг або 16,61%, що є близько до загальнонаціонального показника. Господарства

населення зросли з 4493,29 кг до 4702 кг – на 208,71 кг або 4,64%, що є кращим результатом у порівнянні з Лісостепом і Степом. За областями Полісся найвищий удій у господарствах усіх категорій у Житомирській області – 5610 кг, найнижчий у Закарпатській – 4194 кг; серед підприємств найвищі показники у Волинській області – 8620 кг, найнижчі у Закарпатській – 1171 кг; господарства населення найвищі у Івано-Франківській – 5550 кг, найнижчі у Закарпатській – 4250 кг.

Наведені дані демонструють, що підприємства є головним драйвером зростання молочного виробництва в Україні. Завдяки кращій організації, доступу до сучасних технологій і фінансових ресурсів, вони можуть значно підвищувати продуктивність та нарощувати обсяги виробництва. У такій ситуації розвиток молочної галузі можливий лише за умови системної підтримки підприємств – юридичних осіб із належною інфраструктурою, сучасними технологіями та ефективним менеджментом. Розвиток підприємств сприятиме створенню нових робочих місць, економічній стабільності регіонів і зменшенню негативних соціальних наслідків війни. Паралельно важливо підтримувати і модернізувати господарства населення, щоб зберегти їхню роль у аграрному комплексі, проте основним фундаментом галузі мають стати саме підприємства, здатні ефективно протистояти викликам і забезпечувати стабільний розвиток молочної галузі України.

Упродовж 2020–2024 років в Україні спостерігалось зниження загального обсягу вироб-



**Рис. 1. Динаміка виробництва яєць від свійської птиці в Україні за категоріями господарств у 2020–2024 роках, млн штук**

Джерело: [1]

ництва яєць від свійської птиці. У 2020 році вироблено 16 167,2 млн штук яєць, а вже у 2024 році цей показник становив лише 11 597,9 млн, що свідчить про загальне скорочення на 4569,3 млн штук, або приблизно на 28,3 %. Найбільше падіння простежується у підприємствах: із 8684,6 млн шт. у 2020 році до 4862,8 млн у 2023 році, тобто майже вдвічі. У 2024 році тут зафіксовано незначне відновлення до 5983,2 млн, однак цей рівень все ще на 31,1 % нижчий за показник 2020 року.

Господарства населення демонстрували іншу динаміку. Якщо в 2020 році вони виробили 6081,6 млн штук, то у 2021 році цей показник зріс до 7058,5 млн – це був єдиний рік за період, коли обсяги в господарствах населення перевищили підприємства. У наступні роки виробництво стабільно знижувалося: у 2022 році – до 5789 млн, у 2023 – до 4139,8 млн, а у 2024 – зростання до 5387,3 млн штук. Незважаючи на це, у порівнянні з 2020 роком, зменшення становить 694,3 млн, або приблизно 11,4 %.

Простежується посилення домінування підприємств. Саме вони забезпечують вищу продуктивність тварин, кращий доступ до інновацій та здатність витримувати ринкові й воєнні шоки. Господарства населення натомість поступово втрачають позиції – вони зберігають нішеву роль у виробництві яєць і локальному забезпеченні, проте вже не визначають основних тенденцій розвитку галузі.

Пріоритетними залишається продукція з короткими циклами виробництва та низькою ресурсоемністю, яка здатна швидко реагувати на зміну кон'юнктури та потреб ринку. Птахівництво та свинарство забезпечують стабільні обсяги за відносно низької собівартості, що робить їх найбільш привабливими для приватних інвесторів і кредитних установ. Натомість молочне та м'ясне скотарство залишаються найбільш проблемними через високу ресурсоемність і тривалі цикли відтворення, а тому їхнє відновлення залежить від державних дотацій і модернізаційних програм.

Галузь демонструє поступове переформатування, при якому Лісостеп та Полісся стають центрами зростання завдяки кращим умовам для інтеграції виробництва та формування кластерів, орієнтованих як на внутрішній ринок, так і на експорт. Тут активно розвиваються кооперативні об'єднання та фермерські господарства, тоді як Степова зона зазнала найбільших втрат, оскільки через її територію проходить основний театр бойових дій, що спричинило руйнування інфраструктури та скорочення поголів'я, обмежуючи можливості для швидкого відновлення й вимагаючи спеціальних економічних програм.

Таким чином, сучасна модель тваринництва України формується за рахунок поєднання продуктової спеціалізації, географічної переорієнтації та зміцнення ролі підприємств. У перспективі галузь потребує комплексної державної підтримки у сфері скотарства, розвитку страхових та кредитних механізмів, а також стимулювання кооперації на регіональному рівні.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Проведене дослідження доводить, що тваринницька галузь України, незважаючи на суттєві втрати, має значний потенціал для відновлення та модернізації. Основними передумовами її стабілізації є впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності управління та розширення доступу до фінансових ресурсів. Важливим чинником є інтеграція до європейських ринків, розвиток системи екологічно чистого виробництва та забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості.

Для досягнення сталого розвитку галузі необхідно посилити державну підтримку, забезпечити інвестиційну привабливість, створити умови для розвитку кооперативних об'єднань малих і середніх виробників. Узгоджені дії держави, приватного сектору та міжнародних партнерів сприятимуть підвищенню продовольчої безпеки, формуванню стійких виробничих ланцюгів та зміцненню економічної стійкості країни загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
2. Духницький Б., Духницький В. Стан і проблеми розвитку тваринництва в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Том 342. № 3(2). С. 102–107.
3. Журбенко Н. Оцінка та перспективи виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-116>
4. Заболотна Н.Я. Сучасні тенденції розвитку тваринництва в Україні. *Право і суспільство*. 2023. № 2, т. 1. С. 141–145.
5. Лаврук О.В. Особливості європейських моделей державної політики у розвитку тваринництва. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 20. С. 45–50.
6. Перегуда Ю. А., Коробова Н. М. Експортно-імпорتنі операції на ринку продукції тваринництва в умовах економічних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38. С. 297–306. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/913>

7. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 році (лютий 2025 року) / Лупенко Ю.О., Нечипоренко О.М., Людвенко Д.В., Грищенко О.Ю.; за ред. Ю.О. Лупенка, О.М. Нечипоренка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 24 с.
8. FAO. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises – Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. Rome. 44 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc5755en>
9. Velesyk T. A., Moisiievych V. V. Analysis of the state of development of breeding livestock in Ukraine. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*. 2022. № 24(99). С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9908>

#### References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/>
2. Dukhnytskyi B., Dukhnytskyi V. (2025) Stan i problemy rozvytku tvarynnytstva v Ukraini [State and problems of livestock development in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Vol. 342, no. 3(2), pp. 102–107.
3. Zhurbenko N. (2023). Otsinka ta perspektyvy vyrobnychoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Assessment and prospects of the production potential of agricultural enterprises in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-116>
4. Zabolotna N.Ia. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku tvarynnytstva v Ukraini [Current trends in the development of manufacturing in Ukraine]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, vol. 2(1), pp. 141–145.
5. Lavruk O.V. (2020) Osoblyvosti yevropeyskykh modelei derzhavnoi polityky u rozvytku tvarynnytstva [Peculiarities of European models of state policy in the development of livestock breeding]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, vol. 20, pp.45–50.
6. Pehuda Yu. A., Korobova, N. M. (2023) Eksportno-importni operatsii na rynku produktsii tvarynnytstva v umovakh ekonomichnykh vyklykiv [Export-import operations on the livestock products market in conditions of economic challenges]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, vol. 38. pp. 297–306. URL: <https://nzlubbp.org.ua/index.php/journal/article/view/913>
7. Lupenko Yu.O., Nechyporenko O.M., Liudvenko D.V. & Hryshchenko O.Iu. (2025) Prohnoz vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini u 2025 rotsi (liutyi 2025 roku) [Forecast of agricultural production in Ukraine in 2025 (February 2025)] / za red. Yu.O. Lupenka, O.M. Nechyporenka. Kyiv : NNTs "IAE".
8. FAO. (2023). Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises – Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. Rome. 44 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc5755en>
9. Velesyk T. A. & Moisiievych, V. V. (2022). Analysis of the state of development of breeding livestock in Ukraine. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, vol. 24(99), pp. 45–51. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9908>

Стаття надійшла: 23.10.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Чепига Б.Т.**

провідний економіст відділу досліджень  
Департаменту монетарної політики та економічного аналізу,  
Національний банк України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9614-8840>

**Пілько А.Д.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4418-6877>

**Cheruha Bohdan**

National Bank of Ukraine

**Pilko Andriy**

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

## АНАЛІЗ ВАРТОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МЕТОДІВ\*

### ANALYSIS OF THE VALUE OF THE INVESTMENT PORTFOLIO USING THE APPLICATION OF MACHINE LEARNING MODELS AND THE USE OF OPTIMIZATION METHODS

В роботі проведено порівняльний аналіз методів управління інвестиційним портфелем з подальшим формуванням моделей аналізу та прогнозування вартості інвестиційного портфеля. Спираючись на дані вибірки запропоновано підхід до постановки та вирішення задачі аналізу впливу факторів макросередовища на динаміку, структуру та прибутковість інвестиційного портфеля. Використання моделей та методів машинного навчання, зокрема лінійної регресії, опорних векторних машин (SVM), випадкового лісу (Random Forest) та дерев рішень (Decision Trees) дозволило розрахувати вартість інвестиційного портфеля. Розрахунок прогнозу вартості активів на наступні 12 місяців на основі середньозваженої вартості з даних чотирьох моделей дозволив визначити найбільш привабливі активи для формування інвестиційного портфеля та спрогнозувати їхню прибутковість. Подальші дослідження у цьому напрямі дозволять розширити спектр макроекономічних показників, які слід враховувати в економетричних моделях та моделях машинного навчання, а також підходи до формування інвестиційного портфеля, зокрема із оцінкою не лише прибутковості та ризику, але й податкових чинників, ліквідності та трансакційних витрат.

**Ключові слова:** інвестиційний портфель, моделювання, оптимізація, машинне навчання, активи, прогнозування.

The analysis of statistical information, as well as the use of optimization, econometric and machine learning models allowed us to propose a possible approach to solving the problem of assessing the impact of macroeconomic factors on the formation of the investment portfolio of economic agents in the conditions of modern Ukrainian realities. It has been proven that machine learning methods allow us to take into account complex market dependencies, that significantly increases the efficiency of portfolio management. The paper provides a comparative analysis of investment portfolio management methods followed by the formation of investment portfolio value analysis and forecasting models. Based on data from open sources, a sample was formed and an approach to setting and solving the problem of analyzing the impact of macro-environmental factors on the dynamics, structure and profitability of the investment portfolio was proposed. The use of models and methods of machine learning, in particular linear regression, support vector machines

\*Примітка: думки авторів не виражають позицію НБУ.



(SVM), Random Forest and Decision Trees made it possible to calculate the value of the investment portfolio. Calculation of the asset value forecast for the next 12 reporting periods based on the weighted average value from the data of the four models made it possible to determine the most attractive assets for forming an investment portfolio and forecast their profitability. It has been confirmed that modern forecasting models, in particular, those based on machine learning algorithms, provide a faster and more accurate assessment of financial trends than traditional econometric models. Further research in this direction will allow to expand the spectrum of macroeconomic indicators that should be taken into account in econometric and machine learning models, as well as approaches to the formation of an investment portfolio, in particular with an assessment of not only profitability and risk, but also tax factors, liquidity and transaction costs. It is also possible to use a wider set of statistical tools with optimization of parameters of machine learning models for setting and implementing tasks of analysis and forecasting the value of investment assets.

**Keywords:** investment portfolio, modeling, optimization, machine learning, assets, forecasting.

**Постановка проблеми.** Рівень та динаміка розвитку фінансової системи є одними з визначальних факторів, що впливають на економічне зростання. Вони впливають на здатність економічних агентів ефективно залучати ресурси до перспективних інноваційних проектів та забезпечувати хеджування ризикованих операцій. Водночас, об'єктом інвестування може бути не тільки певне підприємство, а й окремих фінансовий або реальний актив. До повномасштабного вторгнення фінансовий ринок в Україні був недостатньо розвинений. Він продовжує перебувати на тому ж етапі розвитку і в даний час. Найпопулярнішими активами для інвестування серед резидентів наразі є облігації внутрішніх державних позик (ОВДП), депозити, валюта або деякі дорогоцінні метали. Спроби виходу на зовнішні інвестиційні ринки фіксуються дещо рідше. З огляду на обмежені ресурси для інвестування, альтернатив не так багато, але їх достатньо для певної диверсифікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі можна зустріти значну кількість результатів досліджень, спрямованих на проведення критичного порівняльного аналізу існуючих методів управління фінансовими активами та практичну реалізацію методів оптимізації та прогнозування різних фінансових активів. Зокрема, Chhajer P., Shah M., Kshirsagar A. [1] досліджують використання інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування майбутніх подій на фондовому ринку. У статті Ding S. [2] досліджується оптимізація портфеля в умовах ринкової волатильності шляхом поєднання теорії інвестицій Марковіца та алгоритму Монте-Карло. Ding S. [2] застосовує модель Марковіца для аналізу середнього значення та дисперсії прибутковості окремих акцій, визначаючи «ефективну межу портфеля». Метод Монте-Карло, своєю чергою, використовується для симуляції змін різних факторів, що впливають на ринок, та для знаходження портфеля з найвищим коефіцієнтом Шарпа, що, на думку автора, є оптимальним у турбулентних ринкових умовах.

У дослідженні Li A. [3] застосовується симуляція Монте-Карло для побудови ефективної межі та оптимізації інвестиційного портфеля. Цей метод дозволяє шляхом багаторазового випадкового моделювання генерувати значну кількість наборів ваг для акцій, що входять до портфеля. Завдяки цьому Монте-Карло допомагає ідентифікувати портфелі з максимальним коефіцієнтом Шарпа та мінімальною дисперсією, оцінюючи їхню ефективність порівняно з ринковим індексом S&P 500. У статті Martinez-Nieto L., Fernandez-Navarro F., Carbonero-Ruz M., Montero-Romero T. [4] досліджується ефективність різних стратегій диверсифікації та середньо-дисперсійних моделей (за Марковіцем) для оптимізації портфеля. У дослідженні Chaweeewanchon A., Chaysiri R. [5] поєднуються підходи Марковіца та методи прогнозування акцій з алгоритмами машинного навчання. Хоча головна увага роботи зосереджена на точності прогнозування, автори також роблять порівняння середньо-варіативний метод із рівномірно зваженим (Equally Weighted) портфелем. Результати демонструють, що традиційні методи Марковіца показують більшу стабільність порівняно з простішими підходами.

Стаття Behera J., Pasayat A. K., Behera H., Kumar P. [6] пропонує гібридний підхід до оптимізації портфеля, що інтегрує алгоритми машинного навчання для прогнозування цін акцій. Для подальшого відбору портфеля застосовується модель Mean-VaR (Value-at-Risk), яка є одним з ключових оптимізаційних методів для управління ризиком. У статті Faheem N.M.A., Aslam N.M., Kakolu N.S. [7] досліджується застосування штучного інтелекту в оптимізації інвестиційних портфелів, підкреслюючи роль різних методів машинного навчання. Дослідження порівнює ефективність таких алгоритмів машинного навчання, як Support Vector Machines, Random Forests, LSTM та Reinforcement Learning, за критеріями коефіцієнта Шарпа, волатильності та річної прибутковості. У роботі Sadorsky P. [8] використовуються методи машинного навчання на основі дерев, такі як випадкові ліси (random

forests), беггінг (bagging) та надзвичайно рандомізовані дерева (ExtraTrees), для прогнозування напрямку цін на акції сонячної енергетики. Дослідження показує, що точність прогнозування цих моделей (вище 85% для горизонту від 8 до 20 днів) значно перевершує логістичну регресію, підтверджуючи ефективність машинного навчання для прогнозування напрямку руху акцій.

**Метою дослідження** є проведення порівняльного аналізу методів управління інвестиційним портфелем з подальшим формуванням моделей аналізу та прогнозування вартості інвестиційного портфеля.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для даного дослідження було зібрано дані з відкритих джерел із січня 2016 по листопад 2024 року, включаючи базу даних Національної асоціації банків України (НАБУ) [9], Національного банку України (НБУ) [10], Federal Reserve Bank of New York [11], LBMA [12] та Economic Policy Uncertainty Index [13]. Для цього було використано програмне забезпечення для статистичних розрахунків R (RStudio).

Для вирішення поставлених задач сформовано набір змінних, що визначають активи: *OVDP* – середньорічна дохідність ОВДП, %; *Deposit* – середньозважена річна ставка за новими депозитами нефінансових корпорацій, %; *Cash\_US* – готівковий курс гривні до долара; *SP500* – значення індексу S&P 500; *Gold* – вартість золота за унцію (London Gold Fixing), \$.

Змінні, які потенційно можуть визначати дохідність попередньоозначених активів: *CPI\_UA* – значення індексу інфляції до попереднього місяця, %; *M1\_UA* – грошовий агрегат M1 для України, млрд. грн; *Debt\_UA* – співвідношення державного боргу до ВВП, %; *GPR\_UA* – індекс геополітичного ризику для України; *CPI\_USA* – індекс геополітичного ризику для США; *EFFR* – ефективна ставка по федеральним фондам США, %; *GPR\_W* – світовий індекс геополітичного ризику.

Припустимо, що підприємство наприкінці 2015 року отримало позаплановий додатковий прибуток у розмірі 10 000 грн, проте розширювати власні виробничі потужності не планує. Тому постає питання у їхньому використанні у іншому напрямку – інвестуванні, на випадок майбутніх незапланованих обставин, і збереженні початкової вартості власних коштів.

Для цього підприємство визначилося із чотирма шляхами – вкласти у облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), покласти кошти на строковий депозит в українські банки, перевести їх у готівковий долар або ж купити золото. Інвестування у індекс п'ятиста найбільших акціонерних компаній США (S&P 500) є альтернативним, безризиковим варіантом, тому за базовий сценарій він не береться. Однак слід додати, що для

самостійного інвестування у деякі види активів на практиці необхідна значно вища сума коштів.

Період інвестування розпочинається у січні 2016 та закінчується у листопаді 2024 року. Розраховується саме вартість активів, скоригована на українську інфляцію із базовим періодом січня 2016 року та без оподаткування. Розрахунок інвестування кожного із п'яти активів містить певні особливості. Оскільки ОВДП та депозити є строковими, то необхідно очікувати хоча б рік для того, щоб кошти повністю примножились згідно з початковою ставкою у певному місяці. Тому, вирішено розділити початкові 10 000 грн на 12 місяців і вкласти рівні обсяги коштів у кожен період 2016 року. Таким чином уже на початку 2017 року загальна вартість активів почне збільшуватись номінально, хоча строковість передбачає, що на руках буде в рази менше грошей.

Додатково слід врахувати, що повна сума українських активів на кінець звітного періоду припускається у доступі підприємства (11.2024), лише якщо після листопада 2023 року припинити інвестувати у ОВДП та депозити.

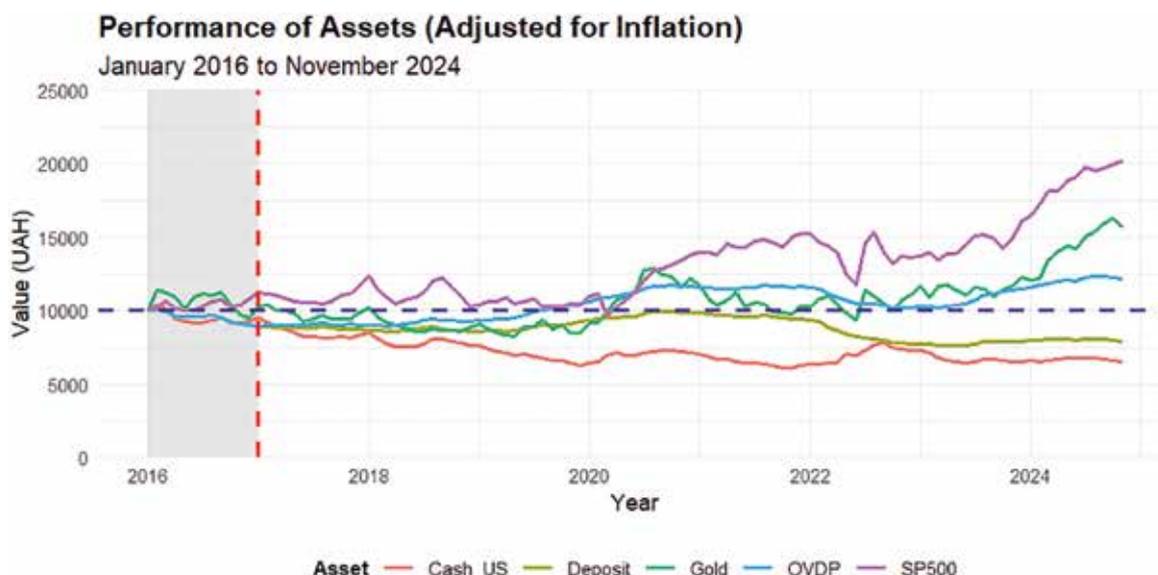
Із готівкою валютою усе простіше – у січні 2016 року усі кошти можна б було обміняти на долари та утримувати до кінцевого терміну. У цьому випадку враховується лише девальвація гривні. Також готівка є більш ліквідна за попередні активи.

Іноземні активи матимуть іншу специфіку інвестування. Усі кошти переводяться за офіційним курсом гривні на січень 2016 року у долари та інвестується у золото (або ж SP500) на міжнародному ринку, ціна на яке встановлюється етапно у Лондоні.

Для користування власними інвестиційними доходами в Україні, слід трансформувати вартість іноземних активів у національну грошову одиницю згідно офіційного курсу, який також девальвує та врахувати українську інфляцію. Динаміку реальної вартості потенційно інвестованих додаткових коштів компанії у кожен окремий актив продемонстровано на рис. 1.

Можна помітити, що найбільш вигідним було б вкладення у індекс S&P 500. Найменш вигідним – у готівковий долар та депозити, реальна вартість, яких лише зменшилась із часом. Тому серед українських вкладень вигідним є лише вкладення у ОВДП.

Даний аналіз лише технічно здатний продемонструвати зміну вартості активів. На практиці ж слід інвестувати у різні фінансові канали, оскільки диверсифікація допоможе зменшити ризику вкладень. У даному випадку можна використати різні методи формування інвестиційних портфелів: Equally weighted, CAMP, Monte Carlo та Markowitz. Вхідним показником вони використовують відсоткову зміну значення певного



**Рис 1. Реальна вартість кожного активу на кінець інвестиційного періоду (11.2024)**

*Джерело: власні розрахунки*

активу до попереднього місяця (тобто різниця дохідності).

Equally weighted метод передбачає, що ваги кожного активу є рівними. CAMP порівнює чутливості різних активів до безризикового ("Market risk free"), у цьому випадку індексу S&P 500. Саме тому вкладення у даний актив не розглядається.

Метод Марковіца та модель CAPM часто дають однакові результати, оскільки обидва базуються на схожих теоретичних передумовах. Метод Марковіца використовує математичну оптимізацію для створення портфеля, який мінімізує ризик при заданому рівні дохідності. CAPM, у свою чергу, оцінює очікувану дохідність портфеля, враховуючи систематичний ризик.

Перевага методу Монте-Карло полягає у здатності моделювати широкий спектр можливих сценаріїв для ринкових умов та дохідності активів. Однак недоліком вважають його ресурсозатратність.

Ваги у портфелі кожного із чотирьох активів запропоновані даними методами продемонстровано у табл. 1.

Методи Марковіца та CAMP продемонстрували однакові результати та надають більшу

вагу українським депозитам, оскільки хоча це є найменш дохідний актив проте він є і найменш волатильним через специфіку обрахунку. Симуляції за допомогою методу Монте-Карло більшу вагу при врахуванні ризику та різних сценаріїв віддали ОВДП та золоту.

Реальна кінцева вартість інвестиційного портфелю згідно використаних методів оптимізації представлена на рис. 2.

Можна помітити, що прибутковість гарантується лише за умови рівномірного розподілу коштів між усіма активами, застосування симуляції Монте Карло, а також вкладенням у безризиковий S&P 500.

У аналізі інвестиційних активів існує широкий набір методів, що використовуються для прогнозування вартості майбутнього прибутку. Наразі більша увага приділяється машинному навчанню, що дозволяє врахувати більш комплексні та навіть нелінійні взаємозв'язки між змінними.

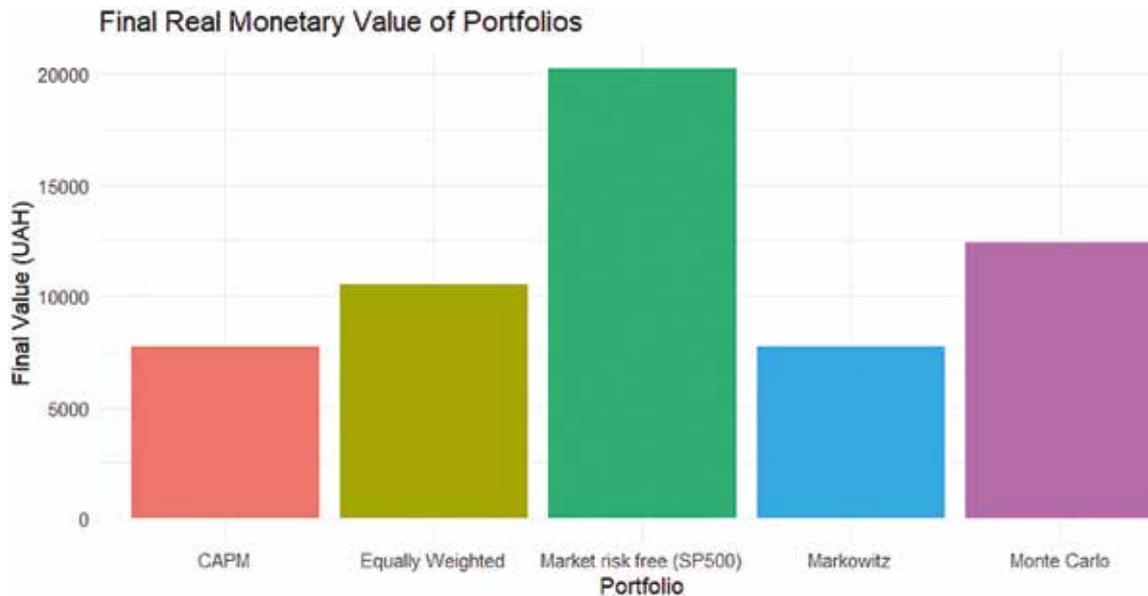
В своєму дослідженні використовуємо чотири методи машинного навчання, серед яких Linear regression, Support Vector Machine (SVM), Random Forest та Decision Trees.

Таблиця 1

**Ваги окремих активів у інвестиційному портфелі, сформованому згідно різних методів оптимізації**

Asset ►	OVDP	Deposit	Cash_US	Gold
Method ▼				
Equally weighted	0.25	0.25	0.25	0.25
CAMP	0.0002e-14	0.8892	0.1107	0
Monte Carlo	0.8234	0.0016	0.0419	0.133
Markowitz	0.0002e-14	0.8892	0.1107	0

*Джерело: власні розрахунки*



**Рис. 2. Кінцева реальна вартість інвестиційного портфелю згідно різних методів оптимізації**

Джерело: власні розрахунки

Лінійна регресія також належить до даних методів, та є однією із небагатьох лінійних моделей у машинному навчанні. Support Vector Machine (SVM) – універсальний метод, який використовується для класифікації та регресії. Decision Trees – це метод, що створює деревоподібну структуру для ухвалення рішень. Random Forest – це ансамблевий метод, який складається з безлічі дерев рішень, створених на основі випадкових підмножин даних і ознак. Кожен інвестиційний актив матиме інший набір пояснювальних параметрів, враховуючи особливості інвестиційної поведінки із точки зору економічного агента, що прагне отримати прибуток. Зокрема, лише золото пояснюється індексом геополітичної напруженості у світі, оскільки саме цей дорогоцінний метал та актив вважається найменш ризиковим та його капіталізація досягає обсягу у трильйони доларів.

Для різних показників також враховуються монетарні індикатори України та США, де циркулюють дані активи. Набір змінних можемо побачити нижче:

$$OVDP = (Deposit, Cash_{US}, Gold, SP500, CPI_{UA}, M1_{UA}, Debt_{UA}, GPR_{UA}, CPI_{USA}, EFFF, GPR_{USA}) \quad (1)$$

$$Deposit = (OVDP, Cash_{US}, Gold, SP500, CPI_{UA}, M1_{UA}, Debt_{UA}, GPR_{UA}, CPI_{USA}, EFFF, GPR_{USA}) \quad (2)$$

$$Cash_{US} = (OVDP, Deposit, Gold, SP500, CPI_{UA}, M1_{UA}, Debt_{UA}, GPR_{UA}, CPI_{USA}, EFFF, GPR_{USA}) \quad (3)$$

$$SP500 = (Gold, CPI_{USA}, EFFF, GPR_{USA}) \quad (4)$$

$$Gold = (SP500, CPI_{USA}, EFFF, GPR_{USA}, GPR_{W}) \quad (5)$$

Вибірка поділяється на 70% навчальну та 30% тестову. Навчальні дані допомагають побудувати модель, а тестові дають змогу оцінити, як вона працюватиме на нових даних, що імітує реальні умови. Це загальнопоширена практика. У табл. 2 представлені результати прогнозних якостей моделей згідно різних метрик та на різних інвестиційних активах.

Найважливішою метрикою будемо вважати RMSE (Root-mean-square error). Він є особливо корисним, оскільки чутливо реагує на великі похибки, що дозволяє ефективно оцінювати моделі, які прагнуть мінімізувати значні прорахунки.

Із результатів можемо вказати на те, що модель Decision Trees найбільш точно відображає динаміку вартості активів, хоча вона є дещо простішою, ніж до прикладу, Random Forest.

Для прогнозу вартості активів на наступні 12 місяців (до листопада 2025 включно) використовуємо середньозважене значення із даних чотирьох моделей. Прогноз здійснюється на 12 місяців таким чином, що ціла вибірка незалежних показників зсувається на 12 періодів, тобто передбачається існування лагового значення. Це зроблено для того, щоб не прогнозувати кожен окремий пояснювальний індикатор та врахувати довший термін взаємозв'язку. Таку процедуру проведемо лише для іноземних активів. Це пов'язано із тим, що майбутню

Таблиця 2

## Точність оцінок прогнозів динаміки інвестиційних активів згідно моделей машинного навчання

Model ►	Linear Regression	Support Vector Machine	Random Forest	Decision Tree
Accuracy metrics ▼				
<b>OVDP</b>				
MAE	0.0219	0.0105	0.0070	0.0053
MAPE	5.328	1.3618	0.8195	0.9481
MSE	0.038	0.0001	0.0008	0.0004
RMSE	0.0617	0.0128	0.0090	0.0068
<b>Deposit</b>				
MAE	0.0490	0.0080	0.0052	0.0035
MAPE	6.6046	0.9931	0.9990	0.9051
MSE	0.0241	0.0001	0.0004	0.0002
RMSE	0.1515	0.0107	0.0066	0.0046
<b>Cash_US</b>				
MAE	0.0861	0.0191	0.0183	0.0229
MAPE	10.7319	1.2840	1.4524	5.3114
MSE	0.0349	0.0007	0.0007	0.0008
RMSE	0.1868	0.0269	0.0270	0.0294
<b>SP500</b>				
MAE	0.0561	0.0393	0.0398	0.0393
MAPE	5.4514	1.2091	1.5116	2.8049
MSE	0.0051	0.0035	0.0034	0.0031
RMSE	0.0717	0.0598	0.0591	0.0559
<b>Gold</b>				
MAE	0.0431	0.0464	0.0463	0.0449
MAPE	1.2884	1.3602	1.3345	1.2500
MSE	0.0031	0.0036	0.0036	0.0034
RMSE	0.0562	0.0607	0.0600	0.0583

Джерело: власні розрахунки

вартість українських активів вже визначено процентами під яких їх було закладено. Тобто вартість ОВДП та депозитів у листопаді 2025 отримаємо і вкладу у листопаді 2024, відсотки про які відомі.

Що стосується готівкового долара, то слід сказати, що наразі валютний ринок більшою мірою керується інтервенціями Національного банку України. Тому, якщо поточна ситуація у економіці збережеться за режиму керованої гнучкості обмінного курсу, то прогнозувати різний ріст курсу долара не варто. Оскільки для зменшення тиску на валютному ринку дохідність ОВДП та депозитів повинна бути вищою за майбутню потенційну девальвацію (не більше 7.4%, оскільки це дохідність депозитів у листопаді 2024 року), то логічно припустити, що і курс повинен бути не вище 44,5 грн/дол, а то і нижче. Тому виберемо цей сценарій за майбутнє значення курсу та екстраполюємо дані на наступні 12 місяців.

Для коригування на майбутню інфляцію слід знати її значення через рік. У цьому випадку просто екстраполюємо прогнозовану на кінець

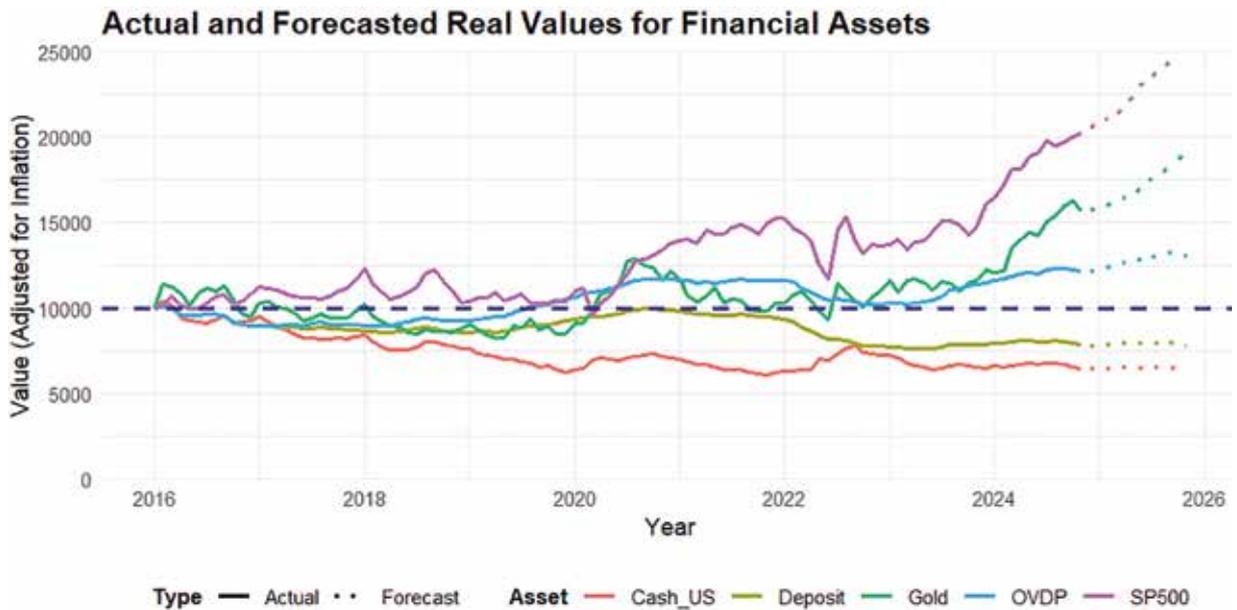
2025 року інфляцію із інфляційного звіту НБУ [14] (6,9%). На рис. 3 представлено результати прогнозної динаміки реальної вартості інвестицій на наступні 12 місяців.

Можемо помітити, що лише для іноземних активів прогнозується різке зростання, для ОВДП воно буде менш помітним, а решту активів залишатимуться нижче точки реальної беззбитковості.

На основі даних прогнозів активів та враховуючи ваги різних методів оптимізації, можна порівняти вартість інвестиційного портфеля станом на кінець листопада 2024 та 2025 років. Це представлено на рис. 4.

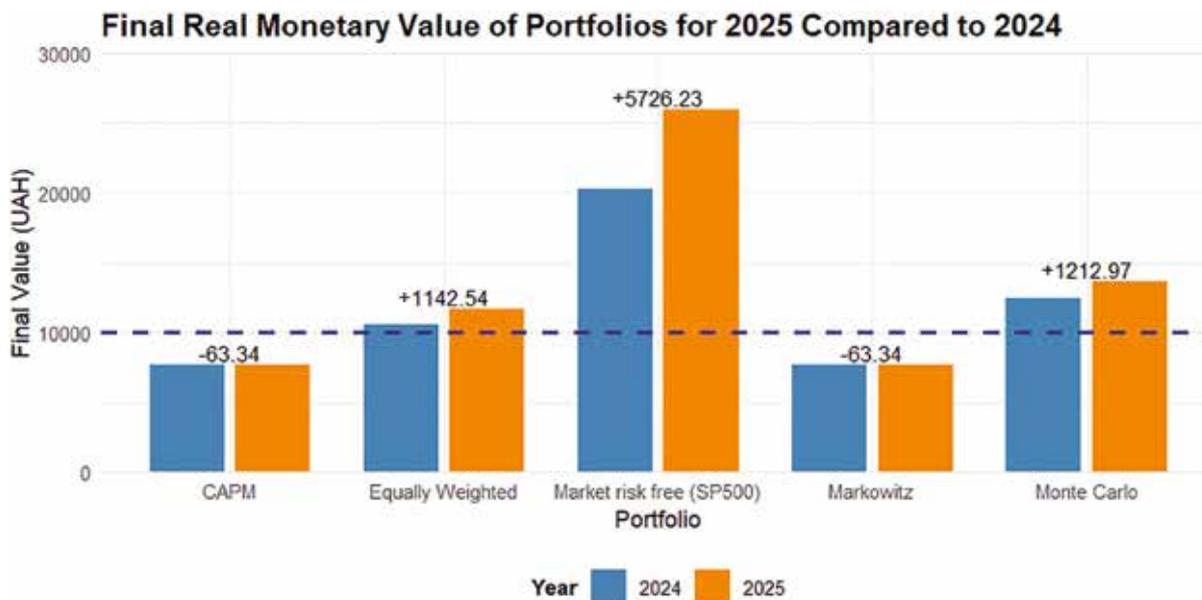
Можна зробити висновки, що індекс S&P 500 знову зможе продемонструвати найвищу прибутковість. Половина методів із їхніми вагами щодо різних активів вказують на збитковість (CAMP, Markowitz). На противагу їм, Equally weighted та Monte Carlo ще сильніше збільшать розрив між нульовою прибутковістю (10 000 грн) та майбутнім реальним значенням.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволить визначити оптимальну вагу активів



**Рис. 3. Прогноз реальної вартості інвестиційних активів на наступні 12 місяців**

Джерело: власні розрахунки



**Рис. 4. Порівняння реальної вартості інвестиційних портфелів згідно отриманого прогнозу**

Джерело: власні розрахунки

в інвестиційному портфелі та спрогнозувати їх майбутню реальну вартість та прибутковість. Використовувались оптимізаційні методи та моделі машинного навчання (лінійна регресія, Random Forest, SVM, Decision Trees) для прогнозування вартості золота та індексу S&P 500.

По-перше, найбільш прибутковим виявилось вкладення в індекс S&P 500, що дозволяє формувати з нього повний портфель, підтверджуючи його репутацію «безризикового» активу в літературі.

По-друге, вкладення в готівковий долар та депозити виявилися найменш прибутковими, не

покриваючи початкової реальної вартості. Серед українських активів найкращим варіантом є ОВДП, що може забезпечити реальний прибуток.

По-третє, диверсифікація є обов'язковим атрибутом кожного портфеля. Серед оптимізаційних методів, метод Monte-Carlo, що враховує ризикову складову, показав найбільший прибуток, зосереджуючи найбільшу вагу на ОВДП та золоті.

По-четверте, прогноз вказує на те, що іноземні активи продовжуватимуть давати найбільший прибуток, тоді як українські залишатимуться приблизно на тому ж реальному рівні.

Рекомендовано використовувати методи диверсифікації оптимізаційного портфеля, такі як Monte-Carlo, для врахування всіх потенційних сценаріїв. Слід інвестувати кошти як в іноземні, так і в українські активи, враховуючи різні ризики та їхню ліквідність. Для більш точного прогнозування дохідності потенційних активів на перспективу варто використовувати нейромережеві моделі.

Слід зазначити, що проведений аналіз не є ідеальним та завершеним інструментарієм для практичного використання. Зокрема, він не враховував податкові зобов'язання при

порівнянні прибутковості вітчизняних та закордонних активів, а також інші суттєві фактори, такі як трансакційні витрати, ліквідність окремих активів, потенційні зміни в регуляторному середовищі, потенційну точку входу для купівлі окремого активу (тобто прибутковість на різних етапах відрізнялася – нелінійність) та поточний стан підприємства і його ризик-менеджмент. Ці аспекти потребують додаткового глибокого дослідження для створення повноцінного та практично застосовного інструментарію інвестиційного планування.

#### Список використаних джерел:

1. Chhajaj P., Shah M., & Kshirsagar A. The applications of artificial neural networks, support vector machines, and long-short term memory for stock market prediction. *Decision Analytics Journal*, 2021. № 2, 100015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2021.100015>
2. Ding S. Portfolio optimization based on Markowitz Investment Theory and Monte Carlo Simulation. *SHS Web of Conferences*. 2024, № 188, 01009. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418801009>
3. Li A. Portfolio optimization by Monte Carlo Simulation. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 2023. № 5 0(1), p. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/50/20230568>
4. Martinez-Nieto L., Fernandez-Navarro F., Carbonero-Ruz M., & Montero-Romero T. An experimental study on diversification in portfolio optimization. *Expert Systems With Applications*, 2021. № 181, 115203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115203>
5. Chaweewanchon A. & Chaysiri R. Markowitz Mean-Variance Portfolio Optimization with Predictive Stock Selection Using Machine Learning. *International Journal of Financial Studies*, 2022. № 10(3), p. 64. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs10030064>
6. Behera J., Pasayat A. K., Behera H., & Kumar P. Prediction based mean-value-at-risk portfolio optimization using machine learning regression algorithms for multi-national stock markets. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 2023. № 120, 105843. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2023.105843>
7. Faheem N. M. A., Aslam N. M., & Kakolu N. S. Artificial intelligence in Investment Portfolio Optimization: A Comparative Study of Machine Learning Algorithms. *International Journal of Science and Research Archive*. 2022. № 6(1), p. 335–342. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.6.1.0131>
8. Sadorsky P. Forecasting solar stock prices using tree-based machine learning classification: How important are silver prices? *The North American Journal of Economics and Finance*, 2022. № 61, 101705. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101705>
9. Офіційний сайт Національної Асоціації Банків. URL: <https://nabu.ua>
10. Офіційний сайт НБУ. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
11. Federal Reserve Bank of New York – Serving the second district and the nation – Federal Reserve Bank of New York (n.d.). URL: <https://www.newyorkfed.org/>
12. About LBMA. (n.d.). LBMA. URL: <https://www.lbma.org.uk/about-us/about-the-lbma>
13. Economic Policy uncertainty index. (n.d.). URL: <https://www.policyuncertainty.com/gpr.html>
14. Інфляційний звіт, жовтень 2024 року. НБУ. (2024, November 7). Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2024-roku>

#### References:

1. Chhajaj P., Shah M. & Kshirsagar A. (2021). The applications of artificial neural networks, support vector machines, and long–short term memory for stock market prediction. *Decision Analytics Journal*, no. 2, 100015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2021.100015>
2. Ding S. (2024). Portfolio optimization based on Markowitz Investment Theory and Monte Carlo Simulation. *SHS Web of Conferences*, no. 188, 01009. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418801009>
3. Li A. (2023). Portfolio optimization by Monte Carlo Simulation. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, no. 50(1), pp. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/50/20230568>
4. Martinez-Nieto L., Fernandez-Navarro F., Carbonero-Ruz M. & Montero-Romero T. (2021). An experimental study on diversification in portfolio optimization. *Expert Systems With Applications*, no. 181, 115203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115203>
5. Chaweewanchon A. & Chaysiri R. (2022). Markowitz Mean-Variance Portfolio Optimization with Predictive Stock Selection Using Machine Learning. *International Journal of Financial Studies*, no. 10(3), p. 64. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs10030064>

6. Behera J., Pasayat A. K., Behera H. & Kumar P. (2023). Prediction based mean-value-at-risk portfolio optimization using machine learning regression algorithms for multi-national stock markets. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, no. 120, 105843. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2023.105843>
7. Faheem N. M. A., Aslam N. M. & Kakolu N. S. (2022). Artificial intelligence in Investment Portfolio Optimization: A Comparative Study of Machine Learning Algorithms. *International Journal of Science and Research Archive*, no. 6(1), pp. 335–342. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.6.1.0131>
8. Sadorsky P. (2022). Forecasting solar stock prices using tree-based machine learning classification: How important are silver prices? *The North American Journal of Economics and Finance*, no. 61, 101705. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.najef.2022.101705>
9. Ofitsiyyny sayt Natsional'noyi Asotsiatsiyi Bankiv [Official website of the National Association of Banks]. Available at: <https://nabu.ua>
10. Ofitsiyyny sayt NBU [The official website of the NBU]. Available at: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).
11. Federal Reserve Bank of New York – Serving the second district and the nation – Federal Reserve Bank of New York (n.d.). Available at: <https://www.newyorkfed.org/>
12. About LBMA. (n.d.). LBMA. Available at: <https://www.lbma.org.uk/about-us/about-the-lbma>
13. Economic Policy uncertainty index. (n.d.). Available at: <https://www.policyuncertainty.com/gpr.html>
14. Inflyatsiyyny zvit, zhovten' 2024 roku. NBU. [Inflation Report, October 2024. NBU] (2024, November 7). Natsional'nyy Bank Ukrainy. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyyny-zvit-jovten-2024-roku>

Стаття надійшла: 22.10.2025

Стаття прийнята: 06.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

---

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА,  
СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**

---

УДК 336.64:004(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-9>**Дубина М.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

**Кальченко О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7120-9843>

**Лесун С.М.**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0096-3077>

**Dubyna Maksym, Kalchenko Olha, Lesun Serhii**  
Chernihiv Polytechnic National University

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ****FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT  
OF IT-COMPANIES IN UKRAINE**

У статті проведено обґрунтування теоретико-прикладних положень фінансового забезпечення розвитку ІТ-компаній в Україні. Це було реалізовано через детальний розгляд сутності таких компаній та основних видів господарської діяльності, які вони сьогодні здійснюють в Україні. Також для більш ґрунтовного розуміння особливостей такої діяльності проведено класифікацію ІТ-компаній. Це дало можливість надалі розглянути вплив їхнього розвитку на процеси цифрової трансформації національної економіки. Також у статті проаналізовано особливості економічної діяльності ІТ-компаній в Україні. Детальний розгляд специфічних рис здійснення ними господарської діяльності дозволив виокремити особливості фінансової діяльності цих компаній. У підсумку це надало змогу обґрунтувати фінансовий механізм розвитку ІТ-компаній, виокремити його основні компоненти та деталізувати принципи і функції такого механізму. У подальшому увага приділена конкретизації основних перешкод, які сьогодні стримують розвиток ІТ-компаній в Україні. Також представлені напрямки стимулювання такого розвитку з урахуванням поточної економічної ситуації в Україні.

**Ключові слова:** фінансове забезпечення, ІТ-компанія, сфера інформаційно-комунікаційних технологій, фінансовий потенціал, фінансова діяльність, цифровізація, цифрові технології.

IT-companies today play one of the key roles in the innovative development of the national economy. The processes of digitalisation and further digital transformation of economic entities, individual industries and sectors of the national economy have only stimulated the development of these companies, contributed to the creation of new areas of economic activity and increased the role and importance of ICT companies in creating favourable conditions for economic development. Today, IT-companies face a number of challenges that hinder their active development, but these can be overcome through focused, collaborative work on improving the investment climate for their operations. The availability of necessary financial support and support for the effective use of own financial resources by IT-companies also play an important role in this. In the article, attention is paid to researching the peculiarities of forming financial support for the development of an IT-company. This is achieved by substantiating the essence of these companies, their types and the areas of economic activity in which they currently operate. Further, their role in the digital transformation



of business entities is considered, and the features of their economic activity are highlighted. To justify the peculiarities of the functioning of IT-companies in modern conditions, external and internal factors of their development have been identified. This made it possible to specify the peculiarities of financial activities of enterprises in the ICT sector. The financial mechanism for the development of IT-companies is also considered and its structure, main components, functions and principles are substantiated. Special attention is paid in the article to specifying the problems of financial support for the development of IT-companies in Ukraine. It has been established that military aggression has significantly affected the domestic ICT sector, which has negatively impacted the competitiveness of Ukrainian IT-companies on the global market of information and communication services. In the article, measures to stimulate the financial security of these companies are presented, and ways of attracting additional financial resources to stabilise their work and create conditions for further effective and dynamic development are considered.

**Keywords:** financial support, IT-company, information and communication technologies, financial potential, financial activity, digitalisation, digital technologies.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку суспільства науково-технологічний прогрес виступає ключовим рушієм структурних зрушень в економіці, впливаючи на трансформацію якісного складу факторів виробництва. Однією з провідних рушійних сил цього процесу є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які не лише генерують інновації, а й визначають темпи економічного зростання та конкурентоспроможність національних економік.

У нинішніх умовах інформаційні технології та економіка функціонують у тісному взаємозв'язку, формуючи нові моделі організації бізнесу, цифрові ринки, механізми створення вартості та взаємодії з клієнтами. ІТ-сфера розглядається не лише як сектор економіки, а як інфраструктурна основа цифрової трансформації всіх сфер господарської діяльності, де інформація та цифрові технології стають ключовими економічними ресурсами.

Відповідно сьогодні актуальними стають питання системної підтримки роботи ІТ-компаній, створення сприятливого середовища для їхнього стабільного розвитку. Важливе місце в реалізації такої підтримки посідає саме формування належного обсягу фінансування діяльності зазначених компаній, доступність інвестиційних та кредитних ресурсів для їхньої модернізації та прискореного розвитку. Це зумовлює важливість проведення нових досліджень у частині конкретизації особливостей забезпечення такими ресурсами функціонування підприємств у сфері ІКТ, активізації їхньої роботи в умовах становлення цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку ІТ-компаній у сучасних умовах становлення цифрової економіки розглядають у своїх наукових роботах такі науковці: О. Ананьева, Б. Луговець, О. Карий, І. Корабліннова, О. Лаговська, Н. Ковтуненко, М. Кужелев, М. Мельник, Н. Тимошенко, В. Міщенко, О. Пашенко, О. Базик, К. Процкевич, Р. Антонов, О. Коломієць, І. Рантюк, Р. Золотуха та ін. Саме в роботах Н. Демчишака, Н. Г. Виговської, А. Полчанова, І. Литвинчук, О. Мицак, В. Ільчука,

В. Панченка, А. Семенова, І. Чуй досліджуються особливості фінансового забезпечення розвитку зазначених компаній в Україні та світі.

Однак, попри наявні наукові роботи у сфері пізнання економічних та фінансових засад розвитку ІТ-компаній, є потреба в поглибленні теоретичних та прикладних аспектів формування фінансового забезпечення їхньої діяльності, враховуючи економічні реалії України, значні трансформаційні процеси, які сьогодні відбуваються у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та на ринку цифрових інновацій.

**Метою дослідження** є поглиблення теоретико-прикладних положень фінансового забезпечення розвитку ІТ-компаній в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі під підприємствами ІТ-сфери розуміють організації, що здійснюють діяльність, пов'язану з інформаційними технологіями. Вони залучені до розробки, створення, підтримки та впровадження ІТ-продуктів і послуг. Такі підприємства можуть спеціалізуватися на розробці програмного забезпечення (програмні продукти, мобільні додатки, корпоративні системи), наданні консалтингових послуг у сфері інформаційних систем та технологій, створенні та підтримці вебсайтів, цифрових маркетингових послуг, кібербезпеці, інфраструктурних рішеннях (мережі, сервери, хмари) тощо [1; 2].

Узагальнено ІТ-підприємства можна охарактеризувати як суб'єктів господарювання, які функціонують у межах сфери інформаційних технологій, яка включає весь комплекс процесів та засобів, що забезпечують збір, обробку, збереження, передачу й використання інформації засобами обчислювальної техніки та програмного забезпечення.

Для конкретизації меж функціонування вітчизняних ІТ-підприємств доцільно звернутися до національної системи класифікації видів економічної діяльності (КВЕД). Слід зауважити, що в дослідженнях немає єдиного підходу до визначення меж галузі інформаційних технологій. Згідно з національною класифікацією видів економічної діяльності, до ІТ-галузі належать підприємства за кодами 62 (комп'ютерне

програмування, консультування з питань інформатизації тощо), 63 (оброблення даних, розміщення інформації тощо), а також окремі види діяльності, пов'язані з електронною комерцією, вебпорталами та хостингом (рис. 1).

У межах дослідження для формування системного уявлення про ІТ-галузь необхідно провести

класифікацію суб'єктів, що її формують, адже різні типи підприємств мають різну структуру активів та капіталу, рівень капіталізації, залежність від зовнішніх ринків, темпи обороту фінансових ресурсів тощо.

Для класифікації ІТ-підприємства, А. С. Сафронів, А. В. Мороз, С. В. Ніколайчук викорис-

НАЗВА КЛАСУ	ХАРАКТЕРИСТИКА
62.01 Комп'ютерне програмування	Розроблення, модифікація, тестування й технічна підтримка програмного продукту (розроблення структури та контенту та/або розроблення системи команд, необхідних для створення та виконання системного програмного забезпечення, прикладних програм, баз даних, вебсайтів; налаштування програмного забезпечення, тобто модифікація та конфігурація існуючих програмних додатків таким чином, щоб воно функціонувало в межах інформаційної системи клієнта)
62.02 Консультування з питань інформатизації	Планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології; ці послуги можуть також включати навчання користувачів цих систем
62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням	Керування й експлуатація комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта
62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	Включає послуги, не віднесені до інших категорій, такі як відновлення комп'ютерів після пошкодження, встановлення та налаштування персональних комп'ютерів, інсталяція програмного забезпечення, не пов'язаного з торгівлею комп'ютерною технікою
63.11 Обробка даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність	Надання інфраструктури для хостингу, обробка даних і пов'язана з цим діяльність; надання спеціалізованих послуг з розміщення (хостингу), таких як: вебхостинг, потокові послуги, надання простору для розміщення програмних додатків та інші пов'язані послуги
63.12 Вебпортали	Керування вебсайтами, які використовують пошукові механізми задля створення та підтримки великих таз даних інтернет-адрес і контенту в зручному для пошуку форматі; керування іншими вебсайтами, що функціонують як портали в інтернеті, таких як медійні сайти, що періодично поновлюють інформаційний контент
63.99 Надання ін. інформаційних послуг, н.в.і.у.	Інформаційне обслуговування, не включене до інших категорій, із застосуванням комп'ютерних технологій
58.21 Видання комп'ютерних ігор	Видання комп'ютерних ігор для всіх платформ
58.29 Видання іншого програмного забезпечення	Видання стандартного програмного забезпечення, включаючи операційні системи та бізнес-додатки, а також їх переклад та адаптацію

Рис. 1. КВЕД для ведення діяльності у сфері інформаційних технологій в Україні

Джерело: [3; 4; 5; 6]

товують такі характеристики: чисельність; види проектів, які виконуються; тенденції зростання; мета розвитку; юридичний статус; репутація [7]. І. А. Кораблінова та Н. М. Кульбацька надають поділ ІТ-компаній за ознаками блоку управлінських та фінансово-економічних характеристик, виділяючи наступні класифікаційні ознаки: за кількістю працівників, за типом бізнес-моделі, за джерелами фінансування, за формою організації бізнесу, за ринковою орієнтацією компаній та інші типи характеристик [8]. О. А. Лаговська, Г. Л. Лоскоріх з огляду на вимоги до організації бухгалтерського обліку в ІТ-компаніях наводить їх класифікацію за такими ознаками, як система оподаткування, види проектів, що виконуються та замовник [9].

Пропонуємо розглядати класифікацію ІТ-компаній за типом бізнес-моделі, чисельністю працюючих, технологічною спеціалізацією, юридичною формою, джерелами фінансування, географією обслуговування клієнтів та структурою власності для кращого розуміння джерел фінансових ризиків, що безпосередньо впливають на фінансовий стан ІТ-підприємств (рис. 2).

Враховуючи сучасний процес цифрової трансформації фінансової сфери, національних економік, варто зазначити, що ефективність розробки інформаційно-комунікаційних технологій, їх адаптація до господарської діяльності економічних суб'єктів сьогодні неможлива без належного розвитку ІТ-сектору.

ІТ-підприємства, що виступають як каталізаторами, так і бенефіціарами цифрових змін, займають центральну позицію в архітектурі цифрової економіки. Вони є основним рушієм цифровізації, забезпечуючи розвиток відповідної технологічної інфраструктури, розробку інноваційних рішень, створення та підтримку цифрових платформ та сервісів, що становлять фундамент розвитку та оновлення фінансових систем як на державному, так і на корпоративному рівні.

У свою чергу, цифровізація створює сприятливе середовище для динамічного розвитку ІТ-підприємств, стимулюючи попит на їхні продукти та послуги: новітні фінансові технології, програмне забезпечення та сервіси на основі штучного інтелекту, цифрові аналітичні інструменти та ін. Це сприяє розширенню ІТ-ринку, зростанню інвестиційної привабливості та активному розвитку ІТ-бізнесу загалом [12].

Значення ІТ-галузі полягає не лише у формуванні технологічного фундаменту розвитку цифрової економіки на макrorівні, але й у впровадженні інноваційних рішень у систему фінансового менеджменту, захисті фінансових даних, автоматизації бізнес-процесів та проведенні фінансової аналітики в процесі функціонування суб'єктів господарювання. При чому

роль ІТ-рішень особливо важлива при адаптації зазначеної системи до викликів цифрового середовища, оскільки саме підприємства інформаційно-комунікаційного сектору пропонують інструменти для ефективного управління кіберризиками, забезпечення прозорості фінансових операцій і гнучкості реакцій фінансового менеджменту на зростаючі зовнішні та внутрішні виклики.

Поглиблення цифрових процесів активізують конкуренцію в ІТ-секторі, вимагаючи постійного удосконалення компетенцій працівників, впровадження гнучких моделей управління персоналом та стимулювання розвитку кадрового потенціалу, що відповідають динаміці цифрового середовища. Паралельно з позитивними зрушеннями цифрова трансформація створює додаткові виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом даних і нормативним регулюванням цифрових процесів, що потребує формування дієвої системи забезпечення фінансової безпеки та розробки відповідної законодавчої бази на загальнодержавному рівні.

ІТ-підприємства виступають не лише користувачами, але й активними провайдерми цифрових трансформацій, відіграючи ключову роль у формуванні цифрової інфраструктури, розробці цифрових платформ, впровадженні стандартів та забезпеченні технологічної підтримки суб'єктів економіки інших галузей. Наприклад, впровадження ERP-рішень дозволяють автоматизувати виробничі процеси, AI-платформи сприяють модернізації систем охорони здоров'я та освіти.

Можемо констатувати, що інноваційна діяльність ІТ-підприємств, яка орієнтована на створення сучасних програмних продуктів, хмарних платформ та аналітичних систем, визначає темпи й вектори цифрового розвитку суспільства, стимулює модернізацію традиційних виробництв і підвищує конкурентоспроможність національної економіки, створюючи умови для формування цифрової культури.

Цифровізація та розвиток ІТ-підприємств – це взаємопов'язані процеси: цифрові технології стимулюють розвиток ІТ-сектору, який своєю чергою забезпечує подальшу еволюцію цифрової економіки. Тобто цифровізація не лише виступає засобом технологічного розвитку підприємств ІТ-сфери, але й відбувається завдяки активній участі самих ІТ-компаній, які виступають важливою рушійною силою сучасної цифрової епохи. Розуміння цього взаємозв'язку виступає важливим чинником формування ефективної державної політики у сфері цифрової трансформації, підтримки ІТ-підприємств, розвитку ІТ-кластерів, стимулювання стартап-екосистеми, забезпечення фінансової стабільності й необхідних обсягів фінансових ресурсів для розвитку вітчизняного ІТ-сектору.

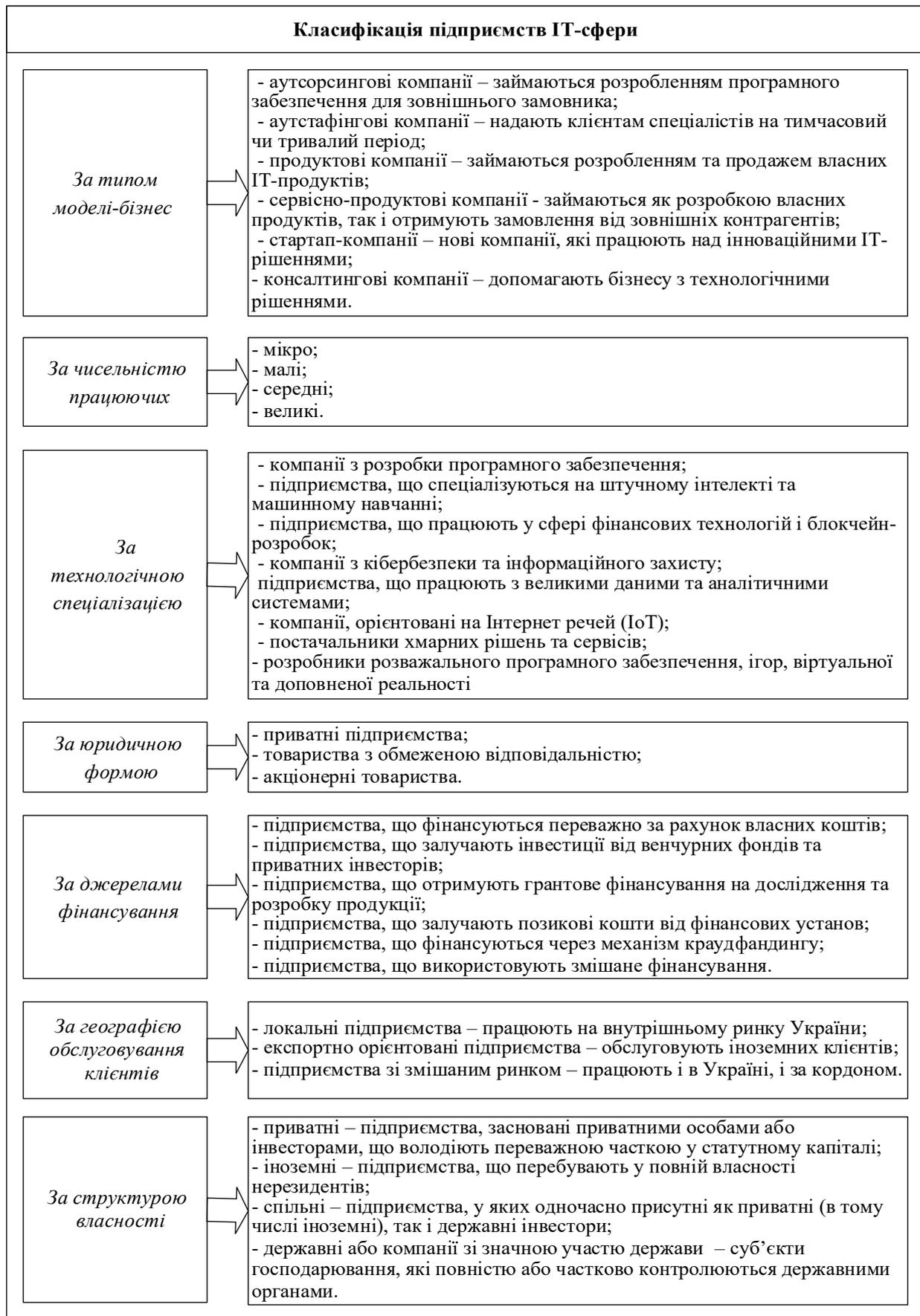


Рис. 2. Класифікація підприємств ІТ-сфери

Джерело: [7; 8; 10; 11]

Підприємства ІТ-сфери відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні економічного зростання, фінансової стабільності та конкурентоспроможності держави. Водночас специфіка їхньої діяльності значно відрізняється від традиційних виробничих підприємств чи підприємств сфери послуг. Це обумовлює особливості економічної діяльності таких компаній, а визначення

цих особливостей дозволять надалі окреслити унікальний спектр фінансових викликів і загроз, що відрізняють цю галузь від традиційних секторів економіки, для формування ефективної системи фінансового забезпечення підприємств ІТ-сфери. Серед основних специфічних рис економічної діяльності ІТ-підприємств можна виділити такі (рис. 3).

НАЗВА КЛАСУ	ХАРАКТЕРИСТИКА
62.01 Комп'ютерне програмування	Розроблення, модифікація, тестування й технічна підтримка програмного продукту (розроблення структури та контенту та/або розроблення системи команд, необхідних для створення та виконання системного програмного забезпечення, прикладних програм, баз даних, вебсайтів; налаштування програмного забезпечення, тобто модифікація та конфігурація існуючих програмних додатків таким чином, щоб воно функціонувало в межах інформаційної системи клієнта)
62.02 Консультавання з питань інформатизації	Планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології; ці послуги можуть також включати навчання користувачів цих систем
62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням	Керування й експлуатація комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта
62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	Включає послуги, не віднесені до інших категорій, такі як відновлення комп'ютерів після пошкодження, встановлення та налаштування персональних комп'ютерів, інсталяція програмного забезпечення, не пов'язаного з торгівлею комп'ютерною технікою
63.11 Обробка даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність	Надання інфраструктури для хостингу, обробка даних і пов'язана з цим діяльність; надання спеціалізованих послуг з розміщення (хостингу), таких як: вебхостинг, потокові послуги, надання простору для розміщення програмних додатків та інші пов'язані послуги
63.12 Вебпортали	Керування вебсайтами, які використовують пошукові механізми задля створення та підтримки великих таз даних інтернет-адрес і контенту в зручному для пошуку форматі; керування іншими вебсайтами, що функціонують як портали в інтернеті, таких як медійні сайти, що періодично поновлюють інформаційний контент
63.99 Надання ін. інформаційних послуг, н.в.і.у.	Інформаційне обслуговування, не включене до інших категорій, із застосуванням комп'ютерних технологій
58.21 Видання комп'ютерних ігор	Видання комп'ютерних ігор для всіх платформ
58.29 Видання іншого програмного забезпечення	Видання стандартного програмного забезпечення, включаючи операційні системи та бізнес-додатки, а також їх переклад та адаптацію

**Рис. 3. Особливості економічної діяльності ІТ-компаній**

Джерело: складено на основі [12; 13; 14; 15; 16]

Розвиток підприємств ІТ-сфери зумовлюється складною взаємодією як із зовнішнім середовищем (політичним, правовим, економічним, технологічним), так і з внутрішніми факторами (організаційною структурою, кадровим потенціалом, фінансовими ресурсами тощо). Проведемо систематизацію факторів впливу на функціонування та розвиток підприємств ІТ-сфери, виділивши зовнішні та внутрішні чинники (табл. 1). Такий підхід особливо актуальний в умовах вітчизняних реалій, коли на тлі військових, економічних і демографічних викликів ІТ-сектор потребує не лише ефективного внутрішнього фінансового управління окремими суб'єктами господарювання, а й розробки механізмів системної підтримки ІТ-галузі з боку держави в умовах цифрової трансформації.

Розвиток підприємств ІТ-сфери значною мірою визначається впливом комплексу зовнішніх чинників, які створюють умови для їх функціонування, впливаючи на конкурентоспроможність,

інвестиційну привабливість, фінансову стійкість та здатність до інноваційного зростання.

Зокрема, належне правове регулювання, прозорість законодавства та податкові умови формують основи ведення ІТ-бізнесу. Чітко визначені правила взаємодії між державою та суб'єктами ринку ІТ-послуг, ефективна інституційна підтримка експорту, наявність сприятливої правової бази для захисту прав інтелектуальної власності та забезпечення цифрової безпеки є критично важливими для залучення інвестицій, збереження людського капіталу та функціонування ІТ-сектору в межах чинного вітчизняного законодавства та міжнародних правових норм.

Не менш суттєвий вплив на розвиток ІТ-підприємств здійснює загальноекономічна ситуація в країні, яка визначає доступність фінансових ресурсів, стабільність валютного курсу, динаміку інвестиційної активності та можливості держави щодо підтримки високотехнологічних галузей.

Таблиця 1

**Зовнішні фактори розвитку підприємств ІТ-сфери**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика</b>
Нормативно-правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прозорість та стабільність законодавства;</li> <li>– податкова та фінансова політика;</li> <li>– правовий захист ІТ-продуктів та інтелектуальної власності;</li> <li>– політика кібербезпеки;</li> <li>– державна політика у сфері цифрової трансформації;</li> <li>– інституційна підтримка експорту та залучення інвестицій.</li> </ul>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільність національної валюти;</li> <li>– рівень інфляції;</li> <li>– валютна політика;</li> <li>– рівень ВВП;</li> <li>– рівень конкуренції на ринку ІТ-технологій;</li> <li>– доступність фінансових ресурсів (умови кредитування, відсоткові ставки);</li> <li>– доступність страхових і фінансових інструментів для ІТ-компаній;</li> <li>– експортний потенціал ІТ-сфери (доступ до зовнішніх ринків, можливість експорту ІТ-послуг, імідж країни).</li> </ul>
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– політична нестабільність;</li> <li>– ризик військових конфліктів;</li> <li>– геополітичні економічні кризи;</li> <li>– міжнародні санкції та обмеження.</li> </ul>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доступ до хмарних сервісів, дата-центрів, інтернету;</li> <li>– кіберзагрози та рівень захисту інформації;</li> <li>– наявність технологічних хабів і технопарків;</li> <li>– доступ до інструментів державного стимулювання інновацій (грантів, пільг, програм розвитку);</li> <li>– рівень співпраці з закладами вищої освіти та науковими центрами;</li> <li>– доступність ІТ-освіти та рівень академічної підтримки інновацій;</li> <li>– функціонування та рівень розвитку ІТ-кластерів, державно-приватних партнерств.</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень кваліфікації робочої сили;</li> <li>– рівень безробіття;</li> <li>– рівень доходів населення;</li> <li>– міграційні процеси;</li> <li>– рівень цифрової компетентності населення (цифрова грамотність та культура).</li> </ul>

Джерело: [17; 18; 19]

Соціальний вимір зовнішнього середовища проявляється передусім через рівень підготовки фахівців, рівень цифрової грамотності населення та соціально-демографічні особливості ринку праці, адже саме людський капітал залишається одним з основних ресурсів, що забезпечують сталий розвиток ІТ-галузі.

Технологічна інфраструктура та доступ до сучасних цифрових рішень формують базу для розширення інноваційної діяльності підприємств ІТ-сфери. На динаміку зовнішньоекономічних зв'язків і вихід вітчизняних ІТ-компаній на глобальні ринки істотно впливають політична стабільність, характер міжнародних відносин і зобов'язання України в межах міжнародних угод. Особливої ваги набуває послідовна політика цифрової трансформації та інституційна підтримка з боку держави ІТ-сектору як стратегічного напрямку національної економіки, що здатен забезпечити технологічну модернізацію та інтеграцію України в глобальний цифровий простір.

Геополітична стабільність також є надзвичайно важливим зовнішнім чинником, що визначає умови функціонування та стратегічного розвитку підприємств ІТ-сфери. За умов політичної нестабільності, наявності воєнних загроз або відкритих збройних конфліктів суттєво зростають фінансові й операційні ризики, що ускладнює довгострокове планування, залучення інвестицій та збереження ринкових позицій.

Внутрішні чинники формуються безпосередньо в межах організаційної структури, управлінських процесів і ресурсного потенціалу самих ІТ-компаній, аналіз яких дозволяє оцінити інноваційність, гнучкість та адаптивність до швидких змін зовнішнього середовища. В умовах інтенсивної технологічної трансформації саме внутрішній потенціал визначає здатність суб'єктів ефективно функціонувати на ринку цифрових послуг.

Варто відзначити, що стрімкий технологічний прогрес, посилення ринкової турбулентності й нові кіберзагрози зумовлюють необхідність стратегічно орієнтованого управління внутрішнім ресурсним і організаційним потенціалом, що є запорукою фінансової стійкості функціонування ІТ-підприємств.

Серед внутрішніх факторів визначальну роль у розвитку підприємств ІТ-сфери, з огляду на їхню специфіку, відіграють інноваційні, технологічні та кадрові чинники (табл. 2).

Отже, можемо констатувати, що системна підтримка та стратегічне управління розвитком ІТ-підприємств потребують комплексного впливу на всі ключові чинники – від регуляторного середовища до фінансової політики конкретного суб'єкта господарювання. Урахування багаторівневої взаємодії між внутрішніми та зовнішніми факторами виступає необхідною передумовою для формування стратегічно важливої, конкурентоспроможної та фінансово стійкої ІТ-галузі в умовах цифрової економіки.

Таблиця 2

**Внутрішні фактори розвитку підприємств ІТ-сфери**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Технологічні та цифрові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень використання сучасних цифрових інструментів (AI, Big Data, IoT, блокчейн та ін.);</li> <li>– застосування хмарних технологій;</li> <li>– наявність внутрішніх цифрових платформ;</li> <li>– рівень розвитку цифрової інфраструктури;</li> <li>– інтеграція автоматизованих рішень та роботизація процесів;</li> <li>– рівень інформаційної безпеки та кіберзахисту;</li> <li>– стан матеріально-технічної бази.</li> </ul>
Інноваційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;</li> <li>– здатність до інноваційних розробок та розробки унікальних ІТ-рішень;</li> <li>– здатність до адаптації в умовах швидких змін.</li> </ul>
Кадрові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– професійний рівень команди;</li> <li>– кадрова політика та системи мотивації;</li> <li>– плинність кадрів;</li> <li>– система навчання та підвищення кваліфікації;</li> <li>– наявність технічних, бізнесових і креативних компетенцій;</li> <li>– рівень взаємодії з ключовими стейкхолдерами.</li> </ul>
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гнучкість управління;</li> <li>– цифровізація управлінських процесів;</li> <li>– здатність швидко масштабуватись;</li> <li>– ефективність фінансового менеджменту;</li> <li>– корпоративна культура;</li> <li>– наявність системи управління ризиками.</li> </ul>

Продовження таблиці 2

1	2
Фінансово-економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збалансованість та прогнозованість грошових потоків;</li> <li>– ефективне фінансове планування та бюджетування;</li> <li>– оптимальна структура витрат;</li> <li>– прибутковість діяльності;</li> <li>– оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу;</li> <li>– інвестиційна привабливість та активність;</li> <li>– можливість залучення зовнішнього фінансування;</li> <li>– наявність внутрішніх фінансових резервів і страхових інструментів.</li> </ul>
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позиціонування на ринку;</li> <li>– наявність маркетингової стратегії;</li> <li>– активність у цифровому маркетингу;</li> <li>– підтримка та розвиток клієнтської бази;</li> <li>– впізнаваність та репутація.</li> </ul>

Джерело: [13; 14; 17; 20]

Стрімка диджиталізація, глобалізація ринків та зростання ризиків у цифровому середовищі змушують ІТ-підприємства адаптувати традиційні методи та інструменти управління відповідно до нових викликів і формувати нову парадигму фінансового менеджменту, зорієнтовану не лише на ефективне використання ресурсів, а й на забезпечення фінансової безпеки як базового елемента стабільності бізнесу.

Враховуючи специфіку економічної діяльності ІТ-компаній та високі вимоги до рівня їхньої фінансової безпеки в умовах цифрової економіки, фінансове управління такими суб'єктами господарювання має низку особливостей. Серед них доцільно виокремити такі:

- основним джерелом фінансових ресурсів виступають власні кошти власників;
- зовнішньоекономічна орієнтація діяльності ІТ-компаній та висока частка експортних операцій формують підвищені валютні ризики, якими необхідно управляти та враховувати у процесі фінансового планування;
- значна частка фінансових витрат здійснюється на оплату праці кваліфікованого персоналу (у ІТ-сфері фонд оплати праці виступає основною статтею витрат, які складають від 60 до 80 %);
- значні витрати здійснюються на підвищення кваліфікації працівників, їхніх навичок, знань, як усередині країни, так і за кордоном;
- переважання нематеріальних витрат у структурі бюджету ІТ-підприємств, зокрема витрат на оплату праці, дослідження й розробки, маркетинг та кібербезпеку, зумовлює потребу у спеціалізованих підходах до фінансового планування й контролю ефективності витрат;
- проектна форма організації роботи, характерна для ІТ-компаній, потребує детального планування витрат і доходів за кожним проектом, а також впровадження інструментів контролю рентабельності окремих продуктів або напрямів діяльності;

– нематеріальність послуг ІТ-компаній значним чином спрощує матеріальне забезпечення їхньої діяльності; насамперед основні витрати стосуються оренди приміщень та оплати супутніх послуг для організації операційної діяльності;

– ІТ-компанії мають менший рівень доступності до банківських позик, оскільки гнучкість таких компаній, відсутність матеріальних об'єктів, які можуть виконувати роль застави, ускладнюють можливість отримання кредитів від комерційних банків;

– специфіка грошових потоків у ІТ-сфері, зокрема через використання моделей передоплати, підписки або проектною оплати формує нестабільну структуру надходжень;

– ІТ-компанії мають змогу залучати кошти від венчурних фондів, індивідуальних інвесторів через різні цифрові платформи;

– ІТ-компанії потребують значних фінансових ресурсів на початку свого створення для налагодження операційних процесів, формування портфеля клієнтів, а надалі розроблені цифрові рішення можуть масштабуватися з меншою витратою фінансових ресурсів, що дозволяє значним чином підвищити рентабельність підприємства та його ефективність функціонування саме в довгостроковій перспективі;

– специфіка фінансової діяльності значним чином визначається масштабом ІТ-компанії, наявністю структурних підрозділів як у країні, так і за її межами та ін.;

– фінансова діяльність ІТ-компаній істотно залежить від чинних норм податкового законодавства, оскільки в більшості країн намагаються стимулювати розвиток таких компаній, впроваджуючи різні режими оподаткування їхньої діяльності, зменшуючи мита на ввезення необхідних для цих компаній техніки, комплектуючих та інших матеріальних об'єктів, які необхідні для стабільної роботи;

– наявність високої конкуренції на ринку обумовлює потреби у постійному техноло-

гічному оновленні, що вимагає здійснення інвестицій у дослідження та розробки;

– низька капіталомісткість і домінування інтелектуального капіталу в структурі активів IT-підприємств ускладнюють їх облік, оцінку ринкової вартості компанії та застосування традиційних підходів до фінансового аналізу й планування [16; 17; 19].

Таким чином, підсумовуючи, можна сказати, що фінансова діяльність IT-підприємств значною мірою є досить гнучкою і залежить від масштабів роботи таких компаній, їх здатності швидко адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Високий рівень адаптації є невід'ємною складовою забезпечення конкурентоспроможності зазначених суб'єктів господарювання. Водночас він суттєво ускладнює процес управління такими компаніями і формує досить високі вимоги до управлінських навичок їхніх керівників та власників. При цьому діяльність IT-підприємств значною мірою залежить від професіоналізму її працівників, що в підсумку визначає фактор довіри між такими компаніями та їхніми вітчизняними й зарубіжними клієнтами, як один з ключових для ведення бізнесу. Саме тому більшість з зазначених компаній вкладають значні ресурси в підвищення знань і навичок власних співробітників, створення сприятливих умов для їхньої роботи.

Враховуючи окреслені специфічні риси фінансової діяльності IT-компаній, розглянемо детальніше фінансовий механізм їхнього функціонування. На рис. 4 представлена модель такого механізму.

Враховуючи окреслені теоретичні положення щодо ролі IT-компаній у розвитку цифрової економіки, особливості їхньої фінансової діяльності, виокремимо основні проблеми, з якими ці суб'єкти господарювання сьогодні зіштовхуються в Україні. Насамперед серед таких проблем варто виокремити такі:

– нестабільність нормативно-правової бази, особливо в частині оподаткування діяльності IT-компаній;

– складність залучення зовнішнього інвестування через високий рівень безпекових ризиків;

– підвищення витрат на оплату праці через виїзд значної кількості працівників, долучення їх до лав ЗСУ, що сприяло зростанню попиту на висококваліфікованих фахівців;

– складність отримання позик від фінансових установ або прямої фінансової підтримки від держави;

– зміна валютного законодавства, що є важливим для IT-компаній;

– відсутність системної державної підтримки розвитку загалом сфери інформаційно-комунікаційних технологій у країні, враховуючи

різні типи IT-компаній, окремі з яких, особливо на початкових етапах власного розвитку, потребують підтримки;

– значні фінансові втрати IT-компанії від військової агресії, велика їх частина змушена була переїхати в більш безпечні регіони або взагалі релокуватися за межі країни, що негативно впливає на обсяги сплачених такими компаніями податкових надходжень, а для компаній – можливе подвійне оподаткування;

– недосконалість законодавства щодо забезпечення прав інтелектуальної власності, враховуючи нематеріальність діяльності IT-компаній, їхню здатність створювати нові цифрові рішення, інформаційні продукти, технології;

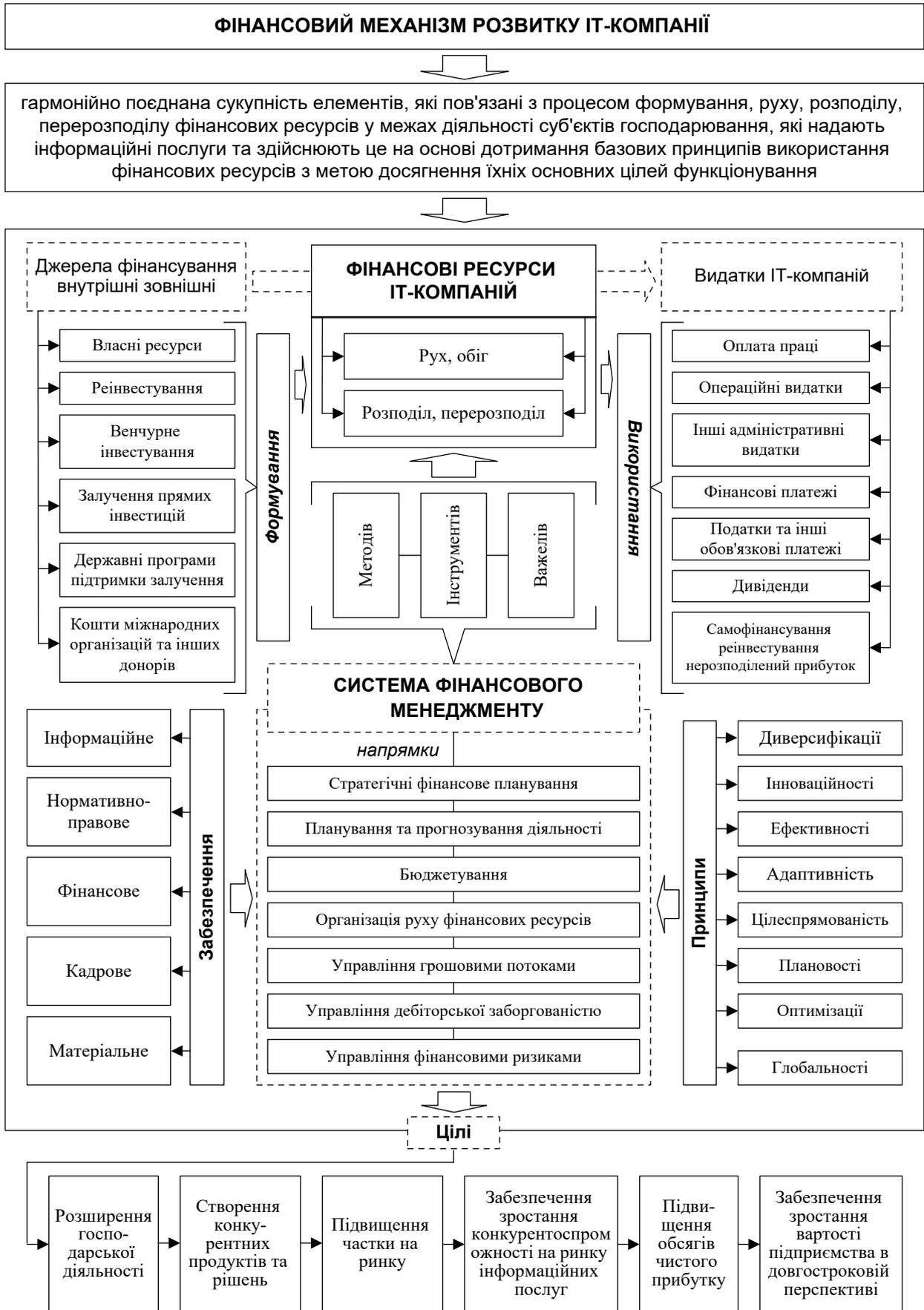
– недостатній розвиток інноваційної інфраструктури, а отже, і можливостей для IT-компаній залучати додаткові інвестиційні ресурси, розробляти нові напрямки діяльності та ін.

Зауважимо, що окреслені проблеми є лише основними. Цілком зрозуміло, що IT-компанії в сучасних умовах, як і інші суб'єкти господарювання в Україні, зіштовхуються з низкою складних непередбачуваних викликів. Основна увага керівниками сьогодні, безперечно, приділяється стабілізації діяльності, забезпеченню виконання поточних зобов'язань перед своїми клієнтами з метою підтвердження надійності та стабільності власної роботи.

Саме тому IT-компанії потребують підтримки для подальшого власного розвитку, розробки нових інноваційних продуктів, технологій, адаптації тих цифрових інновацій, які сьогодні активно розвиваються та використовуються в інших країнах, у різних сферах національної економіки. Однак органи державної влади та місцевого самоврядування сьогодні значним чином обмежені у фінансових ресурсах і не мають спроможності й можливостей фінансувати розвиток IT-компаній та створення нових стартапів, підтримувати їхню діяльність. Проте в переважній більшості випадків якраз залучення інвестиційних ресурсів не є першопричиною складності розвитку IT-компаній. Передусім інвестори і власники вже діючих підприємств мають потребу в їх інституційній підтримці, системній політиці держави в розвитку сфери інформаційно-комунікаційних технологій.

У частині стимулювання, покращення фінансового забезпечення розвитку IT-компаній в Україні варто впроваджувати та підтримувати реалізацію таких заходів:

– формування системи фінансового забезпечення, а саме створення сприятливих умов для залучення зовнішніх (зокрема іноземних) інвестицій, розробці внутрішніх програм для підтримки венчурних фондів, впровадження механізмів розвитку краудфандингових платформ;



**Рис. 4. Фінансовий механізм розвитку ІТ-компаній**

Джерело: складено авторами на основі [21; 22; 23; 24]

– стабілізація податкового законодавства в частині оподаткування діяльності ІТ-компаній, постійний моніторинг рівня конкурентоспроможності вітчизняної податкової системи в порівнянні із системами інших країн, особливо в частині надання пільг та підтримки у сфері інформаційно-комунікаційних технологій;

– удосконалення валютного законодавства для ІТ-компаній, які не можуть ефективно розвиватися без експорту послуг, і тому є потреба у спрощенні процесів надходження валютного виторгу, його обміну та використання;

– підтримка вітчизняних ІТ-компаній, які створюють дочірні підрозділи, компанії в інших країнах (податкова, організаційна, аналітична);

– більш активне залучення ІТ-компаній до співпраці із закладами вищої освіти, особливо в частині впровадження дуальної освіти, розробки освітніх програм, їх оновлення та осучаснення;

– використання механізму державно-приватного партнерства для розвитку цифрової інфраструктури, з огляду на обмеженість фінансових можливостей держави;

– удосконалення законодавства щодо захисту прав інтелектуальної власності;

– поглиблення співпраці між ІТ-компаніями, органами державної влади, місцевого самоврядування для впровадження спільних програм підтримки стартапів, розвитку інноваційних екосистем на різних територіях для пошуку інноваційних ідей та рішень із подальшою їх розробкою;

– спрощення отримання кредитних ресурсів ІТ-компаніями для закупівлі необхідного технологічного обладнання, використання якого є важливим для розвитку всієї сфери інформаційно-комунікаційних технологій;

– прийняти рішення щодо прискореної амортизації обладнання ІТ-компаній, їхнього програмного забезпечення та іншої інноваційної інфраструктури, з урахуванням швидкої зміни їхньої вартості в сучасних реаліях та ін.

Враховуючи окреслене, можна зазначити, що фінансування розвитку ІТ-компаній у сучасному світі є одним із найважливіших напрямків стимулювання їхньої роботи, створення нових компаній та перетворення невеликих стартап-проектів у реально функціонуючі інформаційні підприємства. Розвинені країни використовують різні напрямки для формування фінансових ресурсів у сфері ІКТ, стимулюючи залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, створюючи умови для зацікавленості фінансових установ вкладати власні ресурси у розвиток цієї сфери. У країнах, в яких цифрова економіка сьогодні активно зароджується і розвивається, значних можливостей в органів державної влади використовувати бюджетні ресурси немає. Відповідно, існує

єдиний спосіб – це сприяти розвитку механізмів залучення іноземних фінансових ресурсів, долучатися до спільних проєктів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та стимулювати зацікавленість самих ІТ-компаній вкладати власні ресурси у свій розвиток.

У сучасних умовах фінансовий потенціал вітчизняних ІТ-компаній значним чином знизився через військову агресію, і найбільш важливим для них завданням є стабілізація власної роботи та зменшення непередбачуваних ризиків господарської діяльності. У подальшому такі компанії будуть зацікавлені у власному розвитку, розробці технологічних рішень у нових сферах, галузях економіки, підтримці розвитку інших суб'єктів господарювання, попит яких на нові цифрові рішення лише зростає. Цілком зрозуміло, що роль держави у фінансуванні сфери ІКТ і сьогодні, і у подальшому повинна зводитись насамперед до інституційної підтримки ІТ-компаній. Саме тому вважаємо, що органи державної влади повинні сфокусувати увагу на необхідності удосконалення чинного законодавства, урегулювання спірних питань у сфері оподаткування діяльності ІТ-компаній. Розробка дієвих механізмів державно-приватного партнерства та їхнє використання сприяло б розвитку цифрової інфраструктури, в ефективному функціонуванні якої зацікавлені як державні інституції, так і ІТ-компанії, мобільні оператори та інші суб'єкти господарювання, які надають свої послуги у сфері ІКТ. Розвиток такої інфраструктури сформував би новий поштовх до розбудови зазначеної сфери й загалом до розвитку цифрової економіки в Україні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, у статті розглянуто теоретико-прикладні положення фінансового забезпечення розвитку ІТ-компаній в Україні. Це реалізовано через дослідження сутності цих компаній, їхніх видів та особливостей економічної діяльності. Визначено, що у сучасному світі роль ІТ-компаній зростає у процесах інноваційного розвитку національної економіки. Детальний опис такої ролі у процесах цифровізації лише підтвердив те, що ІТ-компанії є невід'ємними складовими процесу становлення цифрової економіки, фактично формують його ядро. Відповідно, стимулювання цифрової трансформації в різних сферах суспільства не може відбуватися без активізації розвитку ІТ-компаній. Обґрунтовано, що забезпечення сприятливих умов функціонування ІТ-компаній є об'єктивно необхідним для формування основи подальшого розвитку економіки будь-якої сучасної країни. Для України це завдання стає ще більш актуальним, нагальним і таким, що потребує якомога швидкого вирішення.

У статті проаналізовано особливості фінансової діяльності ІТ-компаній, визначено основні проблеми, які сьогодні існують у сфері їх фінансування та фінансової підтримки. Також описано потенційні напрямки вирішення цих проблем. Відповідно встановлено, що специфіка фінансової діяльності ІТ-підприємств обумовлює складність використання стандартних підходів до стимулювання процесів формування їхнього фінансового забезпечення, які використовуються для виробничих або торговельних підприємств.

Високий рівень інноваційності ІТ-компаній, нематеріальний характер послуг, які вони надають, а також широкий діапазон клієнтів, котрі можуть знаходитися по всьому світу, зумовлюють необхідність формування специфічного підходу до стимулювання фінансового забезпечення цих суб'єктів господарювання в Україні. У статті обґрунтовано, що на сьогодні

вже здійснено значні заходи щодо покращення такого забезпечення, проте, в порівнянні з іншими країнами, вони не є системними й не дозволяють сформувавши дійсно потужний імпульс до розвитку всієї сфери ІКТ в Україні.

Нестабільність законодавства, складні наслідки війни для ІТ-компаній лише поглиблюють і без того недосконалу модель державної підтримки їхнього розвитку, у тому числі й залучення фінансових ресурсів для забезпечення діяльності. На наше переконання, стимулювання розвитку ІТ-підприємств повинно стати одним із пріоритетних напрямків державної регуляторної політики, оскільки, як показує досвід зарубіжних країн, стабільний та динамічний розвиток ІТ-сфери створює потужні імпульси до цифрової трансформації інших галузей національного господарства, сприяє розвитку інноваційної моделі національної економіки та підвищенню її загальної конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел:

1. Кораблінова І. А., Кульбацька Н. М. Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997>
2. ІТ Компанія: Що це і чим вона займається. 2024. URL: <https://it-rating.ua/it-kompaniya-scho-tse-i-chim-vona-zaymaetsya>
3. КВЕДи для ІТ. *IT: ACCOUNTING*. URL: <https://itaccounting.com.ua/kvedi>
4. Лоскоріх Г. Л. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємств сфери ІТ : дис. д-ра філософії : 071. Житомир, 2021. 231 с.
5. Polchanov A. Y., Vyhovska N. G., Ostapchuk T. P., Diachek S. M. Profitability determinants of companies in IT industry: case of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. Issue 2. Pp. 190–196. DOI: 10.33271/nvngu/2023-2/190
6. Класифікація видів економічної діяльності : Наказ Держспоживстандарт України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
7. Сафронів А. С., Мороз А. В., Ніколайчук С. В. Аналіз критеріїв для класифікації ІТ-компаній. *Східноєвропейський журнал передових технологій*. 2011. № 1 (6). С. 44–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2011\\_1%286%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2011_1%286%29_17)
8. Кораблінова І. А., Кульбацька Н. М. Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997>
9. Лаговська О. А., Лоскоріх Г. Л. Класифікація ІТ-підприємств: обліковий аспект. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2019. № 1(69). С. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-40>
10. Які є типи ІТ-компаній. *FoxmindEd*. 2024. URL: <https://foxminded.ua/it-kompanii/>
11. Процикевич К. І. Організаційно-економічний механізм реалізації потенціалу високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій : дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка / Львівський університет бізнесу та права, Львів, 2025. 269 с. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec\\_vchena\\_rada/Robota\\_razovikh\\_specializovanikh\\_vchenikh\\_rad/2025/PROCIKEVICH\\_Kseniji\\_Igorivni/Disertacija\\_Procikevich\\_K\\_Do\\_zakhistu.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Robota_razovikh_specializovanikh_vchenikh_rad/2025/PROCIKEVICH_Kseniji_Igorivni/Disertacija_Procikevich_K_Do_zakhistu.pdf)
12. Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю., Литвинчук І. В., Городиський М. П., Полчанов О. Ю. ІТ-бізнес як об'єкт фінансового управління. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 159–165. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-3\(105\)-159-165](https://doi.org/10.26642/jen-2023-3(105)-159-165)
13. Ковтуненко Ю. В., Дукіна Д. М. Проблеми та перспективи розвитку вітчизняних підприємств ІТ-сфери на міжнародних ринках в умовах глобальних ризиків. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3(29). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.3> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13854860>
14. Мельник М. І. Інституційне забезпечення розвитку ІТ-сектору в Україні: основні проблеми та пріоритетні напрями вдосконалення. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 102–110. URL: [https://re.gov.ua/re201801/re201801\\_102\\_MelnykMI.pdf](https://re.gov.ua/re201801/re201801_102_MelnykMI.pdf)
15. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 43. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-18>

16. Ананьева О. О. Економіка підприємств ІТ-сектору: особливості аналізу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-51-56>
17. Федорович І. М., Рудич В. С. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.165>
18. Кужелев М. О. Особливості діяльності ІТ-підприємств України: конфліктні стани та сценарії розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-14>
19. Пашенко О. В., Базик О. В. Сучасні тренди, міфи та перспективи розвитку ІТ-сектору України. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.45>
20. Тимошенко Н. Ю., Ронський Б. Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 384–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-57>
21. Луговець Б. Облікове забезпечення розвитку підприємств іт-сфери у військовий час. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-54>
22. Устінов Я., Ільчук В. Ландшафт фінансування розвитку іт-індустрії в Україні. *Грааль науки*. 2023. № 33. С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.11.2023.03>
23. Панченко В. А. Управління фінансово-економічними результатами підприємств ІТ-сектора. *Проблеми економіки*. 2023. №1. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-105-110>
24. Чуй І. Р., Мицак О. В. Особливості управління фінансами суб'єктів бізнесу ІТ-сектора. *Вісник Львівський торгово економічний університет. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 74. С. 92–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-12>

#### References:

1. Korablinova I. A., Kulbatska N. M. (2017) Current issues in the study of the IT market of Ukraine. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 12. Available at: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997> (accessed August 31, 2025).
2. IT Kompaniia: Shcho tse i chym vona zaimaetsia [IT Company: What it is and what it does]. (2024). Available at: <https://it-rating.ua/it-kompaniya-scho-tse-i-chim-vona-zaymaetsya> (accessed September 15, 2025).
3. *IT: ACCOUNTING*. (n.d.). NACE codes for IT. Available at: <https://itaccounting.com.ua/kvedi> (accessed August 31, 2025).
4. Loskorikh H. L. (2021) *Oblikovo-analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstv sfery IT : dys. d-ra filosofii* [Accounting and analytical support of IT-sector enterprises : dys. d-ra filosofii. Zhytomyr, 231 s.
5. Polchanov A. Y., Vyhovska N. G., Ostapchuk T. P., Diachek S. M. (2023) Profitability determinants of companies in IT industry: Case of Ukraine. *Naukovi Visnyky Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu – Scientific Bulletin of the National Mining University*, vol. 2, pp. 190–196. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/190>
6. Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti [Classification of types of economic activity], Order of the State Consumer Standard of Ukraine No. 457 of 11.10.2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (accessed September 15, 2025).
7. Safronov A. S., Moroz A. V., Nikolaychuk S. V. (2011) Analysis of criteria for IT company classification. *Vostochno-Evropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohiy – East-European Journal of Advanced Technologies*, vol. 1(6), pp. 44–46. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2011\\_1%286%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2011_1%286%29_17) (accessed September 16, 2025).
8. Korablinova I. A., Kulbatska N. M. (2017) Current issues in the study of the IT market of Ukraine. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 12. Available at: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997> (accessed September 15, 2025).
9. Lahovska O. A., Loskorikh H. L. (2019) Classification of IT enterprises: An accounting perspective. *Bukhhalterskyi oblik, analiz i audit – Accounting, Analysis and Audit*, vol. 1(69), pp. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-40>
10. *FoxmindEd*. (2024). Types of IT companies. Available at: <https://foxminded.ua/it-kompanii/> (accessed September 15, 2025).
11. Protsikevych K. I. (2025) *Organizational and economic mechanism for realizing the potential of high-tech startups in the field of information and communication technologies* [Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm realizatsii potentsialu vysokotekhnolohichnykh startapiv u sferi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii] : dysertatsiia na zdobuttia stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 051 – ekonomika. Lviv, 269 p. Available at: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec\\_vchena\\_rada/Robota\\_razovikh\\_spezializovanikh\\_vchenikh\\_rad/2025/PROCIKEVICH\\_Kseniji\\_Igorivni/Disertacija\\_Procikevich\\_K.\\_Do\\_zakhistu.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Robota_razovikh_spezializovanikh_vchenikh_rad/2025/PROCIKEVICH_Kseniji_Igorivni/Disertacija_Procikevich_K._Do_zakhistu.pdf) (accessed September 22, 2025).
12. Vyhovska N. G., Polchanov A. Y., Lytvynchuk I. V., Horodyskyi M. P., Polchanov O. Y. (2023) IT business as an object of financial management. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia –*

- Economics, Management and Administration*, vol. 3(105), pp. 159–165. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-3\(105\)-159-165](https://doi.org/10.26642/jen-2023-3(105)-159-165)
13. Kovtunenکو Y. V., Dukina D. M. (2024) Problems and prospects of domestic IT-sector enterprises in international markets under global risks. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, vol. 3(29), pp. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13854860>
  14. Melnyk M. I. (2018) Institutional support for IT-sector development in Ukraine: Main problems and priority directions for improvement. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, vol. 1, pp. 102–110. Available at: [https://re.gov.ua/re201801/re201801\\_102\\_MelnykMI.pdf](https://re.gov.ua/re201801/re201801_102_MelnykMI.pdf) (accessed September 23, 2025).
  15. Mishchenko V. I. (2022) Prospects for IT-sector development and digital infrastructure in Ukraine. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. International Economic Relations and World Economy*, vol. 43, pp. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-18>
  16. Ananieva O. O. (2025) Economics of IT-sector enterprises: Analysis features. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Scientific Notes of KROK University*, Vol. 2(78), pp. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-51-56>
  17. Fedorovych I. M., Rudych V. S. (2025) Innovative technologies for ensuring financial security of real sector enterprises. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. 2, pp. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.165>
  18. Kuzhelev M. O. (2025). Features of IT enterprises in Ukraine: Conflict states and development scenarios. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 5(56), pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-14>
  19. Pashchenko O. V., Bazyk O. V. (2024) Modern trends, myths and prospects for IT-sector development in Ukraine. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.45>
  20. Tymoshenko N. Yu., Ronskyi B. Yu. (2018) Problems and prospects of IT-industry development in Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo – Economics and Society*, vol. 17, pp. 384–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-57>
  21. Luhovets, B. (2025). Accounting support for the development of IT-sector enterprises during wartime. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, Vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-54>
  22. Ustinov Ya. & Ilchuk V. (2023). Financing landscape of IT-industry development in Ukraine. *Hraal nauky – Grail of Science*, vol. 33, pp. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.11.2023.03>
  23. Panchenko V. A. (2023). Management of financial and economic results of IT-sector enterprises. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, vol. 1, pp. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-105-110>
  24. Chui I. R. & Mitsak O. V. (2023). Features of financial management of IT-sector business entities. *Visnyk Lvivskoho torhovo-ekonomichnoho universytetu. Seriya “Ekonomichni nauky” – Bulletin of Lviv Trade and Economic University. Series “Economic Sciences”*, vol. 74, pp. 92–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-12>

Стаття надійшла: 22.10.2025

Стаття прийнята: 04.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Косова Т.Д.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1859-0542>

**Курганський А.С.**

аспірант,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7476-8968>

**Kosova Tetiana, Kurhanskyi Anton**  
State University "Kyiv Aviation Institute"

## МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КРЕДИТНОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### MECHANISMS FOR FINANCIAL RESTRUCTURING OF CREDIT DEBT OF BANKING INSTITUTION CLIENTS UNDER MARTIAL LAW

У статті показано, що у перші дні повномасштабного вторгнення РФ у нашу країну у 2022 році НБУ вжив ряд заходів для захисту банківської системи від військово-політичних і економічних шоків. Вагоме місце серед них посідає прийняття Правил роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану, які ґрунтувалися на антикризових послабленнях для збереження ліквідності та кредитної активності банків. Систематизовано основні регуляторні зміни, які вносилися у Правила протягом 2023–2025 років. Сучасну модель регулювання банківських установ ідентифіковано як гібридну, оскільки НБУ поступово відмовляється від антикризових послаблень на користь пруденційних норм нагляду. Доведено, що політика поступового згортання тимчасових воєнних послаблень супроводжується одночасним збереженням гнучких механізмів підтримки платоспроможних позичальників. З'ясовано, що в умовах воєнного стану використання механізмів фінансової реструктуризації дозволяє створити передумови для переходу від кризового режиму до поетапного відновлення стандартних регуляторних практик на банківському ринку.

**Ключові слова:** механізми, фінансова реструктуризація, кредитна заборгованість, клієнти, банківські установи, воєнний стан.

It is shown that in the first days of the full-scale invasion of the Russian Federation into our country in 2022, the NBU took a few measures to protect the banking system from military-political and economic shocks. A significant place among them is occupied by the adoption of the Rules for the Operation of Banks in connection with the introduction of martial law in Ukraine, which were based on anti-crisis relaxations to preserve the liquidity and credit activity of banks. During 2023–2025, the Rules were repeatedly amended to adequately and timely reflect the state of the loan portfolio, the level of credit risks, and the liquidity of borrowers. The main regulatory changes related to the change of location of banking institutions without compliance with formalities during martial law and 30 days after its end have been systematized; temporary suspension of the activities of units in the combat zone / occupied territories without time limits; clarification of signs of default; non-inclusion of default on loans arising from martial law for adjusting the debtor's class; conducting long-term restructuring without transferring the debtor to the non-performing assets department; using valuation judgments when determining the value of collateral and revaluation of assets. The current model of regulation of banking institutions has been identified as hybrid, as the NBU is gradually abandoning anti-crisis relaxations in favor of prudential supervisory norms used before the introduction of martial law. It is argued that the change in the model is reflected in the return to stress testing mechanisms, asset verification, and the development of Business Recovery Plans. It is proven that the policy of gradually winding down



temporary war relief is accompanied by the simultaneous preservation of flexible mechanisms to support solvent borrowers. It is shown that the regulatory innovations of 2025 indicate a gradual return of the NBU to systematic monitoring of credit risk while maintaining adaptive restructuring mechanisms to provide debtors with the opportunity to restore financial stability. It has been found that under martial law, the economic essence of financial restructuring changes, which is not only a crisis response tool, but also an element of post-war economic recovery. The use of its mechanisms allows creating the prerequisites for the transition from the crisis regime to the gradual restoration of standard regulatory practices in the banking market.

**Keywords:** mechanisms, financial restructuring, credit debt, clients, banking institutions, martial law.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану в Україні проблема неплатоспроможності позичальників – як фізичних, так і юридичних осіб – набула особливої гостроти. Руйнування виробничих потужностей, скорочення ділової активності, втрата робочих місць і зниження доходів населення істотно вплинули на якість кредитних портфелів банківських установ. У цих умовах механізми фінансової реструктуризації кредитної заборгованості стають ключовим інструментом підтримки стабільності банківської системи та збереження платоспроможності клієнтів. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення балансу між інтересами кредиторів і боржників, запобігання зростанню частки проблемних активів (NPL), а також підтримки ліквідності та довіри до фінансового сектору. В умовах війни банки змушені застосовувати гнучкі підходи до управління кредитними ризиками – зокрема, відстрочки платежів, реструктуризацію графіків погашення, пролонгацію договорів, зниження процентних ставок або часткове списання боргу. Крім того, державні програми підтримки, такі як кредитні канікули, пільгові позики, гарантії уряду та ініціативи НБУ щодо регуляторного пом'якшення, відіграють суттєву роль у створенні сприятливих умов для реалізації механізмів реструктуризації. Від ефективності цих механізмів залежить не лише фінансова стійкість банків, а й економічна безпека держави загалом.

Таким чином, дослідження механізмів фінансової реструктуризації кредитної заборгованості є надзвичайно актуальним у сучасних реаліях, адже воно сприяє розробці практичних інструментів антикризового управління, формуванню нових підходів до кредитної політики банків та підтримці відновлення економіки України в післявоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання функціонування кредитного ринку в умовах воєнного стану знаходяться у полі уваги багатьох учених.

Озерчук О. В., Клименко К. В. [1, с. 80] відзначають, що функціонування небанківських фінансово-кредитних установ (НФКУ) в Україні в умовах воєнного стану характеризується адаптацією до нових викликів, посиленням

регулюванням з боку Національного банку України (НБУ) та зміною попиту на їхні послуги. Основні особливості полягають у значній невизначеності, появі нових факторів ризику та адаптації регуляторних вимог НБУ. Банківське кредитування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, як зауважують Пріхно І. М., Частоконенко І. П. [2, с. 123], характеризується поєднанням значних ризиків та активної державної підтримки, спрямованої на підтримку критичних галузей економіки та відновлення. На підставі узагальнення і критичної оцінки показників Дробязко А. О., Камінська О. С., Борщук О. С. [3, с. 106] довели, що воєнний стан суттєво вплинув на кредитний портфель українських банків, спричинивши значні зміни в його обсязі, структурі та якості. Ці зміни стали наслідком підвищених ризиків, макроекономічної нестабільності та адаптації банківської системи до нових умов функціонування. Андрушак Є. М., Дропа Я. Б., Остасюк Т. О. [4] також доходять висновку, що аналіз ризику кредитного портфеля банків України в умовах воєнного стану свідчить про його високу вразливість, що вимагає від банків та регулятора постійної адаптації та впровадження спеціальних заходів.

Погоджуємося з Дзюблюк О. [5, с. 19], що основні проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану включають високі ризики, пов'язані з війною, зниження платоспроможності бізнесу, труднощі з оцінкою заставного майна та бюрократичні перепони, попри державну підтримку через програми пільгового кредитування. Порушення рівноваги на грошово-кредитному ринку призводить до зростання інфляції, яка в умовах воєнного стану має багатогранний і переважно негативний вплив на процес кредитування в Україні. Боднар О. А., Снідко Є. А. [6, с. 7] акцентують увагу на тому, що інфляція створює додаткові ризики та ускладнює доступ бізнесу та населення до фінансових ресурсів. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Біда М. С. [7, с. 180] звертають увагу на те, що воєнний стан справив руйнівний, але неоднозначний вплив на кредитний ринок України. Це призвело як до значних проблем, так і до необхідної адаптації та появи нових механізмів

підтримки. Загальна оцінка впливу включає різке зростання ризиків, зміну державного регулювання та трансформацію попиту й пропозиції кредитних коштів. Ряд авторів досліджує проблеми функціонування окремих сегментів кредитного ринку у кризових умовах.

Павелко О. В., Мазурець А. І. [8, с. 217] наголошує на тому, що кредитування банками суб'єктів господарювання (бізнесу) в умовах воєнного стану в Україні є критично важливим інструментом підтримки економіки, який функціонує в умовах значних викликів та за активної участі держави. Банківське споживче кредитування в умовах воєнного стану в Україні демонструє тенденції до поступового відновлення після різкого падіння на початку повномасштабного вторгнення, але, як зазначають Деркач Ю. Б., Заєць Д. В. [9, с. 51], залишається під впливом значних ризиків та невизначеності.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Високо оцінюючи науковий доробок зазначених вище авторів, слід визнати, що потребують уточнення питання фінансової реструктуризації кредитної заборгованості клієнтів в умовах воєнного стану в частині розробки ефективних інструментів антикризового управління для банків та формування нових підходів до кредитної політики в інтересах забезпечення стійкого функціонування фінансової системи України.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розробка рекомендацій з адаптації механізмів фінансової реструктуризації кредитної заборгованості клієнтів банківських установ до умов воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах воєнного стану механізми реструктуризації кредитної заборгованості стають критично важливими з кількох причин: з одного боку, вони допомагають боржникам, які через війну тимчасово втратили доходи, уникнути дефолтів чи масового невиконання зобов'язань; з іншого боку, використання ефективної реструктуризації сприяє запобіганню накопиченню токсичних активів у банках та підтриманню платоспроможності фінансових установ. Крім того, держава і регулятор мають підтримувати баланс між інтересами кредиторів і боржників в екстремальних умовах для забезпечення фінансової стійкості та сприяння економічному відновленню. Зростання невизначеності зовнішнього середовища, збільшення ризиків, зменшення ліквідності позичальників в умовах воєнного стану призводить до того, що традиційні моделі кредитування та врегулювання заборгованості, які використовувалися в мирних умовах, не діють ефективно через зміну реальності. На думку Стешенко О. Д.,

Іваник І. М. [10, с. 25] визначення кредитного ризику в умовах воєнного стану набуває особливих рис, що відрізняються від стандартних мирних процедур. Відтак банкам доводиться впроваджувати гнучкі підходи до реструктуризації у формі відстрочки платежів, пролонгації договорів, корекції процентних ставок та графіків погашення.

В умовах воєнного стану Національний банк України запровадив низку нормативних рішень, спрямованих на підтримання стабільності банківської системи та мінімізацію ризиків неплатоспроможності позичальників. Ключовим актом регулятора залишається Постанова Правління НБУ від 24 лютого 2022 року № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [11] (далі – Постанова №18), прийнята відповідно до Законів України «Про Національний банк України», «Про банки і банківську діяльність», «Про правовий режим воєнного стану». У перші дні повномасштабного вторгнення РФ у нашу країну НБУ прийняв Постанову «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» від 25.02.2022 № 23 [12] (далі – Постанова № 23) з метою забезпечення стабільності банківської системи та підтримки економічної діяльності в умовах війни, надання банкам гнучкості у роботі з кредитами та активами для уникнення масового дефолту і упередження паралізації кредитування. Зазначеною Постановою затверджено Правила роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану (далі – Правила). Цей документ визначає особливий порядок застосування банками України вимог нормативних актів НБУ під час воєнного стану з метою зменшення адміністративного та регуляторного тиску на банки й створення умов для підтримки платоспроможності клієнтів. Акцент робиться на Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями від 30.06.2016 № 351 [13].

Постанова № 23 фактично вводила «воєнний режим регулювання банків», який дозволяв їм тимчасово відходити від частини стандартних правил для підтримки бізнесу і населення. Банки отримали можливість видавати кредит без повного дотримання звичайних процедур ризик-менеджменту, якщо він йде на підтримку критично важливого бізнесу (енергетика, виробництво, медицина тощо), або забезпечений нестандартними активами (обладнання, техніка). За кредитами на придбання обладнання/устаткування банки отримали право у якості забезпечення приймати право довірчої власності на обладнання (коефіцієнт ліквідності 0,9); заставу обладнання (коефіцієнт ліквідності 0,75). Це позитивно вплинуло на

забезпечення зворотності кредиту, оскільки у разі його неповернення банк мав змогу реалізувати активи з більш гнучкими умовами оцінки застави. Банки отримали право застосовувати довгострокову реструктуризацію без передачі боржників до підрозділу непрацюючих активів (НПА) з 24.02.2022 до 31.12.2025. Це дозволило не маркувати боржника як проблемного, якщо затримки його платежів в обслуговування кредитів обумовлені війною, а не фінансовою неспроможністю, що виникла з фінансово-господарської діяльності. Передбачалось, що на час воєнного стану та обмежений післявоєнний період не будуть застосовуватися деякі формальні вимоги щодо стандартної процедури оцінки ризику кредиту у частині використання даних Кредитного реєстру НБУ.

У період воєнного стану та протягом 30 днів після його припинення банкам було дозволено змінювати місцезнаходження відокремлених підрозділів без дотримання п. 441 Положення про ліцензування банків від 22.12.2018 № 149, а також тимчасово призупиняти діяльність відокремлених підрозділів на територіях активних бойових дій або тимчасово окупованих, без дотримання п. 442. Зазначена норма забезпечує гнучкість у функціонуванні банківських підрозділів у зоні бойових дій та на тимчасово окупованих територіях.

Регулятор рекомендував фінансовим установам активно пропонувати клієнтам-фізичним особам реструктуризацію заборгованості за споживчими кредитами або кредитні канікули. Така практика підкреслює, що реструктуризація – це інструмент не лише банківської політики, але й частина державно-регуляторного реагування на кризу. Прийняття Постанови № 23 мало значний практичний ефект, оскільки його положення забезпечили гнучкість у кредитуванні і банки отримали можливість підтримувати бізнес, що постраждав від війни, без формальних обмежень. Мінімізація кредитних втрат була забезпечена тим, що не всі прострочки кредитів автоматично вважалися дефолтами і відносилися на збитки банків. Завдяки праву на гнучке забезпечення і відстрочення дій щодо проблемних активів банкам удалося зберегти ліквідність. Протягом 2023–2025 років по мірі стабілізації ситуації на банківському ринку НБУ поступово нормалізує регуляторну політику, повертаючись до стандартних вимог оцінки кредитного ризику після періоду тимчасових воєнних послаблень. Правила роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану неодноразово оновлювалися.

Продовження дії воєнних послаблень для банків з боку НБУ стосуються: механізмів оцінки стійкості та виконання планів відновлення

діяльності; гнучкості у визнанні дефолтів позичальників та застосуванні положень щодо кредитного ризику; особливого порядку врахування забезпечення за кредитами під час обмеженого доступу до державних реєстрів; обмежень розподілу капіталу та виплати дивідендів, що забезпечують збереження капіталізації банків; положень щодо резервування коштів, вилучених унаслідок санкцій та конфіскацій активів резидентів рф; зобов'язань банків забезпечити безперервність роботи в умовах енергетичних ризиків – від резервних джерел живлення до інформування про «чергові відділення»; тимчасового послаблення кадрових та ліцензійних вимог для працівників банків, призваних до лав Збройних Сил України. Ці положення створюють регуляторне підґрунтя для реструктуризації кредитів у період воєнного стану: банки отримують можливість тимчасово не визнавати дефолт боржників, чий фінансові труднощі спричинені збройною агресією рф, а також здійснювати оцінку кредитного ризику з урахуванням прогнозних показників відновлення діяльності позичальників.

Правила роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану забезпечують гнучкість системи оцінки ризиків; підтримують реструктуризацію боргів без штучного визнання дефолтів; зберігають стабільність банківського капіталу в умовах війни; адаптують вимоги НБУ до фактичних обмежень (недоступність територій, збої в реєстрах тощо). Зміни до Правил (редакції 2023–2025 рр.) сформували нову регуляторну парадигму, орієнтовану на стійкість і поступовий перехід до нормального режиму оцінки кредитного ризику (табл. 1).

НБУ фактично запровадив гібридний режим регулювання, поєднуючи вимоги пруденційного нагляду з антикризовими послабленнями для збереження ліквідності та кредитної активності банків. Одним із ключових елементів регулювання процесів реструктуризації є оновлений підхід НБУ до оцінки фінансового стану боржників – юридичних осіб, визначений у п. 2.11 Правил, який деталізував порядок розрахунку фінансового результату від операційної діяльності до відрахування амортизації (аналог показника EBITDA) та обсягу фінансових витрат боржника, який використовується для визначення співвідношення «прибуток / фінансові витрати» – ключового показника здатності обслуговувати борг (DSCR, debt service coverage ratio).

Фінансовий результат від операційної діяльності до відрахування амортизації визначається банком для кредитів, стосовно яких здійснюється credit review, відповідно до Положення про організацію системи управління

Таблиця 1

**Ключові зміни Правил роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану**

№ з/п	Зміна	Зміст	Значення
1	Подовження періоду спеціального режиму до 30 січня 2026 року	Банки до цієї дати можуть визначати клас боржників без використання інформації з Кредитного реєстру НБУ	Зберігає гнучкість оцінки кредитних ризиків, адже не всі позичальники мають актуальні дані у реєстрі через втрату документів, переміщення бізнесу тощо.
2	Заморожування строків перевірок заставного майна	Зупинено відлік періодичності перевірки майна, розташованого на територіях, де тривають бойові дії або окупація	Банки не зобов'язані фізично перевіряти такі застави, щоб не наражати персонал на небезпеку. Поновлення строків перевірок відбудеться після деокупації з відстрочкою у 91 день.
3	Пільговий підхід до реструктуризації боргів	Під час визначення класу боржників банки не застосовують низку ознак високого кредитного ризику, якщо реструктуризація здійснена з 24.02.2022 до 30.09.2025 і зумовлена війною	Основа для "воєнної реструктуризації": боржник може зберегти прийнятний клас ризику, навіть якщо умови кредиту були змінені через втрату доходів унаслідок бойових дій. Після 30.09.2025 нові зміни до таких договорів вже не матимуть пільгового статусу.
4	Уточнення ознак дефолту	Визначено перелік обставин, що свідчать про дефолт позичальника (зокрема, знищення активів, втрата ринків збуту, неможливість сплачувати відсотки тощо).	Ці критерії дозволяють банкам об'єктивно визнавати дефолти, викликані війною, і формувати резерви без надмірного покарання для клієнтів. Зокрема, показник DSCR < 1 (вважається ознакою неплатоспроможності).
5	Збереження довоєнного рейтингу України	Банки під час розрахунку кредитного ризику можуть використовувати рейтинг України станом на 24.02.2022	Це запобігає різкому зростанню резервів через технічне зниження суверенного рейтингу у період війни.
6	Перехідні положення щодо оцінки забезпечення	Банки мають право використовувати судження (judgement-based approach) при оцінці вартості заставного майна та переоцінці активів.	Це спрощує роботу в умовах, коли фізичний огляд або переоцінка майна є неможливими через обмеження доступу чи ризику безпеки.
7	Спрощений підхід до визначення кредитного ризику для малих експозицій	Банки можуть застосовувати "спрощений" підхід, якщо сума експозиції ≤ 0,2% капіталу 1 рівня банку.	Це дозволяє оптимізувати розрахунки для невеликих позик та уникнути надмірного адміністративного навантаження.

Джерело: побудовано за даними [11, 12]

ризиками в банках України та банківських групах від 11.06.2018 №64 (далі – Положення №64) та Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України від 18.07.2019 № 97 (далі – Положення №97). З початку 2024 року всі банки мали стандартизувати підхід до розрахунку операційного фінансового результату (EBITDA) на основі реальної квартальної/річної звітності клієнтів, а не прогнозних оцінок.

Банк має право припинити визнання дефолту боржника, якщо  $DSCR \geq 1$ , навіть якщо дефолт було раніше зафіксовано. Це положення є важливим антикризовим інструментом, оскільки дозволяє банкам переглянути

статус позичальника після покращення його операційної діяльності.

Зазначені норми демонструють прагнення НБУ балансувати між ризик-контролем і підтримкою економічної активності. Введення вимоги використовувати звітність за 2023 рік як базову для розрахунків забезпечує уніфікацію підходів до оцінки платоспроможності, прозорість для нагляду НБУ, кращу прогнозованість результатів реструктуризації. Водночас можливість враховувати фактичні або прогнозні показники у разі пошкодження активів у зонах бойових надає банкам гнучкість і соціальну чутливість у роботі з клієнтами. На нормативному рівні банки отримали можливість ухвалювати

рішення про припинення визнання дефолту боржника, якщо одночасно виконуються умови, визначені у п. 167 розділу XVIII Положення №351. Таким чином, відбулося фактичне узгодження воєнних «пільг» із базовими пруденційними вимогами: банк має переконатися у відновленні платоспроможності боржника, що підтверджується фінансовими показниками (зокрема,  $DSCR \geq 1$ ). Зазначені зміни дозволяють «реабілітувати» позичальників, чий дефолт настав через тимчасові воєнні фактори, вони підвищують гнучкість реструктуризацій, надаючи можливість банкам не накопичувати «мертвих» дефолтів у балансі, зменшувати обсяг сформованих резервів і покращувати адекватність капіталу банків.

До 31.10.2023 банки були зобов'язані оновити власні положення щодо управління кредитним ризиком і актуалізувати внутрішньобанківські положення. Йдеться, зокрема, про визначення критеріїв «значного пошкодження» активів позичальника і оцінки спроможності обслуговувати борг, підходів до оцінки суттєвості зменшення доходів, правил визначення достатності даних від боржника. Зазначені норми стимулювали банки перейти від «паперової» до аналітично обґрунтованої системи суджень (judgement-based risk assessment). Вперше у практиці українського банківського нагляду судження банку стало нормативно визнаним інструментом оцінки кредитного ризику. Такі зміни відповідають рекомендаціям Базельського комітету з банківського нагляду (Basel III, Pillar 2).

У 2024 році у Правила було внесено норми, які дозволяли банкам не враховувати низку вимог Положення №351 при розрахунку кредитного ризику за кредитами, наданими позичальникам, майно яких знищене або пошкоджене внаслідок російської агресії відповідно до Закону України від 01.12.2022 №2823-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо підтримки позичальників, майно яких було знищено або зазнало пошкоджень внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України». Пільговий режим діє на час воєнного стану + 90 днів після його завершення. Зазначена норма є фактично державною підтримкою позичальників, оскільки банки можуть утриматися від зниження класу боржника навіть після визнання дефолту, якщо причини – збройна агресія рф. Вона також забезпечує соціальну стабільність та запобігає «ланцюговим» дефолтам у регіонах, що постраждали від бойових дій. Банки можуть протягом воєнного стану + 365 днів після його завершення не враховувати факт дефолту за кредитом, який підпадає під положення Закону №2823-IX, при коригуванні (пониженні) класу боржника за іншими

активами у багатофакторній оцінці. Зазначена норма фактично продовжує політику тимчасового ігнорування дефолтів, викликаних війною, унеможливорює створення каскадного зниження кредитних класів у портфелі банку, що важливо для стабільності капіталу і ліквідності. Це забезпечує збереження кредитного класу боржника за іншими активами, навіть якщо окремі кредити були визнані проблемними через воєнні обставини.

Спеціальні умови для проектного фінансування, передбачені п. 2.15 Правил, містять низку важливих винятків для банків, які фінансують інфраструктурні, енергетичні та інвестиційні проекти. До них не застосовуються обмеження щодо пропорції внесків ініціатора проекту (пп.15-2 п.5 розд. I Положення №351), якщо ці кошти не кредитного походження. Під час визначення питомої ваги доходу від проекту допускається мінімум 80% від загального доходу протягом усіх етапів реалізації. Можна не застосовувати норму про обов'язкове забезпечення корпоративних прав, якщо кредит покритий безумовними гарантіями держави, міжнародних організацій або Фонду розвитку підприємництва. Для гарантій державних фондів встановлено коефіцієнт ліквідності «1», тобто вони прирівнюються до грошового забезпечення. Банк має право застосовувати багатофакторну модель оцінки кредитного ризику на всіх етапах реалізації проекту. Зазначена норма стимулює відновлення проектного фінансування, зокрема у сфері відбудови критичної інфраструктури; підвищує привабливість державно-гарантованих проектів. Вона узгоджується із загальною стратегією післявоєнного відновлення економіки, визначеної НБУ та Міністерством економіки, довілля та сільського господарства України. Банки мають право протягом воєнного стану + 365 днів після його завершення при розрахунку кредитного ризику за кредитами, виданими після 01.06.2024 на придбання обладнання / устаткування для енергетики та розподіленої генерації, застосовувати підвищені коефіцієнти ліквідності при врахуванні вартості забезпечення (право довірчої власності – 0,9, застава – 0,75). Це стимулює інвестиції в критичну енергетичну інфраструктуру та відновлювану енергетику.

Положення № 97 також містить ряд норм, пов'язаних із воєнним станом. У перехідному періоді 24.02.2022–30.01.2026 Банки не застосовують його вимоги щодо використання даних з Кредитного реєстру НБУ. Банки мають право застосовувати довгострокову реструктуризацію до боржників/контрагентів, які відповідають критеріям п.2 Правил, без передачі заборгованості у підрозділ роботи з НПА. Практичне

значення цієї норми полягає у зменшенні тиску на банки та дозволяє гнучкіше реструктуризувати кредити у воєнний та післявоєнний період. Актуалізація стратегії управління проблемними активами та оперативного плану до 31.12.2025, розробка прогнозів на 2026 рік забезпечує системний підхід до управління проблемними кредитами з урахуванням воєнних та післявоєнних умов. Банки визначають цільовий рівень непрацюючих активів на основі власного судження. З 31.10.2023 і до 90 днів після завершення воєнного стану вони враховують ознаки дефолту (п.2.9 Правил) при визначенні непрацюючих активів, якщо банк не довів, що немає потреби вжити заходів НПА; потенційно проблемних активів, якщо банк довів, що немає потреби вжити заходів НПА. Зазначені норми адаптують підхід до визначення проблемних активів до воєнних реалій, дозволяючи застосувати судження банку. Ознаки дефолту використовуються при визначенні переліку індикаторів раннього попередження (п.70.8), а також права банку не здійснювати супроводження боржника НПА (п.85.1), що забезпечує гнучкість у моніторинзі та супроводі проблемних активів у період війни.

Оцінювання ризиків банківської системи України на основі стрес-тестування стало щорічною практикою з 2018 року, за винятком 2020 та 2022 років, коли його проведення було призупинено через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення. У 2023 році оцінку було поновлено з певними особливостями й на основі даних станом на 1 квітня вона засвідчила загальну фінансову стабільність банківської системи, хоча окремі установи продовжували виконувати програми капіталізації чи реструктуризації. У 2024 році додаткове тестування не проводилося, оскільки результати попереднього залишалися актуальними. Відповідно до норм Положення № 64 банки/відповідальні особи мають проводити стрес-тестування ризиків та верифікацію вартості майна з 01.10.2025, актуалізувати внутрішньобанківські / внутрішньогрупові документи до 30.09.2025, що свідчить про системний підхід до оцінки ризиків та внутрішньої документації в банках. Методологію тестування регламентовано рішенням Правління НБУ від 6 травня 2025 року № 156-рш, яке набуло чинності з дати ухвалення. Припущення щодо валютного курсу та інших показників, поданих у згаданому рішенні, не є офіційним прогнозом НБУ.

Протягом 2022–2023 рр. вимоги Положення № 64 не застосовувалися щодо оновлення та подання планів відновлення діяльності банків. У 2024 році банки мали оновити плани, розроблені у 2021 році, з урахуванням стратегії, бізнес-плану та фактичних фінансових показників,

включно зі стрес-тестуванням. Подання планів НБУ мало відбутися не пізніше 01.10.2024. До затвердження оновленого плану Правління/Комітет банку мали поінформувати Раду банку про індикатори відновлення, а банк, у свою чергу, – поінформувати НБУ лише про рішення щодо реалізації варіантів відновлення. Протягом 2025–2026 років має бути проведено оновлення планів для системно важливих банків та інших банків. Такі кроки дозволяють поступово оновлювати плани відновлення з урахуванням воєнного впливу на банки.

З 1 жовтня 2025 року знову вступили у дію ознаки подій дефолту боржника, пов'язані із значними змінами умов кредитних договорів, включаючи реструктуризацію боргів. Разом із тим, ці вимоги не поширюватимуться на реструктуризації, проведені до 30 вересня 2025 року, за умови дотримання правил, встановлених для роботи в умовах воєнного стану. Кредити, реструктуризовані в цей період із використанням довгострокових інструментів, банки можуть не передавати до підрозділу роботи з проблемними активами. З 01.02.2026 буде застосовуватися інформація з Кредитного реєстру НБУ для оцінки ризику боржника, що сприятиме завершенню банками процесів реструктуризації та переходу до роботи з оновленим Кредитним реєстром НБУ версії 2.0. До 31.12.2025 банки мають актуалізувати стратегії управління проблемними активами та операційні плани їх реалізації з подальшим щорічним оновленням. Із 01.02.2026 банки зобов'язані використовувати дані Кредитного реєстру НБУ під час формування списку індикаторів раннього реагування. З 01.10.2025 поновлюються вимоги щодо актуалізації внутрішніх документів із ризик-менеджменту в банках і банківських групах, проведення стрес-тестування фінансових ризиків та верифікації вартості активів. Системно важливі банки та головні організації банківських груп зобов'язані щорічно оновлювати плани відновлення діяльності, враховуючи специфічні та комбіновані сценарії стрес-тестування. Це також стосується ситуацій, які суттєво змінюють умови діяльності банку, починаючи з 2025 року. Інші банки мають оновлювати такі плани раз на два роки, а в разі суттєвих змін у їхній діяльності – з 2025 року.

#### **Висновки і пропозиції.**

1. Показано, що у перші дні повномасштабного вторгнення РФ у нашу країну у 2022 році НБУ вжив ряд заходів для захисту банківської системи від військово-політичних і економічних шоків. Вагоме місце серед них посідає прийняття Правил роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану, які ґрунтувалися на антикризових послабленнях для збереження ліквідності та кредитної активності банків.

Протягом 2023–2025 років у Правила неодноразово вносилися зміни, які адекватно і своєчасно відображали стан кредитного портфеля, рівень кредитних ризиків і ліквідність позичальників.

2. Систематизовано основні регуляторні зміни, які стосувалися зміни місцезнаходження банківських установ без дотримання формальностей в умовах воєнного стану та 30 днів після його завершення; тимчасове призупинення діяльності підрозділів у зоні бойових дій / на окупованих територіях без обмежень строку; уточнення ознак дефолту; неврахування дефолту за кредитами, що виникли внаслідок воєнного стану, для коригування класу боржника; проведення довгострокової реструктуризації без передачі боржника до відділу по роботі з непрацюючими активами; використання оціночних суджень при визначенні вартості заставного майна та переоцінки активів.

3. Сучасну модель регулювання банківських установ ідентифіковано як гібридну, оскільки НБУ поступово відмовляється від антикризових послаблень на користь пруденційних норм нагляду, що використовувалися до введення воєнного стану. Аргументовано, що зміна

моделі виявляється у поверненні до механізмів стрес-тестування, верифікації майна, розробці Планів відновлення діяльності. Доведено, що політика поступового згортання тимчасових воєнних послаблень супроводжується одночасним збереженням гнучких механізмів підтримки платоспроможних позичальників.

4. Показано, що регуляторні новації 2025 року свідчать про поступове повернення НБУ до системного моніторингу кредитного ризику зі збереженням адаптивних механізмів реструктуризації для надання боржникам можливості відновлення фінансової стійкості. З'ясовано, що в умовах воєнного стану змінюється економічна сутність фінансової реструктуризації, яка є не лише інструментом кризового реагування, але і елементом післявоєнного відновлення економіки. Використання її механізмів дозволяє створити передумови для переходу від кризового режиму до поетапного відновлення стандартних регуляторних практик на банківському ринку.

Перспективами подальших досліджень є удосконалення спрощеного підходу до визначення кредитного ризику для малих експозицій в умовах воєнного стану.

#### Список використаних джерел:

1. Озерчук О. В., Клименко К. В. Особливості функціонування небанківських фінансово-кредитних установ України в умовах дії воєнного стану. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 77–82.
2. Пріхно І. М., Частоколенко І. П. Банківське кредитування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2023. № 28. С. 119–126.
3. Дробязко А. О., Камінська О. С., Борщук О. С. Кредитний портфель українських банків: аналіз впливу воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 99–112.
4. Андрущак Є. М., Дропа Я. Б., Остасюк Т. О. Аналіз ризику кредитного портфеля банків України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_1\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_37)
5. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 8–25.
6. Боднар О. А., Снідко Є. А. Вплив інфляції на кредитування в умовах воєнного стану. *Modern economics*. 2023. № 41. С. 6–11.
7. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Біда М. С. Оцінка впливу воєнного стану на кредитний ринок України. *Молодий вчений*. 2023. № 10. С. 177–182.
8. Павелко О. В., Мазурець А. І. Кредитування банками суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 4. С. 212–228.
9. Деркач Ю. Б., Заєць Д. В. Банківське споживче кредитування: тенденції розвитку в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4. С. 46–54.
10. Стешенко О. Д., Іваник І. М. Особливості визначення кредитного ризику в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 17. С. 23–27.
11. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
12. Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп: Постанова Національного банку України; Правила від 25.02.2022 № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-22#n35>
13. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

**References:**

1. Ozerchuk O. V., Klymenko K. V. (2022) Osoblyvosti funktsionuvannya nebankivskykh finansovo-kredytnykh ustanov Ukrainy v umovakh dii voiennoho stanu [Features of the functioning of non-bank financial and credit institutions of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 77–82. [in Ukrainian]
2. Prikhno I. M., Chastokolenko I. P. (2023) Bankivske kredytuvannya biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Bank lending to businesses in Ukraine under martial law]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia : Ekonomika*, 28, 119–126. [in Ukrainian]
3. Drobiazko A. O., Kaminska O. S., Borshchuk O. S. (2023) Kredytnyi portfel ukrainskykh bankiv: analiz vplyvu voiennoho stanu [Credit portfolio of Ukrainian banks: analysis of the impact of martial law]. *Finansy Ukrainy*, 7, 99–112. [in Ukrainian]
4. Andrushchak Ye. M., Dropa Ya. B., Ostasiuk T. O. (2024) Analiz ryzyku kredytnoho portfelia bankiv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Risk analysis of the credit portfolio of Ukrainian banks under martial law]. *Efektivna ekonomika*, 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_1\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_37) [in Ukrainian]
5. Dziubliuk O. (2023) Problemy aktyvizatsii bankivskoho kredytuvannya realnoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu [Problems of activating bank lending to the real sector of the economy under martial law]. *Visnyk ekonomiky*, 3, 8–25. [in Ukrainian]
6. Bodnar O. A., Snidko Ye. A. (2023) Vplyv inflatsii na kredytuvannya v umovakh voiennoho stanu [The impact of inflation on lending under martial law]. *Modern economics*, 41, 6–11. [in Ukrainian]
7. Blashchuk-Deviatkina N. Z., Bida M. S. (2023) Otsinka vplyvu voiennoho stanu na kredytnyi rynek Ukrainy [Assessment of the impact of martial law on the credit market of Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, 10, 177–182. [in Ukrainian]
8. Pavelko O. V., Mazurets A. I. (2024) Kredytuvannya bankamy subiektiv hospodariuvannya v umovakh voiennoho stanu [Lending by banks to business entities under martial law]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, 4, 212–228. [in Ukrainian]
9. Derkach Yu. B., Zaiets D. V. (2025) Bankivske spozhyvche kredytuvannya: tendentsii rozvytku v umovakh voiennoho stanu [Bank consumer lending: development trends under martial law]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 4, 46–54. [in Ukrainian]
10. Steshenko O. D., Ivanyk I. M. (2023) Osoblyvosti vyznachennia kredytnoho ryzyku v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of determining credit risk in martial law conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, 17, 23–27. [in Ukrainian]
11. Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 24.02.2022 № 18 [On the operation of the banking system during the period of martial law]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (accessed 4 November 2025). [in Ukrainian]
12. Pro deiaki pytannia diialnosti bankiv Ukrainy ta bankivskykh hrup: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy; Pravyla vid 25.02.2022 № 23 [On some issues of the activities of Ukrainian banks and banking groups]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-22#n35> (accessed 5 November 2025). [in Ukrainian]
13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiyamy: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 30.06.2016 № 351 [Regulations on determining the amount of credit risk by banks of Ukraine for active banking operations]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (accessed 6 November 2025). [in Ukrainian]

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 16.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Кретов Д.Ю.**кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-4040>**Kretov Dmytro**

Odesa National Economic University

**ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ БАНКІВСЬКОГО  
ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ****PROSPECTS AND PRIORITY DIRECTIONS OF BANKING SERVICES  
BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION  
OF FINANCIAL TECHNOLOGIES**

Стаття присвячена цифровій трансформації системи банківського обслуговування з використанням фінансових технологій, досліджено думки вітчизняних науковців щодо його подальших перспектив та пріоритетних напрямків. Визначено роль технологічності банківського обслуговування в умовах цифровізації, наведено переваги цифрових технологій у обслуговуванні банками своїх клієнтів. Доведено, що банківська система України по впровадженню цифрових технологій є одною з розвинутих банківських систем в світі. Автором розроблено уявлення про чотири етапи цифрової трансформації у формуванні контурів сучасної системи банківського обслуговування та виділено ключові інструменти банківського обслуговування, характерні для конкретних етапів цифровізації. У висновках підкреслено, що перетворення банківського обслуговування на основі розробки та впровадження цифрових платформ дозволяє сформувати єдиний простір для взаємодії банку та його клієнтів, побудова власних цифрових платформ в даний час є базовим трендом у забезпеченні конкурентоспроможності банку, його товарів та послуг.

**Ключові слова:** цифровізація, банківське обслуговування, фінансові технології, етапи цифрової трансформації банків, екосистема.

The article is devoted to the digital transformation of the banking system using financial technologies, and explores the opinions of domestic scientists regarding its further prospects and priority areas. The role of technological advancement in banking services in the context of digitalization is determined, and the advantages of digital technologies in banks' service to their clients are presented. It has been proven that the banking system of Ukraine in terms of the implementation of digital technologies is one of the most developed banking systems in the world. The most digitalized banks in Ukraine at the present stage are: JSC UNIVERSAL BANK (Monobank), JSC CB Privatbank, JSC Oschadbank, JSC FUIB, JSC Raiffeisen Bank Aval. Examples of business process automation in the banking sector of Ukraine are considered, as well as a list of products and services that a technological bank can offer to its corporate and retail clients using digital technologies using the example of JSC CB "Privatbank", for example, Privatbank's digital products for individuals include virtual Digital cards that can be instantly issued in Privat24 for online purchases, contactless payments, and cash withdrawals through ATMs using a QR code. The authors developed an understanding of the four stages of digital transformation in shaping the contours of the modern banking system and identified key banking tools characteristic of specific stages of digitalization. According to the authors, the digital transformation of banking is a bottom-up process that originates from the spread of digital channels for providing banking services to the emergence of modern digital financial technologies. The conclusions emphasize that the transformation of banking services based on the development and implementation of digital platforms allows for the formation of a single space for interaction between the bank and its customers, and also creates the basis for the further formation of a digital ecosystem or integration



into the existing fintech or bigtech ecosystem. Building your own digital platforms is currently a basic trend in ensuring the competitiveness of a bank, its products and services.

**Keywords:** digitalization, banking, financial technologies, stages of digital transformation of banks, ecosystem.

**Постановка проблеми.** Сучасне фінансове середовище характеризується стрімким поширенням цифрових фінансових сервісів та послуг. Банки в усьому світі змінюють традиційні форми обслуговування на онлайн послуги в відповідності з потребами клієнтів. Цифрові стандарти обслуговування настільки зміцнилися у свідомості клієнтів, що без них здійснення діяльності сучасного банку уявити вже неможливо. Цифрова трансформація системи банківського обслуговування з використанням фінансових технологій забезпечує доступність банківських операцій у режимі 24/7 та скорочує час їх проведення, розширює спектр каналів самообслуговування, підвищує автоматизацію бізнес-процесів та сприяє зростанню ефективності банківської діяльності. Банківська послуга стає доступною для клієнта в любий час та в будь-якому місці. Використання нових цифрових технологій значно розширює спектр видів банківської діяльності: від здійснення традиційних банківських операцій до надання послуг зі створення та управління цифровими активами, цифрового страхування, фінансового посередництва тощо. У міру того, як банківська діяльність щільніше інтегрується з цифровими технологічними нововведеннями та розширює спектр цифрових сервісів та каналів, змінюється сутність традиційних моделей ведення банківського бізнесу. Банки з ціллю підвищення своєї конкурентоспроможності мають в найкоротші терміни здійснити кардинальну трансформацію бізнес-моделей та адаптувати їх до сучасних цифрових стандартів. Особливість організації сучасного банківського обслуговування за умов розвитку нової бізнес-моделі – створення цифрових екосистем. Еволюція цифрових екосистем у фінансовому середовищі бачиться в переході від виключно профільних продуктів до реалізації життєвих цілей клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Організації банківського обслуговування на основі цифрової трансформації фінансових технологій присвячена значна кількість робіт зарубіжних та вітчизняних науковців. Звернемо увагу на деякі дослідження вітчизняних науковців за останні декілька років. Так, О. Синець вважає, що в умовах сьогодення традиційні банки опиняються перед вибором: адаптуватися до сучасних технологічних тенденцій або втрачати конкурентні позиції.

Ринок банківських послуг стає більш динамічним, інноваційним та клієнтоорієнтованим, що вимагає впровадження фінансових технологій як ключового інструменту трансформації [1, с. 88]. Продовжуючи думку вищезазначеного автора, О. Русіна, В. Левченко та А. Золковер стверджують, що фінансові технології виступають наступним етапом традиційного банкінгу. Інтеграція новітніх технологій трансформують класичну модель «відділення – клієнт» у гнучку цифрову екосистему, яка забезпечує клієнтоорієнтованість, оптимізацію процесів, посилення безпеки та підвищення стійкості банків до сучасних викликів [2, с. 190]. О. Ключка, Л. Богриновцева та Н. Федорчук підкреслюють, що технології в банківській сфері охоплюють широкий спектр інновацій, спрямованих на поліпшення обслуговування клієнтів, забезпечення безпеки фінансових операцій та підвищення ефективності управління [3, с. 89–90]. Автори виділяють найбільш важливі технології для банківського обслуговування, такі як Інтернет-банкінг і мобільний банкінг, безконтактні технології платежів, штучний інтелект (AI) та аналітика, блокчейн технології, контактні центри та чат-боти; зауважують, що сучасні банківські продукти та технології відіграють ключову роль у трансформації банківського сектору та забезпеченні більш високого рівня обслуговування клієнтів [3, с. 90]. Наукові думки Ю. Худолій та М. Халевіною свідчать про те, що загальна трансформація економік світу, їх прискорення та автоматизація, з однієї сторони, вимагає значних змін у структурі та організації банківської діяльності – від автоматизації всіх процесів, їх діджиталізації, переведення всіх банківських продуктів в онлайн-сегмент до зміни архітектури бізнес-процесів банків та їх інтеграції із фінтех-компаніями [4, с. 140]. Можна додати, що дотепер у науковій літературі недостатньо приділено увагу саме банківському обслуговуванню клієнтів українських банків в умовах використанням фінансових технологій, що і обумовило мету дослідження.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних та практичних розробок, що розкривають перспективи та пріоритетні напрямки вдосконалення системи банківського обслуговування на основі цифрової трансформації фінансових технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність цифрової трансформації фінансових

послуг полягає у використанні цифрових технологій для перетворення бізнес-процесів, оптимізації операцій, створення нових продуктів та забезпечення зручного, персоналізованого доступу клієнтів до послуг через онлайн-платформи та мобільні додатки. Це дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати та покращити конкурентоспроможність фінансових установ. Технологічність банківського обслуговування в умовах цифровізації є критично важливою, оскільки вона забезпечує ефективність, доступність та конкурентоспроможність банківської системи, що є рушієм сучасної економіки. Вона дозволяє впроваджувати нові цифрові продукти та послуги, такі як інтернет-банкінг, що покращують клієнтський досвід, оптимізують внутрішні процеси та сприяють сталому економічному розвитку.

Цифрові фінансові технології забезпечують банківське обслуговування, надаючи клієнтам можливість здійснювати операції онлайн, контролювати рахунки та отримувати інформацію через інтернет-банкінг та мобільні додатки, а також забезпечуючи безпеку та ефективність банківських послуг шляхом цифрової трансформації. Ключовими фінансовими технологіями є: Інтернет-банкінг, мобільні додатки та GSM-банкінг, цифрова інфраструктура. Переваги цифрових технологій у банківському обслуговуванні сводяться до наступного: зручність – клієнти можуть здійснювати банківські операції цілодобово, не відвідуючи відділення; доступність – доступ до послуг можливий з будь-якого місця, де є Інтернет; ефективність – цифрові рішення оптимізують процеси, підвищуючи швидкість та продуктивність банківських операцій; безпека – сучасні технології забезпечують безпечне виконання фінансових операцій, хоча захист даних залишається важливим аспектом.

Банківська система України по впровадженню цифрових технологій є одною з розвинутих банківських систем в світі. Поштовхом до цифрової трансформації вітчизняного банківського сектору, як і в усьому світі було впровадження локдауну у період пандемії коронавірусу. Війна, боротьба за клієнтів та виважена цифрова політика держави і безпосередньо Національного банку України спонукали передові українські банки продовжувати використання цифрових технологій в обслуговуванні клієнтів, що дало значні результати у вигляді припливу клієнтів та зростанню фінансових результатів. Найбільш цифровізованими банками України на сучасному етапі є: АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (Monobank), АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк Аваль».

Цифрова трансформація банківської індустрії немислима без автоматизації бізнес-процесів у банківській сфері. Ось кілька прикладів (рис.1).

Розглянемо як вплинула цифровізація на банківське обслуговування корпоративного сектору. Почнемо з дистанційного обслуговування (табл. 1).

Як бачимо, в Україні ще до 2020 року 75% корпоративних клієнтів обслуговувалось дистанційно. Обслуговування поточних рахунків клієнтів почало здійснюватись через систему «клієнт-банк» ще з початку 2000-х років. Особливо привабливим дистанційне обслуговування для бізнесу стало з розвитком Інтернет-банкінгу та мобільних додатків. Так за період з 2020 по 2024 рік кількість суб'єктів господарювання на дистанційному обслуговуванні в банках зросло на 50% і складало 3 млн клієнтів (90% від загальної кількості клієнтів).

На сьогодні у кожного провідного банку України є стандартний перелік продуктів та послуг, які він може запропонувати своїм клієнтам, але для створення конкурентних переваг в боротьбі за клієнта банки постійно удосконалюють свої пропозиції, засновані на впровадженні цифрових інновацій роблячи їх унікальними.

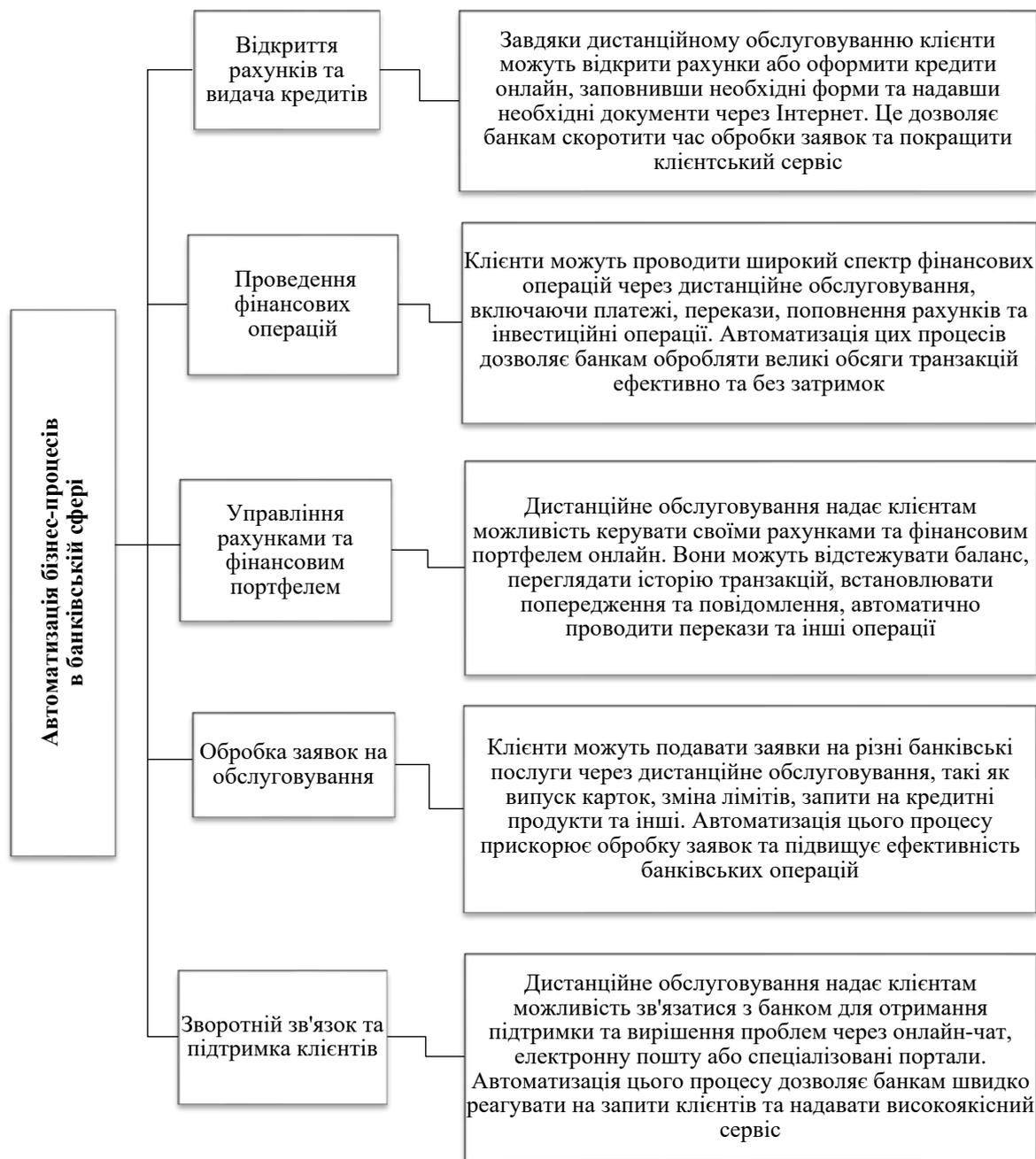
На прикладі АТ КБ «Приватбанк» як самого технологічного банку України розглянемо продукти та послуги, які він надає суб'єктам підприємницької діяльності з використанням цифрових технологій в табл. 2.

Станом на початок 2025 року, як свідчить Звіт з корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк», банк був лідером серед банків по кількості активних бізнес-клієнтів – 910 тис. одиниць (42% – юридичні особи, 56% – фізичні особи-підприємці). АТ КБ «Приватбанк» також удосконалює новітні технології і для роздрібних клієнтів.

З широким використанням сучасних мобільних присторів, значна кількість фізичних осіб почала користуватись банківськими послугами, заснованими на фінансових технологіях. Роздрібно банківське обслуговування з використанням фінтеху включає застосування технологій для покращення та трансформації надання фінансових послуг клієнтам, включаючи мобільні додатки, онлайн-банкінг, платіжні системи та автоматизовані системи обслуговування для більш зручної, швидкої та персоналізованої взаємодії з банком.

Ключові аспекти використання фінтеху у роздрібному банкінгу представлені в табл. 3.

Станом на 01.01.2025 року банківська система України обслуговувала 80,3 млн. клієнтів фізичних осіб, що на 31% більше ніж в 2020 році. Фізичним особам відкрито 186 млн. банківських рахунків. 83% клієнтів обслуговуються дистанційно.



**Рис. 1. Приклади автоматизації бізнес-процесів в банківській сфері України**

Джерело: побудовано автором

Таблиця 1

**Динаміка дистанційного банківського обслуговування корпоративного сектору за 2020–2024 роки**

Показники	станом на кінець року					Зміна 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	кількості	В %
Кількість корпоративних клієнтів, млн. одиниць	2,7	2,9	3,0	3,3	3,4	0,7	25,9
З них обслуговуються дистанційно, млн. одиниць	2,0	2,3	2,4	2,9	3,0	1,0	50,0
Частка клієнтів на дистанційному обслуговуванні, %	75,3	78,0	77,9	89,2	89,9	14,6	x

Джерело: побудовано автором за [5]

**Продукти та послуги АТ КБ «Приватбанк» для корпоративних клієнтів  
з використанням цифрових технологій**

Напрямок	Цифровий продукт	Характеристика
<b>Для великого та середнього бізнесу</b>		
Онлайн-банкінг та мобільні додатки	«Приват24 для бізнесу»	платформа для керування бізнес-операціями, яка доступна як через інтернет-банкінг на комп'ютері, так і через мобільний додаток для смартфонів
	«SmartID»	мобільний електронний підпис, який дозволяє підписувати документи та здійснювати операції онлайн
	Чат-боти	інструмент для швидкого виконання платежів та отримання підтримки безпосередньо в месенджері
Продукти для управління фінансами	Корпоративні картки	дозволяють здійснювати оплату бізнес-витрат безпосередньо з рахунку, замінюючи готівку та чекові книжки
	«Ключ до рахунку»	сервіс, що дозволяє зручно оплачувати бізнес-витрати, пов'язані з господарською діяльністю
	Депозити для бізнесу	можливість відкрити та керувати строковими депозитами для корпоративних клієнтів через онлайн-банкінг
Віддалене обслуговування	Онлайн-відкриття рахунків	можливість відкрити рахунок для юридичної особи онлайн, підписавши документи за допомогою електронного підпису (КЕП).
<b>Для малого бізнесу</b>		
Онлайн-банкінг та мобільні додатки	Приват24 для бізнесу	комплексна онлайн-платформа, що дозволяє керувати фінансами бізнесу, переглядати виписки, створювати та підписувати платіжні доручення, надавати доступ до рахунків довіреним особам та отримувати консультації
	Чат-боти та SMS-банкінг	інструменти забезпечують швидку підтримку, консультації та можливість виконання платежів та переказів через месенджери або без доступу до інтернету
	Сервіси прийому платежів	Дозволяють бізнесам приймати оплату від населення за товари та послуги за допомогою QR-кодів, через Приват24 або термінали самообслуговування

Джерело: побудовано автором за [6]

**Ключові аспекти використання фінтеху у роздрібному банкінгу**

Цифровий продукт або послуга	Характеристика
Мобільний та інтернет-банкінг	Клієнти можуть керувати своїми рахунками, здійснювати платежі та перекази, а також отримувати консультації через мобільні програми та веб-платформи, що забезпечує зручність та доступність послуг 24/7
Платіжні технології	Фінтех-рішення, такі як мобільні платежі та електронні гаманці, спрощують та прискорюють процес оплати, а також сприяють впровадженню нових, безпечніших методів оплати.
Персоналізоване обслуговування	Алгоритми та аналіз даних дозволяють банкам пропонувати індивідуальні продукти та рекомендації, а також автоматизувати процеси, такі як схвалення кредитів, що підвищує ефективність та задоволеність клієнтів
Цифрові канали комунікації	Використання чат-ботів, відеозв'язку та IP-телефонії для спілкування з клієнтами дозволяє банкам оперативніше відповідати на запити, надавати підтримку та вирішувати питання в реальному часі.
Безпека та автоматизація	Фінтех-рішення підвищують безпеку транзакцій за рахунок використання сучасних криптографічних методів та біометричних даних, а також автоматизують рутинні операції, знижуючи ризики та витрати.
Інноваційні продукти	Банки пропонують нові продукти, такі як цифрові інвестиційні платформи, мікрокредитування та управління особистими фінансами, використовуючи можливості фінтеху для розширення спектру послуг.

Джерело: розроблено автором

Лідерами в провадженні цифрових технологій в роздрібній банківській бізнес є АТ КБ «Приватбанк», Монобанк, АТ «Ощадбанк». Розглянемо основні цифрові продукти та послуги для фізичних осіб, що пропонуються в провідних банках на прикладі АТ КБ «Приватбанк»:

1. Цифрові продукти Приватбанку для фізичних осіб включають віртуальні Digital картки, які можна миттєво оформити в Приват24 для покупок в інтернеті, безконтактних платежів та зняття готівки через банкомати за QR-кодом. Також, у застосунку можна отримати Електронний цифровий підпис для посвідчення документів та подання заявок в електронному вигляді.

2. Цифрові послуги Приватбанку для фізичних осіб включають мобільний застосунок Приват24, інтернет-банк, чат-боти, SMS-банкінг, голосову біометрію та доступ до відділень, терміналів і банкоматів. Застосунок Приват24 дозволяє керувати рахунками, здійснювати платежі, переказувати кошти, а також надає доступ до кредитів, таких як «Оплата частинами» та «Кредит готівкою».

Отже, аналіз показує, що цифровізація стала в Україні стандартом фінансового ринку. Поза нею розвиток роздрібною банкінгу практично не є можливим. При цьому український фінтех перебуває загалом на світовому рівні: є відставання у впровадженні окремих технологій, але є і випередження в якості та охопленні цифрових сервісів, що надаються [7, с. 82].

У контексті теоретичних аспектів нами розроблено уявлення про етапи цифрової

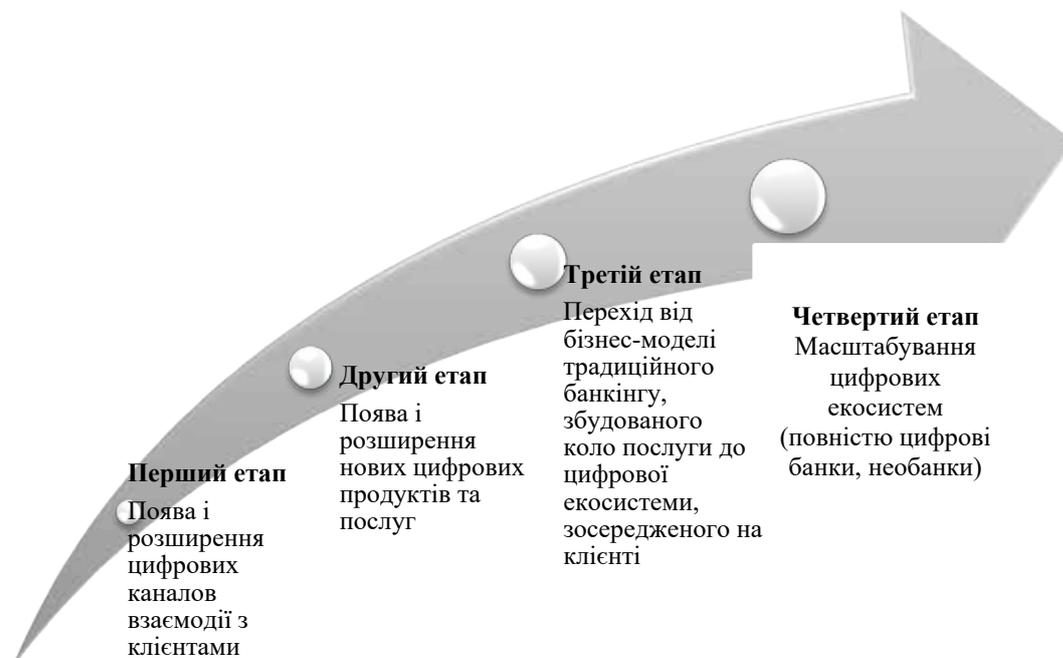
трансформації у формуванні сучасної системи банківського обслуговування (рис. 2).

На наш погляд, цифрова трансформація банківського обслуговування – висхідний процес, що бере свій початок (перший етап) від розповсюдження цифрових каналів надання банківських послуг: мобільного банкінгу, інтернет-банкінгу, мережі банкоматів, чат-ботів до появи сучасних цифрових фінансових технологій. В організації такої взаємодії клієнт отримує можливість доступу до фінансових послуг у режимі 24/7.

Другий етап – поширення нових цифрових технологій (розподілені реєстри, великі дані та машинне навчання, біометрія, мобільні технології, цифровий профіль, штучний інтелект та роботизація, відкриті інтерфейси), що сприяє появі нових сегментів (цифрові платежі та перекази, цифрове страхування, управління особистим капіталом, мобільна комерція, операції з цифровими активами, криптовалюти, альтернативне кредитування та інше).

На третьому етапі реалізовано перехід від моделі традиційного банкінгу до цифрової екосистеми, центром якої є клієнт з усіма його життєвими цілями та уподобаннями. Банківський бізнес уже не є у строгому розумінні банківським, оскільки реалізує широкий спектр товарів та послуг (Лайфстайл банкінг).

На четвертому етапі еволюційного розвитку бізнес-модель масштабується, втілюється повністю у цифрове середовище за рахунок впровадження цифрових фінансових технологій.



**Рис. 2. Етапи цифрової трансформації у формуванні контурів сучасної системи банківського обслуговування**

*Джерело: побудовано автором*

Спираючись на проведене дослідження еволюції цифрової трансформації, нами виділено ключові інструменти банківського обслуговування, характерні для конкретних етапів цифровізації (табл. 4).

Перетворення банківського обслуговування на основі розробки та впровадження цифрових платформ дозволяє сформувати єдиний простір для взаємодії банку та його клієнтів, а також створює основу для подальшого формування цифрової екосистеми або інтеграції в діючу фінтех або бігтех екосистему. Трансформація банківського обслуговування на основі розробки, впровадження та реалізації цифрових платформ дозволяє адаптувати банківську діяльність до стандартів цифрової економіки, підвищити ефективність реалізації клієнтоорієнтованого підходу та забезпечити необхідний рівень маржинальності банківського бізнесу за допомогою впровадження цифрових фінансових технологій.

Цифрове перетворення не обмежується лише впровадженням технологій. Воно дозволяє кардинально змінити організацію роботи банків, а також їх взаємодію з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. По суті, цифрове перетворення є повним переосмисленням банківської діяльності з акцентом на максимальну клієнтоорієнтованість [8, с. 20].

**Висновки з проведеного дослідження.** Одна з проблем, яку нові учасники фінансової

індустрії ставлять перед банками за допомогою фінансових технологій, полягає в тому, що вона конкурує з банками в їхньому основному бізнесі. Проблеми не обмежуються кредитною функцією, вони включають маркетингові стратегії, оперативність та гнучкість для надання нових послуг, охоплення більшої кількості клієнтів та охоплення менш забезпечених або навіть недостатньо забезпечених людей по всьому світу. Однак ці технології пропонують банкам неймовірний потенціал для зниження операційних витрат та підвищення ефективності, що в кінцевому підсумку призведе до покращення обслуговування клієнтів. Ті, хто не встигає за зростаючим попитом на фінансові технології, ризикують відстати від своїх конкурентів. В дослідженні обґрунтовано, що цифрова трансформація банківського обслуговування – висхідний процес, що бере свій початок від розповсюдження цифрових каналів надання банківських послуг: мобільного банкінгу, інтернет-банкінгу, мережі банкоматів, чат-ботів до появи сучасних цифрових фінансових технологій. Побудова власних цифрових платформ в даний час є базовим трендом у забезпеченні конкурентоспроможності банку, його товарів та послуг. При цьому оптимізація комунікаційних процесів між банком та його клієнтами здійснюється на основі впровадження фінансових технологій та цифрових інновацій у системі банківського обслуговування.

Таблиця 4

**Інструменти вдосконалення системи банківського обслуговування залежно від етапу розвитку цифровізації**

Види банківського обслуговування	Стадії цифровізації		
	Слідування за лідером цифровізації	Технологічна адаптація (тактична цифровізація)	Технологічний прорив (стратегічна цифровізація)
Традиційний банкінг	реалізація традиційних продуктів та послуг через особистий кабінет на сайті банку	розробка та використання мобільного додатку банку для реалізації традиційних продуктів та послуг	використання діючих цифрових платформ та маркетингових для просування банківських продуктів та послуг
Поєднання традиційних та цифрових каналів обслуговування	розробка та впровадження мобільного додатку банку, пропозиція традиційних та цифрових банківських продуктів та послуг	Розробка власних цифрових платформ та маркетингових для просування банківських продуктів та послуг	інтеграція в діючу цифрову екосистему для просування банківських продуктів та послуг
Цифровий банкінг	використання всіх цифрових сервісів обслуговування клієнтів (інтернет-банкінг, мобільний додаток, цифрова платформа)	інтеграція в діючу цифрову екосистему для просування банківських продуктів та послуг	Побудова власної цифрової екосистеми

*Джерело: розроблено автором*

**Список використаних джерел:**

1. Синець О. В. Фінансові технології у банківській сфері: виклики та перспективи розвитку. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 3. С. 87–95.
2. Русіна Ю. О., Левченко В. П., Золковер А. О., Гаврущенко А. В. Сучасні фінансові технології в банківській системі України: трансформація, виклики та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 3. С. 187–194.
3. Ключка О. В., Богріновцева Л. М., Федорчук Н. М. Особливості використання сучасних банківських продуктів та технологій в діяльності банків як суб'єктів фінансового ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12. С. 86–93.
4. Худолій Ю. С., Халевіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 134–142.
5. НБУ. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення: 07.10.2025)
6. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 07.10.2025)
7. Веселий І. О. Аналіз цифровізації роздрібного сегменту української банківської системи. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»* 2023. № 2(28). С. 76–83.
8. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Інвестиції та досвід*. 2024. № 20. С. 15–21.

**References:**

1. Synets O. V. (2021) Finansovi tekhnolohii u bankivskii sferi: vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Financial technologies in the banking sector: challenges and development prospects]. *Visnyk KNTEU*, vol. 3, pp. 87–95. [in Ukrainian]
2. Rusina Yu.O., Levchenko V. P., Zolkover A.O. Havrushchenko A. V. (2025) Suchasni finansovi tekhnolohii v bankivskii systemi Ukraini: transformatsiia, vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Modern financial technologies in the banking system of Ukraine: transformation, challenges and development prospects]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 3, pp. 187–194. [in Ukrainian]
3. Kliuchka O.V., Bohrinovtseva L. M., Fedorchuk N.M. (2023) Osoblyvosti vykorystannia suchasnykh bankivskykh produktiv ta tekhnolohii v diialnosti bankiv yak subiektiv finansovoho rynku [Peculiarities of using modern banking products and technologies in the activities of banks as financial market entities]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 12, pp. 86–93. [in Ukrainian]
4. Khudolii Yu. S., Khalievina M. O. (2021) Fintekhnolohii v bankivskomu biznesi: realii ta perspektyvy. [Peculiarities of using modern banking products and technologies in the activities of banks as financial market entities]. *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 134–142. [in Ukrainian]
5. NBU. Statystyka finansovoho sektoru. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (accessed October 07, 2025)
6. Ofitsiynyi sait AT KB "Pryvatbank". Available at: <https://privatbank.ua> (accessed October 07, 2025)
7. Veselyi I. O. (2023) Analiz tsyfrovizatsii rozdrubnoho sehmentu ukrainskoi bankivskoi systemy [Analysis of the digitalization of the retail segment of the Ukrainian banking system]. *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: "Ekonomichna"*, vol. 2(28), pp. 76–83. [in Ukrainian]
8. Konenko V. V., Rudachenko O. O., Tararuiev Yu. O. (2024) Osnovni napriamy tsyfrovoi transformatsii bankivskoi diialnosti [Main directions of digital transformation of banking activities]. *Investytsii ta dosvid*, vol. 20, pp. 15–21. [in Ukrainian]

Стаття надійшла: 13.10.2025

Стаття прийнята: 29.10.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Черничко Т.В.**доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та фінансів,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0498-9130>**Гладинець Н.Ю.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7885-9830>**Chernychko Tatiana, Hladynets Nataliia**  
Mukachevo State University

## ІНСТРУМЕНТИ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

### MONETARY POLICY INSTRUMENTS DURING WAR AND IN THE POST-WAR PERIOD

У статті проаналізовано трансформацію монетарної політики України в умовах війни та її адаптацію до повоєнного відновлення. Визначено етапи еволюції політики Національного банку України у 2022–2025 рр., зокрема кризову стабілізацію, адаптаційну стабільність і поступову нормалізацію. Оцінено ефективність застосованих інструментів – фіксованого валютного курсу, облікової ставки, операцій з ліквідністю, рефінансування банків, норм обов'язкових резервів та облігацій внутрішньої державної позики. Доведено, що гнучке поєднання цих інструментів забезпечило макрофінансову стійкість і запобігло колапсу банківської системи. У повоєнний період обґрунтовано напрями модернізації монетарної політики: повернення до режиму інфляційного таргетування, перехід до керовано-гнучкого курсу, підвищення ефективності монетарної трансмісії, розвиток фінансового ринку, цифровізація та посилення комунікаційної політики для забезпечення стійкого економічного зростання.

**Ключові слова:** монетарна політика, Національний банк України, війна, інструменти регулювання, валютний курс, інфляційне таргетування, повоєнне відновлення.

The article analyzes the transformation of monetary policy instruments during wartime and their adaptation to the post-war recovery in Ukraine. It explores how the National Bank of Ukraine (NBU) adjusted its monetary framework under the challenges of the full-scale Russian invasion, focusing on maintaining macro-financial stability, ensuring liquidity, and sustaining public confidence in the national currency. The study identifies the main policy tools applied by the NBU in 2022–2025 – the fixed exchange rate, discount rate regulation, refinancing operations, and liquidity management – and assesses their effectiveness in stabilizing financial markets during crisis conditions. The first stage of the NBU's response (2022) is defined as "crisis stabilization", marked by fixing the exchange rate, raising the key policy rate to 25%, restricting capital flows, and temporarily financing the state budget to prevent financial collapse. The next phase (2023–early 2024), referred to as "adaptive stability," included stricter liquidity control, higher reserve requirements, issuance of deposit certificates, and accumulation of international reserves, resulting in a decline in inflation to 5.1% and recovery of banking confidence. In the final phase (late 2024–2025), the NBU began a gradual normalization – reducing the discount rate to 13–15%, easing monetary conditions, and cautiously transitioning to a managed flexible exchange rate while stimulating lending to support economic recovery. The analysis demonstrates that the effectiveness of wartime monetary policy depended on the complementarity of instruments. A fixed exchange rate and a high policy rate ensured short-term stability, while adjusted reserve requirements and the expansion of the domestic government bond market strengthened long-term monetary transmission. In the post-war period, the modernization of monetary policy aims to shift from a stabilization-oriented framework to a



model that promotes investment and economic growth. The main priorities include restoring inflation targeting (5% goal), introducing a managed flexible exchange rate, improving monetary transmission, developing domestic financial markets, implementing targeted refinancing for reconstruction, and advancing digitalization through the e-hryvnia and data analytics. Strengthening communication and maintaining the institutional independence of the NBU are highlighted as prerequisites for stable recovery and integration into European and global financial systems.

**Keywords:** monetary policy, war, National Bank of Ukraine, discount rate, exchange rate, financial stability, post-war recovery, inflation targeting.

**Постановка проблеми.** Монетарна політика є ключовим елементом системи державного регулювання економіки, покликаним забезпечити макроекономічну стабільність і передбачуваність фінансових процесів. В умовах війни її ефективність суттєво знижується через розрив ланцюгів постачання, руйнування виробничих потужностей, зниження інвестиційної активності та підвищення ризиків для банківського сектору. Війна призводить до переформатування пріоритетів центрального банку: замість класичних завдань підтримки цінової стабільності акцент зміщується на збереження ліквідності фінансової системи та стабільність валютного курсу.

Водночас, у повоєнний період актуалізується необхідність розроблення нових підходів до грошово-кредитної політики, спрямованих на відновлення економічного потенціалу, стимулювання інвестицій і повернення довіри до фінансових інститутів. Саме пошук ефективних інструментів монетарного впливу в період переходу від кризи до зростання становить основну наукову проблему цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання адаптації монетарної політики до кризових умов розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Серед них варто виділити наукові доробки Заїчко І., Заволоки Ю. та Майданюк С. [1], які досліджують механізми та ефективність монетарної політики у періоди глобальних фінансових криз і воєнних викликів, наголошуючи, що стійкість економіки у періоди глобальних і внутрішніх криз можлива лише за умови поєднання жорсткої фінансової дисципліни з адаптивною, інноваційною монетарною політикою, що одночасно стримує інфляцію та стимулює розвиток. Хмеловський Т. Г., Решетняк Н. Б. та Тимченко І. Є. [2] досліджують еволюцію підходів до грошово-кредитного регулювання, починаючи з 1990-х років і до сучасності, зокрема перехід до режиму інфляційного таргетування та гнучкого валютного курсу. Оцінюючи ефективність монетарної політики НБУ у період воєнного стану та аналізуючи її вплив на ключові макроекономічні показники – інфляцію, валютний курс, ліквідність банків і темпи економічного зростання, науковці наголошують, що післявоєнне відновлення України потребує

оновленої моделі монетарного регулювання – із ширшим набором інструментів, підтримкою кредитування, контролем за борговими ризиками та розвитком внутрішнього фінансового ринку.

М. Яріш [3] досліджуючи макроекономічні ризики для банківського сектору України в умовах війни, доводить необхідність застосування антикризової грошово-кредитної стратегії, орієнтованої на збереження ліквідності банків і стимулювання довгострокових інвестицій. На думку автора, в умовах воєнного стану грошово-кредитна політика повинна еволюціонувати від суто стабілізаційної до антикризової й стимулюючої, де центральне місце займає цільове рефінансування банків як механізм відновлення інвестиційної активності та підвищення економічної стійкості держави. Я. Гончарук, В. Лещук та А. Урбанович [4] аналізують ризики грошово-кредитної політики в умовах макроекономічної турбулентності та доводять, що стабільність української економіки в умовах воєнних і глобальних криз залежить від переходу до гнучкої, аналітично обґрунтованої монетарної політики, яка поєднує цифрові технології, моделювання ризиків і координацію з фіскальною політикою. Монетарна політика майбутнього, на їхню думку, має бути адаптивною, технологічно підсиленою та стратегічно узгодженою для мінімізації ризиків і підтримки економічної стійкості України.

У контексті міжнародного досвіду, варто звернути увагу на дослідження Хохич Д. Г. [5], який аналізує стратегію центрального банку Ізраїлю під час збройних конфліктів. Гетманенко О. О. [6] досліджує комплексний вплив війни на світову економіку – від макрофінансових показників до гуманітарних наслідків – і наполягає, що сучасна глобальна економічна система потребує глибокої перебудови, яка передбачає: посилення державного регулювання, реформу міжнародних фінансових інституцій, створення стійкої, справедливої та безпечної економічної моделі постконфліктного світу. Л. Штефан [7] досліджує, як центральні банки світу адаптували монетарну політику під час війни, і наполягає, що Україні необхідно розробити власну гнучку, адаптивну модель грошово-кредитної політики, яка

поєднує контроль за цінами з підтримкою економічної активності, базується на фіксованому або стабільному валютному курсі під час війни, а також орієнтована не лише на стримування інфляції, а й на мобілізацію ресурсів для економічного зростання та повоєнного відновлення.

Разом з тим, залишаються недостатньо дослідженими питання формування системного підходу до управління інфляційними очікуваннями в умовах війни, балансування між валютною стабільністю та грошовою емісією, а також розроблення концепції поступового переходу від режиму монетарного контролю до режиму інфляційного таргетування у період повоєнного відновлення.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних і практичних аспектів функціонування інструментів монетарної політики в умовах війни та визначення напрямів їх модернізації у повоєнний період.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: дослідити трансформацію цілей монетарної політики під впливом війни; охарактеризувати основні інструменти грошово-кредитного регулювання в умовах воєнної економіки; проаналізувати особливості дій Національного

банку України у 2022–2025 рр.; визначити стратегічні орієнтири монетарної політики у повоєнному періоді.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Воєнна агресія проти України стала каталізатором безпрецедентних змін у фінансовій системі.

Монетарна політика НБУ у 2022–2025 рр. відзначалася багатофазною трансформацією, зумовленою екстраординарними умовами воєнного стану. У відповідь на безпрецедентний шок центральний банк обрав стратегію поступової еволюції – від жорстких стабілізаційних заходів до контрольованої гнучкості.

Упродовж цього періоду можна виокремити три ключові етапи монетарної політики (див. таблицю 1):

1. Кризова стабілізація (2022 р.) – екстрене реагування на воєнний шок.

2. Адаптаційна стабільність (2023 – початок 2024 рр.) – контроль інфляції, валютного курсу та ліквідності.

3. Поступова нормалізація (кінець 2024 – 2025 рр.) – повернення до режиму інфляційного таргетування та економічного стимулювання.

У перші місяці війни Національний банк України (НБУ) був змушений перейти до жорсткого

Таблиця 1

Етапи монетарної політики у 2022–2025 рр.

Етап / Період	Характеристика періоду	Ключові дії НБУ
1. Кризова стабілізація (лютий–грудень 2022 р.)	Реакція на повномасштабне вторгнення; мета – запобігти паніці та колапсу фінансової системи	Фіксація офіційного курсу на рівні 29,25 грн/дол. (з липня 2022 р. – 36,5686 грн/дол.) Запровадження жорстких валютних обмежень і контролю руху капіталу Тимчасове монетарне фінансування бюджету (вкуп військових ОВДП) Підвищення облікової ставки з 10 % до 25 % Розширення програм рефінансування банків Посилена комунікаційна політика НБУ
2. Адаптаційна стабільність (2023–I півр. 2024 рр.)	Перехід від екстреної до контрольованої монетарної політики; управління інфляцією та резервами	Збереження облікової ставки 25 % до 2024 р. Разове коригування курсу гривні Підвищення норм обов'язкових резервів Впровадження депозитних сертифікатів терміном 3 міс. Відмова від емісійного фінансування бюджету Розвиток ринку ОВДП та залучення населення Накопичення міжнародних резервів (46,7 млрд дол. на поч. 2024 р.)
3. Поступова нормалізація та перехід до відновлення (II півр. 2024–2025 рр.)	Початок відновлювальної монетарної політики; пом'якшення обмежень і підтримка економічного зростання	Зниження облікової ставки (до 13–15,5 %) Перехід до керованої гнучкості обмінного курсу Посилення кредитної активності банків Розвиток внутрішнього боргового ринку (зростання ОВДП на 70 %) Координація монетарної та фіскальної політики Відновлення режиму інфляційного таргетування Зміцнення комунікаційної довіри до НБУ

Джерело: узагальнено за [8–13]

адміністративного режиму контролю за валютним ринком і банківськими операціями, аби запобігти панічним очікуванням та масовому відпливу капіталу. Зокрема, після початку повномасштабної війни Національний банк України оперативно запровадив режим фіксованого валютного курсу, зафіксувавши офіційне співвідношення гривні до долара США на рівні 29,25 грн за 1 дол. США. Таке рішення мало на меті стабілізувати ситуацію на валютному ринку та мінімізувати ризики панічних настроїв серед населення й суб'єктів господарювання. Одночасно регулятор увів низку адміністративних обмежень щодо валютних операцій і перетину капіталу через кордон, що дало змогу утримати обсяг міжнародних резервів на прийнятному рівні [8].

Одним із ключових інструментів монетарного регулювання стала облікова ставка, яку НБУ у червні 2022 р. підвищив до 25% [9], що дозволило підтримати внутрішній фінансовий ринок, стимулюючи збереження коштів у національній валюті та підвищуючи привабливість гривневих активів. Водночас регулятор забезпечував ліквідність банківської системи через рефінансування та операції з депозитними сертифікатами, що допомогло уникнути банківської кризи. Згодом, у міру зниження ризиків, у 2024 р. ставка була поступово знижена до 13%, що засвідчило початок перехідного етапу до політики стимулювання економічної активності [10].

У сфері валютної політики в умовах воєнного стану центральний банк застосував фіксацію офіційного курсу гривні до долара США (з липня 2022 р.), що дозволило уникнути різких коливань і зберегти довіру до національної валюти [11]. Проте тривала фіксація створює ризики накопичення дисбалансів і тиску на золотовалютні резерви, тому у повоєнний період необхідний поступовий перехід до контрольованої гнучкості обмінного курсу [6].

Другим важливим інструментом стали операції з підтримання ліквідності банків. НБУ активно використовував довгострокові кредити рефінансування, надаючи можливість банкам підтримувати кредитування критичних секторів – оборонної промисловості, енергетики, аграрного виробництва. Поступово Національний банк почав модифікувати інструменти монетарної політики: змінено порядок розрахунку обов'язкових резервів, запроваджено довгострокові депозитні сертифікати під облікову ставку, що стимулювало банки активніше залучати строкові кошти населення. Це сприяло зростанню заощаджень у гривні, розвитку внутрішнього ринку запозичень та зниженню інфляційного тиску.

Паралельно відбувалася поступова стабілізація валютного ринку. Під впливом дій НБУ, міжнародної підтримки та відновлення експорту

вдалося скоротити різницю між офіційним і готівковим курсом, а також стабілізувати курсові очікування бізнесу і громадян. У 2023 році інфляція в Україні знизилася до 5,1% річних – майже в межах цільового діапазону, що свідчить про ефективність проведеної політики [12].

У 2024–2025 роках, коли макрофінансова ситуація поступово покращилася, НБУ почав переходити до пом'якшення монетарної політики. Це включало поступове зниження облікової ставки, підтримку розвитку кредитування, а також перехід до керованої гнучкості валютного курсу. Такий підхід дозволив уникнути накопичення макроекономічних дисбалансів, одночасно забезпечуючи більшу адаптивність ринку до зовнішніх змін.

Важливою складовою воєнної монетарної політики стала прозорість та ефективна комунікація НБУ з громадськістю. Регулятор системно інформував про свої рішення, публікував прогнози інфляції, звіти та аналітичні огляди. Це підвищило довіру до дій центрального банку – рівень суспільної підтримки НБУ, за даними Центру Разумкова, у 2024 році вперше став позитивним [13].

Монетарна політика в умовах війни набула кризового, але водночас стратегічного характеру. Національний банк України змушений був адаптувати класичні інструменти грошово-кредитного регулювання до реалій воєнної економіки, поєднуючи функції стабілізації фінансової системи, стримування інфляції та забезпечення ліквідності банківського сектору.

Зміни у структурі монетарних інструментів були зумовлені необхідністю швидкого реагування на зовнішні шоки, руйнування фінансової інфраструктури, зростання інфляційного тиску та дефіциту державного бюджету. У таких умовах ефективність політики визначалася не лише рівнем макроекономічних показників, а й здатністю центрального банку зберігати довіру до національної валюти, підтримувати стабільність банківської системи та забезпечувати передбачуваність грошово-кредитних рішень.

У таблиці 2 наведено основні інструменти, які Національний банк України використовував у період повномасштабної війни, їхні цілі, результати застосування та потенційні ризики.

Проведений аналіз демонструє, що ефективність монетарної політики у період війни визначається системністю та взаємодоповнюваністю інструментів. Найбільш дієвими у короткостроковій перспективі виявилися фіксований валютний курс і підвищення облікової ставки, які забезпечили контроль інфляційних очікувань і стабільність гривні. Водночас у середньостроковому вимірі вагоме значення мало підвищення норм обов'язкових резервів, яке дало змогу посилити

## Оцінка ефективності інструментів монетарної політики під час війни

Інструмент	Мета	Результат	Ризики / Обмеження
Фіксований курс гривні	Стабілізація валютного ринку та очікувань	Уникнення паніки, збереження довіри до гривні, контроль інфляції у перші місяці війни	Втрата гнучкості валютного ринку, накопичення дисбалансів, тиск на резерви
Облікова ставка 25%	Стимування інфляції та підтримка привабливості гривневих активів	Збереження заощаджень у національній валюті, зниження тиску на валютний ринок	Уповільнення кредитування реального сектору, зростання вартості запозичень
Валютні обмеження	Захист міжнародних резервів і стабільність курсу	Запобігання відтоку капіталу, підтримка зовнішньої ліквідності	Обмеження для бізнесу та імпортерів, тінізація частини валютних операцій
Рефінансування банків	Підтримання ліквідності банківської системи	Безперебійне функціонування фінансового сектору, уникнення масових неплатоспроможностей	Підвищення ризику надлишкової ліквідності та інфляційного тиску
Залучення ОВДП	Забезпечення фінансування державного бюджету без емісії	Зменшення обсягів монетарного фінансування, розвиток внутрішнього боргового ринку	Зростання державного боргу, можливе витіснення приватних інвестицій
Норма обов'язкових резервів	Вилучення надлишкової ліквідності та посилення впливу облікової ставки на банківський сектор	Зростання привабливості строкових депозитів у гривні, зниження ризику інфляційного тиску, посилення монетарної трансмісії	Зменшення обсягів ресурсів, доступних для кредитування, потенційне зниження гнучкості банків

Джерело: узагальнено за [8–13]

монетарну трансмісію та стимулювати населення до формування строкових депозитів.

У 2022–2025 рр. монетарна політика НБУ пройшла три логічно послідовні фази, які засвідчили її гнучкість, професіоналізм і здатність адаптуватися до воєнної економіки. На першому етапі центральний банк виконав стабілізаційну функцію – за рахунок фіксації курсу, підвищення облікової ставки та контролю ліквідності вдалося уникнути колапсу банківської системи. На другому етапі пріоритетом стала адаптація фінансових ринків: зміна структури резервів, посилення процентної політики та розвиток внутрішніх механізмів запозичення сприяли зниженню інфляції й відновленню довіри до гривні.

На третьому етапі розпочалося поступове пом'якшення монетарних умов, спрямоване на підтримку економічного зростання, повернення до гнучкого валютного курсу та режиму інфляційного таргетування.

Таким чином, досвід 2022–2025 рр. демонструє, що ефективність монетарної політики в кризових умовах визначається здатністю центрального банку балансувати між стабілізацією

та стимулюванням, забезпечуючи безперервність фінансових процесів навіть у період масштабних воєнних викликів.

Отже, монетарна політика НБУ в період війни стала прикладом ефективного антикризового управління, яке забезпечило баланс між макроекономічною стабільністю та необхідністю підтримки економічної стійкості держави.

У повоєнний період монетарна політика Національного банку України набуватиме стратегічного значення як один із ключових інструментів економічної стабілізації та відновлення. Її модернізація передбачатиме забезпечення макроекономічної рівноваги, відновлення довіри до гривні, зниження інфляційного тиску та створення умов для довгострокового економічного зростання.

Перший напрям модернізації потребуватиме повернення до режиму інфляційного таргетування, який передбачає підтримання стабільного рівня інфляції на рівні близько 5 %. Це дозволить зберегти купівельну спроможність населення, забезпечити передбачуваність ділового середовища й зміцнити довіру до національної валюти. У цьому контексті облікова ставка знову має стати

основним інструментом монетарної політики, за допомогою якого центральний банк впливає на кредитну активність і заощадження населення.

Другим важливим напрямом має стати перехід до керовано-гнучкого валютного курсу. Під час війни фіксація курсу гривні допомогла стабілізувати ринок, однак у післявоєнний період така політика обмежує гнучкість економіки. Тому НБУ має поступово переходити до контрольованої курсової динаміки, розширюючи діапазон допустимих коливань і зменшуючи адміністративні валютні обмеження. Це створить передумови для поступової лібералізації руху капіталу та інтеграції у міжнародні фінансові ринки.

Наступним етапом модернізації має стати підвищення ефективності монетарної трансмісії – тобто зміцнення зв'язку між рішеннями НБУ щодо облікової ставки та поведінкою комерційних банків. Для цього необхідно оптимізувати механізм обов'язкових резервів, зменшити надлишкову ліквідність у банківській системі та розвивати міжбанківський ринок. Такий підхід посилить вплив монетарних рішень на інфляційні процеси та кредитну динаміку.

Важливою складовою модернізації є розвиток внутрішнього фінансового ринку. НБУ повинен стимулювати розширення внутрішніх джерел фінансування, зокрема через залучення громадян і бізнесу до купівлі облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП). Крім того, важливо створити передумови для розвитку ринку корпоративних облігацій і сек'юритизації активів, що сприятиме залученню інвестицій у національну економіку та підвищенню її фінансової стійкості.

Суттєвим напрямом є цільове кредитування та стимулювання інвестицій, особливо в секторах, важливих для економічного відновлення – будівництві, інфраструктурі, енергетиці та переробній промисловості. Для цього доцільно запровадити механізми цільового рефінансування банків для підтримки проєктів малого і середнього бізнесу, що мають мультиплікативний ефект для економіки.

Одним із нових аспектів модернізованої політики є цифровізація монетарних процесів. Національний банк продовжує роботу над впровадженням електронної гривні (e-hryvnia), яка має стати сучасним платіжним інструментом та елементом фінансової безпеки. Паралельно розвиваються аналітичні цифрові системи для прогнозування інфляції, управління резервами та моніторингу ризиків у реальному часі. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту підвищить точність аналітики й оперативність рішень центрального банку.

Не менш значущим напрямом є посилення ролі комунікаційної політики НБУ. В умовах післявоєнного відновлення довіри до центрального

банку є основою ефективності монетарної політики. Тому особливу увагу важливо і надалі приділяти прозорості, регулярному оприлюдненню макроекономічних прогнозів, публічним поясненням монетарних рішень і системній взаємодії з фінансовими ринками та громадськістю. Така відкритість знижуватиме рівень невизначеності, стабілізує очікування бізнесу та домогосподарств, а отже, підвищить результативність усієї грошово-кредитної політики.

Досвід повоєнних економік (Польща, Хорватія) засвідчує, що ефективна монетарна політика у фазі реконструкції повинна поєднувати антиінфляційний контроль із підтримкою кредитної активності та сприяти інтеграції у міжнародні фінансові ринки [7].

Відновлення банківського кредитування повинно супроводжуватися створенням гарантійних інструментів для кредитування відбудови, у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Це дасть змогу мобілізувати приватний капітал на відновлення житла, енергетичних потужностей, малого бізнесу.

Отже, модернізація монетарної політики НБУ у повоєнний період є багатовекторним процесом, спрямованим на перехід від антикризової до інноваційно-стимулюючої моделі управління економікою. Її реалізація має забезпечити довгострокову фінансову стійкість, підтримати інвестиційну активність і сприяти поступовій інтеграції України до європейського економічного простору.

**Висновки.** У ході дослідження встановлено, що ефективність монетарної політики у період війни визначається здатністю центрального банку оперативно реагувати на зовнішні шоки, підтримуючи макрофінансову стабільність. У післявоєнний період акценти зміщуються на створення сприятливого монетарного середовища для інвестицій і відновлення довіри до фінансової системи. Для України важливо зберегти інституційну незалежність НБУ, що є основою довіри до грошово-кредитної політики. Монетарна політика має поступово повернутися до режиму інфляційного таргетування, водночас застосовуючи адаптивні механізми реагування на зовнішні шоки. Таким чином, монетарна політика у післявоєнній Україні має перейти від функції «утримання стабільності» до функції мотивування економічного зростання, що передбачає синергію дій із фіскальною та структурною політикою держави.

Основні напрями подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей прогнозування впливу монетарних інструментів на відновлення ВВП, а також оцінкою ефективності інтеграції України у глобальні фінансові ринки у контексті післявоєнної стратегії розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Заїчко І., Заволока Ю., Майданюк С. Монетарна політика в умовах глобальних фінансових криз. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.02>
2. Хмеловський Т. Г., Решетняк Н. Б., Тимченко І. Є. Роль монетарної політики Національного банку України в забезпеченні макроекономічної стабільності в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15298013>
3. Яріш М. Макроекономічні ризики інвестиційної діяльності банківського сектору України в умовах воєнного стану та антикризова стратегія грошово-кредитної політики. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2024. № 1–2. С. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2024.01-02.105>
4. Гончарук Я. М., Лещук В., Урбанович А. Оцінка ризиків грошово-кредитної політики в умовах макроекономічної турбулентності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17035980>
5. Хохич Д. Г. Монетарна політика Ізраїлю в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2024. № 2. С. 26–43.
6. Гетманенко О. О. Економіка війни: вплив сучасних військових конфліктів на глобальну економічну стабільність. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Т. 4 (286). С. 90–101. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-90-101>
7. Штефан Л. Закордонний досвід проведення монетарної політики центробанків під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-69>
8. Лепушинський В. Монетарна політика НБУ в умовах воєнного стану. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Lepushynskyy\\_pr\\_22.12.2023.pdf?utm\\_source](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf?utm_source)
9. Національний банк України підвищив облікову ставку до 25 %. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-25>
10. Національний банк України знизив облікову ставку до 13 %. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zniziv-oblikovu-stavku-do-13-18848>
11. Лепушинський В. Роль монетарної політики під час війни та в післявоєнному відновленні. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Volodymyr\\_Lepushynskiy\\_Role\\_monetary\\_policy\\_in\\_wartime\\_and\\_post-war\\_recovery\\_pr\\_2023-05-12.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Volodymyr_Lepushynskiy_Role_monetary_policy_in_wartime_and_post-war_recovery_pr_2023-05-12.pdf?v=4)
12. Лепушинський В. Монетарна політика НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Monetary\\_Policy\\_of\\_NBU\\_pr-20-05-2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Monetary_Policy_of_NBU_pr-20-05-2025.pdf)
13. Фінансовий клуб. Національному банку довіряє лише 52 % українців. URL: <https://finclub.net/news/natsionalnomu-banku-doviriaie-lyshe-52protsent-ukrainsiv.html>

**References:**

1. Zaichko I., Zavołoka Yu. & Maidaniuk S. (2025). Monetary policy under global financial crises [Monetary policy under global financial crises]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomichni ta pravovi pytannia*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.02> (in Ukrainian)
2. Khmielovskiy T. H., Reshetniak N. B. & Tymchenko I. Ye. (2025). Rol monetarnoi polityky Natsionalnoho banku Ukrainy v zabezpechenni makroekonomichnoi stabilnosti v Ukraini [The role of the monetary policy of the National Bank of Ukraine in ensuring macroeconomic stability in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15298013> (in Ukrainian)
3. Yarish M. (2024). Makroekonomichni ryzyky investytsiinoi diialnosti bankivskoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta antykrizova stratehiia hroshovo-kredytnoi polityky [Macroeconomic risks of the investment activity of the banking sector of Ukraine under martial law and the anti-crisis monetary policy strategy]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 0, is. 1–2, pp. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2024.01-02.105> (in Ukrainian)
4. Honcharuk Ya. M., Leshchuk V. & Urbanovych A. (2025). Otsinka ryzykiv hroshovo-kredytnoi polityky v umovakh makroekonomichnoi turbulentsnosti [Assessment of monetary policy risks in the conditions of macroeconomic turbulence]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17035980> (in Ukrainian)
5. Khokhych D. H. (2024). Monetarna polityka Izraillu v umovakh voiennoho stanu [Monetary policy of Israel under martial law]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 26–43. (in Ukrainian)
6. Hetmanenko O. O. (2025). Ekonomika viiny: vplyv suchasnykh viiskovykh konfliktiv na hlobalnu ekonomichnu stabilnist [Economy of war: The impact of modern military conflicts on global economic stability]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 4, is. 286, pp. 90–101. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-90-101> (in Ukrainian)
7. Shtefan L. (2023). Zakordonnyi dosvid provedennia monetarnoi polityky tsentrobankiv pid chas viiny [Foreign experience of central banks' monetary policy during war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-69> (in Ukrainian)

8. Lepushynskiy V. (2023). Monetarna polityka NBU v umovakh voiennoho stanu [Monetary policy of the NBU under martial law]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Lepushynskyy\\_pr\\_22.12.2023.pdf?utm\\_source](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf?utm_source) (in Ukrainian)
9. National Bank of Ukraine. (2022). Natsionalnyi bank Ukrainy pidvyshchyv oblikovu stavku do 25% [The National Bank of Ukraine raised the key policy rate to 25%]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-to-25> (in Ukrainian)
10. National Bank of Ukraine. (2025). Natsionalnyi bank Ukrainy znizhyv oblikovu stavku do 13% [The National Bank of Ukraine reduced the key policy rate to 13%]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zniziv-oblikovu-stavku-do-13-18848> (in Ukrainian)
11. Lepushynskiy V. (2023). Rol monetarnoi polityky pid chas viiny ta v pisliavoiennomu vidnovlenni [The role of monetary policy during the war and post-war recovery]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Volodymyr\\_Lepushynskiy\\_Role\\_monetary\\_policy\\_in\\_wartime\\_and\\_post-war\\_recovery\\_pr\\_2023-05-12.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Volodymyr_Lepushynskiy_Role_monetary_policy_in_wartime_and_post-war_recovery_pr_2023-05-12.pdf?v=4) (in Ukrainian)
12. Lepushynskiy V. (2025). Monetarna polityka NBU [Monetary policy of the NBU]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Monetary\\_Policy\\_of\\_NBU\\_pr-20-05-2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Monetary_Policy_of_NBU_pr-20-05-2025.pdf) (in Ukrainian)
13. Finansovyi klub. (2024). Natsionalnomu banku doviriaie lyshe 52% ukraintziv [Only 52% of Ukrainians trust the National Bank]. Available at: <https://finclub.net/news/natsionalnomu-banku-doviriaie-lyshe-52protsent-ukraintziv.html> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла: 21.10.2025*

*Стаття прийнята: 03.11.2025*

*Стаття опублікована: 21.11.2025*

УДК: 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-13>**Бакалінський О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1215-7470>

**Малицький В.В.**

PhD, заступник директора,  
Філія «Єдиний сервісний центр» АТ «Укрзалізниця»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9210-5165>

**Bakalinskyi Oleksandr**

National University of Transport

**Malitskyi Vitaliy**

"Single Service Center" branch of JSC "Ukrzaliznytsia"

## ПОТРЕБИ КЛІЄНТІВ ТА КОН'ЮНКТУРА ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ

### CUSTOMER NEEDS AND DOMESTIC MARKET CONDITIONS FREIGHT WAGON RENTAL SERVICES

Зміна кон'юнктури ринку використання вантажних вагонів спонукає їхніх власників шукати шляхи вдосконалення такого сервісу. Одним з випробуваних практичних кроків поліпшення ситуації для АТ «Укрзалізниця» стало дослідження жертв та переваг сприйнятої споживчої цінності цієї послуги та регулювання на цій основі пропозиції сервісу, яка адресується ринку. Формування змісту споживчої цінності послуги використання вантажного вагону у вигляді атрибутів жертв та переваг систематизувало наші уявлення про потреби клієнтів. Водночас ми не знали, які з цих атрибутів спричиняли більший вплив на споживчу поведінку клієнтів. Це гальмувало прийняття відповідних управлінських рішень під час створення привабливої ринкової пропозиції послуги. Тому було прийнято рішення провести опитування клієнтів задля вимірювання їхніх реакцій на окремі атрибути споживчої цінності сервісу, який надавався. Розробка практичних рекомендацій менеджменту на основі аналізу результатів цього опитування є метою цієї науково-практичної розвідки.

**Ключові слова:** залізничний транспорт, вантажні вагони, транспортна послуга, сприйнята споживча цінність послуги, очікування, задоволення, ринкова пропозиція, промисловий ринок.

Consumer value, as an economic category of measuring what causes customer satisfaction with the service, has been and remains the subject of research in various industries of all sectors of the economy. The market situation for the provision of freight wagons is secondary and derived from economic situations in many other markets. Changes in primary markets lead to the formation of new profiles of customer needs, which must be taken into account when forming the consumer value of the service for the provision of freight wagons for use. This encourages their owners to look for ways to improve the service of providing this rolling stock for use. Attempts to predict the update of customer needs, relying on the intuition and experience of managers of providers of such a service, often fail. One of the tested practical steps to improve the situation for JSC "Ukrzaliznytsia" was the study of the victims and benefits of the perceived consumer value of this service and the regulation of the service offer addressed to the market on this basis. The attributes of sacrifices and benefits are interconnected and ultimately satisfied with the service. These relationships are extremely complex. The customer's purchase decision is compensatory. The formation of the content of the consumer value of the freight car service in the form of attributes of sacrifices and benefits systematized our ideas about customer needs. At the same time, we did not know which of these attributes had a greater impact on customer



consumer behavior. This hindered the adoption of appropriate management decisions when creating an attractive market offer for the service. Therefore, it was decided to conduct a customer survey to measure their reactions to individual attributes of the consumer value of the service provided. The measurement of the level of perceived consumer value of the service by customers was carried out by JSC "Ukrzaliznytsia" in September 2025. The measurement was organized in the form of a survey. Clients were surveyed about their attitude to the service by filling out an online questionnaire. The development of practical management recommendations based on the analysis of the results of this survey is the goal of this scientific and practical research.

**Keywords:** railway transport, freight cars, transport service, perceived consumer value of the service, expectations, satisfaction, market supply, industrial market.

**Постановка проблеми.** До 2018 року основним чинником, який формував кон'юнктуру ринку з надання в користування вантажних було регулювання з боку держави. Таке регулювання мало балансувати інтереси держави, провайдера (провайдерів) сервісу та їхніх клієнтів. Воно було негнучким і здійснювалось із значним часовим лагом від подій, які потребували швидких реакцій. Наприклад, зміна будь-якої складової ціни цієї послуги потребувала місяців узгоджень. Через це виникали численні перекося в цінах послуг, що пропонувалися державною компанією і приватними власниками вантажних вагонів.

З початком поступової дерегуляції окремих додаткових складових основної послуги з перевезення вантажів виникла конкуренція між власниками вагонів. Серед таких додаткових сервісів було виведено з-під державного регулювання послугу використання вантажних вагонів, ціноутворення стало вільним [3]. Сьогодні послуга надається на ринкових засадах, тому задоволення потреб клієнтів стало головним чинником формування кон'юнктури ринку.

Зміна кон'юнктури ринку використання вантажних вагонів спонукає їхніх власників шукати шляхи вдосконалення сервісу надання цього рухомого складу у користування. Спроби передбачити оновлення потреб клієнтів, покладаючись на інтуїцію та досвід менеджерів провайдерів такого сервісу, часто зазнають невдачі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Споживча цінність, як економічна категорія вимірювання того, що спричиняє задоволення клієнтів від сервісу, була, залишається предметом досліджень у різних галузях усіх секторів економіки.

У праці [4] Коломицева О.В., Васильченко Л.С. зазначають, що модель, яка представляє поведінку клієнта, напряму залежить від персоналізованого впливу з боку компанії на нього. Це відбувається завдяки використанню наявної у такої компанії інформації про споживчу поведінку клієнтів.

Брайко М.Г., Голодонюк О.М., Долинська О.О. у роботі [5] відмічають, що підхід до ціноутворення, що ґрунтується на споживчій цінності, сприяє створенню ринкових пропозицій, які

максимально відображають цінність товару чи послуги з точки зору покупця і одночасно максимізує отримання доходу продавцем. У підсумку такий підхід підкреслює конкурентні переваги підприємства-надавача послуги та зміцнює емоційний зв'язок з клієнтом.

При проведенні бенчмаркінгу, направлено на вимірювання споживчої цінності послуг компанії роздрібної торгівлі [6] Панчук А.С., Ляліна Н.С., Матвієнко-Біляєва Г.Л. помітили, що успіх торгівлі в роздріб залежить від об'єктивних чинників та суб'єктивних дій провайдера (що виключає повний фаталізм впливу об'єктивної реальності на досягнення ринкових цілей). Серед останніх, пов'язаних з діяльністю самого підприємства, – точність планування, якість обслуговування, можливі бюджетні обмеження, взаємодія всередині колективу, орієнтація діяльності на цілі, зацікавленість співробітників, творчий підхід, етика підприємництва.

У статті [7] Потапова Н.А., Денисюк В.О., Крохмалюк В.В. запропонували сучасний підхід до визначення рівня і змісту споживчої цінності послуги на основі парсингу даних. Сучасне програмне забезпечення аналізує наявну в мережі Інтернет інформацію про послугу чи товар з подальшим проведенням автоматизованої оцінки їх споживчої цінності. Однак складні послуги, що надаються на промисловому ринку, поруч з тим завжди потребуватимуть вимірювань безпосередніх реакцій клієнтів. Підтвердженням такої нашої думки є робота Anushree Tandon, Puneet Kaur, Yogesh Bhatt, Matti Mantymaki, Amandeep Dhir [8], яку було присвячено дослідженню споживчої цінності крізь призму використання сучасних мобільних застосунків. Дослідники на прикладі додатків для доставки їжі провели порівняльний аналіз запропонованих провайдером та фактично отриманих клієнтами атрибутів цінності. На базі цих даних моделювались поведінкові реакції клієнтів.

У дослідженні [9] Lihong Chen, Habiba Halepoto, Chunhong Liu, Xinfeng Yan, Lijun Qiu вимірювали і аналізували зв'язки між створенням споживчої цінності нового бренду та поведінкою покупців (їхніми намірами, довірою, лояльністю, досвідом). Доведено, що в разі успішного створення

цінності бренду спостерігається позитивний ефект підвищення лояльності до нього. На промисловому ринку бренди послуг виконують схожі з конс'юмерським ринком завдання (пріоритетність цих завдань змінюється, але набір залишається тотожним).

Однак у роботах, які аналізувалися, не вивчалися особливості поведінки клієнтів на ринку послуг використання залізничних вантажних вагонів.

**Мета дослідження.** В якості першого кроку раціоналізації розробки ринкової пропозиції (як відгуку на потреби клієнтів) ми визначимо найважливіші атрибути сприйнятої споживчої цінності послуги. Тут наш підхід залишиться точковим. Ми не будемо враховувати, що споживча цінність ринкової пропозиції, очікування клієнтів та сприйнята ним цінність послуги є складними конструктами, атрибути яких знаходяться в постійному складному зв'язку один з одним.

#### **Завдання дослідження:**

- використовуючи дані опитування клієнтів виокремити по п'ять найбільш впливових атрибутів переваг та жертв сприйнятої споживчої цінності послуги використання вантажного вагону;
- пояснити, чому виявлені атрибути є важливими з точки зору задоволення потреб клієнтів;
- сформулювати загальні напрями поліпшення управління споживчою цінністю ринкової пропозиції.

Методи дослідження: Використання вантажного вагону є додатковою послугою до основної – перевезення вантажів залізничним транспортом. АТ «Укрзалізниця» володіє близько половини всього парку вантажних вагонів, що надаються у використання на території України. Ця велика перевага в ринковій частці не реалізується товариством у повному обсязі (причини розкрито вище). Проте при наданні цієї послуги АТ «Укрзалізниця» намагається працювати на ринкових засадах.

У період з 04 вересня по 26 вересня 2025 року АТ «Укрзалізниця» було проведено вимірювання рівня сприйнятої споживчої цінності послуги клієнтами. Вимірювання було організовано у вигляді опитування. Опитування про ставлення до послуги організовано у вигляді заповнення клієнтом онлайн анкети [2].

В опитуванні прийняли участь 104 компанії. Задля збільшення кількості респондентів АТ «Укрзалізниця» розмістила оголошення про таке опитування на своєму офіційному сайті, сайтах своїх філій надавачів послуги використання вагонів, а також на електронних площадках, якими користуються клієнти при замовленні такого виду сервісу.

Більшість питань анкети сформульовано за шкалою Лікерта. Така шкала використовувалась

тому, що наш конструкт споживчої цінності є простою сумою оцифрованих відповідей, що відповідає властивості вимірювання ставлення, яку відкрив Лікерт. Шкала містила всього чотири пункти «Погоджуюсь», «Скоріше погоджуюсь», «Скоріше не погоджуюсь», «Не погоджуюсь», щоб уникнути ефекту «середини», який часто супроводжує розлогі анкети.

Загальне задоволення клієнтів сервісом вимірювалось за п'ятибальною шкалою семантичного диференціалу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

На промисловому ринку транспортних послуг потреби клієнтів формуються залежно від ситуації на інших ринках: виробництва металопрокату, сільського господарства, виробництва паливно-мастильних матеріалів, будівництва, експорту зернових тощо.

Кон'юнктура ринку послуги з надання в користування вантажних вагонів є вторинною і похідною від економічних ситуацій на багатьох інших ринках. Зміни на первинних ринках призводять до формування нових профілей потреб клієнтів, які мають враховуватись при формуванні споживчої цінності сервісу з надання вантажних вагонів у використання.

Аналіз ринкової активності провайдерів показує, що часом при розробці їхніх ринкових пропозицій не враховуються всі можливості досягнути балансу інтересів з клієнтом. Найважче здійснювати управління споживчою цінністю ринкової пропозиції послуги вдається АТ «Укрзалізниця». На заваді стають: тривалий процес прийняття рішень, негнучкість, низький рівень індивідуалізації пропозиції, недосконалий процес ціноутворення, застарілий рухомий склад, наявність надмірних штрафних санкцій, неустойок, пені тощо [1].

Досвід та інтуїція менеджменту операторів ринку сьогодні залишаються основою формування споживчої цінності ринкової пропозиції. До споживчої цінності цієї послуги входить 20–30 різних атрибутів [1]. Зміст споживчої цінності цього сервісу є розгалуженим, а взаємодія його атрибутів із задоволенням клієнта – дуже складним. Без певного ступеня раціоналізації прийняті рішення не досягають екстремумів оптимальності.

Саме тому для визначення задоволеності клієнтів рівнем сервісних послуг АТ «Укрзалізниця» було проведено відповідне опитування.

Серед клієнтів, які дали відповіді на анкету, 61% були відправниками вантажів; 18% надають послуги експедирування; 70% виступають як одержувачі вантажів; 46% оплачують перевезення власним коштом. Компанії, які увійшли до вибірки, могли одночасно виконувати кілька зазначених ролей, дві та більше активності одночасно поєднували 56%.

Учасники опитування найчастіше замовляють в АТ «Укрзалізниця» такі типи вантажних вагонів: напіввагони – 57% опитаних компаній; зерновози – 34%; криті вагони – 16%; цистерни – 13%; універсальні платформи – 9%; цементовози – 5%; інші типи вантажних вагонів – 15%. При цьому з усіх компаній, що брали участь у дослідженні, 27% мають власні вантажні вагони. Решта – 73% замовляють для перевезення вантажів вагони АТ «Укрзалізниця» (вони також могли користуватись вагонами конкурентів).

Переважає більшість клієнтів щомісячно замовляють невеликі кількості вантажних вагонів, а саме: 42% опитаних вказали, що обсяги їх замовлень не перевищують 10 вагонів на місяць, ще 48% зазначили, що замовляють від 10 до 100 вантажних вагонів. І тільки 4% респондентів зазначили, що обсяг їх замовлення перевищує 1000 вантажних вагонів щомісячно. За цим показником структура нашої вибірки є тотожною структурі генеральної сукупності клієнтів товариства.

Переважає більшість замовників послуг товариства вказали, що співпрацюють з АТ «Укрзалізниця» тривалий час. Зокрема таких, що отримують послуги більше 5 років – 84%; від 3 до 5 років – 6%; від одного до 3 років – 8%; і лише 2% компаній зазначили, що почали співпрацювати з АТ «Укрзалізниця» протягом останнього року.

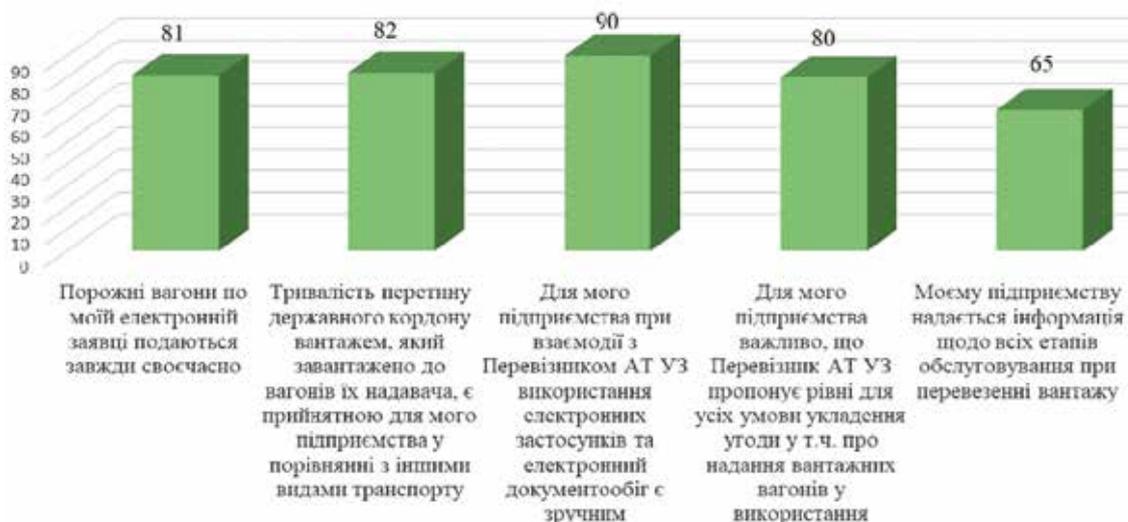
За підсумками опитування було виділено по п'ять атрибутів переваг та жертв клієнтів, що набрали найбільше ствердних відповідей («Погоджуюсь», «Скоріше погоджуюсь») за шкалою Лікерта.

Найбільші переваги послуг, що надаються АТ «Укрзалізниця» в процесі надання вантажного вагону у використання, показано на рис. 1.

Як видно з рис. 1 90% респондентів погодилися з твердженням («Погоджуюсь» разом зі «Скоріше погоджуюсь»), що електронні застосунки, які пропонуються АТ «Укрзалізниця» як полегшення організації оформлення і перевезень вантажів, є зручними. При цьому повністю погодилися з таким твердженням 53% опитаних. Цей атрибут було оцінено як найкращий тому, що наявні в АТ «Укрзалізниця» електронні застосунки дозволяють компаніям вести бізнес без необхідності прив'язки до конкретного місця надання послуг. В умовах воєнного стану така перевага є очевидною, адже вона забезпечує безпеку більшості персоналу компаній замовників послуг. Окрім того надає можливість співпрацювати з товариством в режимі онлайн у будь-який час доби. Подальше удосконалення цього атрибуту є перспективним напрямком наукових розвідок [10].

Наступною за важливістю стала економія часу при перетині державного кордону вантажами, що транспортуються залізничним транспортом. З такою оцінкою погодилися 82% клієнтів учасників дослідження. Нещодавно товариство почало спрямовувати значні зусилля на це поліпшення. Результат свідчить, що організаційні та технічні заходи мають беззаперечний успіх.

Ще 81% опитаних звернули увагу на своєчасне подання порожніх вантажних вагонів у відповідності до попередньо оформлених заявок. Оцінка клієнтів цього атрибуту дає можливість стверджувати, що попри негативні публікації у пресі, в цілому робота із забезпечення замовників порожніми вагонами здійснюється гарно і на достатньому для ведення прогнозованого бізнесу рівні. Проте потрібно зауважити,



**Рис. 1. П'ять найбільших атрибутів споживчої цінності послуги з надання АТ «Укрзалізниця» вантажного вагону у використання, що формують переваги для клієнта, %**

Джерело даних: розроблено авторами

що негативний образ товариства, який склався за цим атрибутом, потребує корекції засобами зв'язків з громадськістю.

Відсутність упередженості зі сторони підрозділів товариства, які забезпечують укладання договорів на співпрацю, відмітили 80% опитаних. Із них 38% повністю погодилися із твердженням в анкеті. Тобто практично кожна компанія залежно від потреб її діяльності може вільно отримати послуги з перевезень залізничним транспортом.

Інформація, яка надається клієнту про його вантаж протягом усього процесу перевезень, стала п'ятим атрибутом, який оцінено найвище. Більше половини респондентів – 65%, вважали, що сервісна інформація надається своєчасно. Це дозволяє клієнту краще планувати власні виробничі процеси і уникати (або зменшувати) втрати, яка пов'язана із затримками.

На рис. 2 показано атрибути, які клієнти оцінювали найбільш негативно. Ці атрибути формують жертви клієнта.

Як впливає з рис. 2 атрибутом жертв клієнта з найбільшою кількістю ствердних оцінок є високий рівень штрафних санкцій, що їх передбачає угода з організації та здійснення перевезень вантажів. На цьому наголосили 88% респондентів. У такому контексті нам видається необхідним провести фінансово-економічне моделювання залежності між зростанням питомих експлуатаційних витрат при різних рівнях відмов від послуги з боку клієнтів, щоб визначити економічно обґрунтовані компенсації збільшених витрат залізниці, які будуть здійснюватися у вигляді штрафів клієнта. Поки штрафи, неустойки і пені виглядають більшою мірою

засобом дискримінації клієнтів, ніж джерелом покриття втрат або неотриманого прибутку перевізника.

Другим негативним чинником, на який звернули увагу 87% опитуваних, є наявність додаткових оплат в процесі перевезення вантажів. Додаткові оплати на думку клієнтів є непрогнозованими, що не дає змоги коректно оцінити власну собівартість, а значить, і встановити ціну на власні товари. З іншого боку, простій вагонів з вантажем з вини клієнта збільшує експлуатаційні витрати залізниці, а рухомий склад в цей час не виконує транспортну роботу. Основним джерелом поліпшень ми вважаємо організацію взаємодії вантажовідправника та вантажоодержувача на всіх етапах перевезення вантажу. Взаємне інформування, дотримання правил перевезень, технічний огляд вагонів, оформлення основних і додаткових перевізних документів – основні складові організації такої взаємодії.

Третім за важливістю атрибутом жертв клієнта (78%) стала необхідність ремонту вантажного вагону в процесі перевезення. Оскільки рухомий склад є суттєво зношеним, ця умова є однією з головних причин втрати клієнтів. Очевидно, що товариство потребує оновлення технічної (проведення ремонту наявного парку) та інвестиційної (закупка нового рухомого складу) політик.

Якщо клієнт не використовує попередньо узгоджену кількість рухомого складу, він оплачує власнику вагонів неустойку. Про це, як про жертву клієнта, свідчить 77% опитаних. Проте, через особливості перевізного процесу залізницею, перевізник не завжди може завантажити ці вагони корисною транспортною роботою,



**Рис. 2. П'ять найбільших атрибутів споживчої цінності послуги з надання АТ «Укрзалізниця» вантажного вагону у використання, що формують жертви клієнта, %**

*Джерело даних: розроблено авторами*

а отже, він матиме втрати. Один з напрямів поліпшень – фінансово-економічне моделювання – було приведено вище. Другим ми бачимо роз'яснювальну роботу, яка сприятиме чіткому розумінню клієнтом своїх потреб.

Останнім п'ятим атрибутом жертв клієнта став високий рівень цін на послугу. На це звернули увагу 74% опитаних. Частковим рішенням тут є запровадження ціноутворення, орієнтованого на цінність послуги, яке ми показали в роботі [11].

Підсумовуючи зробимо висновки, важливі при розв'язанні нашої проблеми, обумовленої раціоналізацією створення ринкової пропозиції послуги з надання вантажних вагонів у використанні за рахунок виявлення пріоритетних атрибутів її сприйнятої споживчої цінності. Таке створення відбувається в певній економічній ситуації – кон'юнктурі.

1. Кон'юнктура вторинного ринку надання вагонів у використанні змінюється під впливом ситуацій на інших первинних ринках. Існує сумнів у здатності менеджера надійно передбачити параметри такого складного зв'язку. Основною ланкою цього зв'язку є потреби клієнта, профіль яких змінюється.

2. Категорія споживчої цінності найкращим чином пояснює виникнення задоволення клієнта. Задоволення клієнта пов'язано з утворенням доходу провайдера. Зміст споживчої цінності послуги з надання вагонів у використанні, який ми розглядаємо як два набори атрибутів жертв і переваг, є складним через їхню велику кількість.

3. Логіка нашого дослідження побудована як ланцюг «потреби клієнта – очікування від сервісу – цінність ринкової пропозиції – сприйнята споживча цінність сервісу – задоволення сервісом – утворення доходу провайдера». В цій статті ми розглянемо лише ключові атрибути жертв і переваг клієнта, які утворюють сприйнятту споживчу цінність.

4. Головним завданням управління споживчою цінністю послуги є пошук такого її рівня і змісту, який утворює баланс між інтересами клієнта і провайдера.

5. Провайдер навіть у несприятливих зовнішніх умовах має потужні інструменти формування споживчої цінності. Здатність ними користуватись обумовлює досягнення його ринкових цілей.

6. Першим кроком конструювання привабливої ринкової пропозиції є розуміння важливості її атрибутів для клієнтів з різних ринків. Це точковий підхід: поліпшувати надання послуги за атрибутом, на який найбільш скаржаться клієнти.

7. Опитування щодо досвіду клієнта при останньому отриманні сервісу є найкращим

методом отримання даних про сприйнятту споживчу цінність. Реакція на атрибут вимірюється як безпосередня.

8. Оскільки репутація провайдера на ринку надання вагонів у використанні є найважливішим чинником задоволення клієнта, частина атрибутів цінності послуги має відображати її формування.

Пошук оптимальної композиції оцінок клієнтів за атрибутами жертв і переваг потребує іншого підходу до управління, розробку якого започатковано в роботі [12].

**Висновки з проведеного дослідження.** На завершення аналізу природи впливу найбільш важливих атрибутів жертв і переваг клієнта, які утворюють споживчу цінність послуги з надання вантажних вагонів у використанні, сформулюємо наступні висновки.

Може здатись парадоксальним, але ми далекі від думки, що поліпшення за цими атрибутами (навіть за усіма ними) автоматично призводить до збільшення сприйнятої споживчої цінності послуги, збільшення задоволення клієнта та, як наслідок, доходу перевізника. Чому ми так вважаємо?

Атрибути жертв і переваг пов'язані між собою та кінцевим задоволенням послугою. Ці зв'язки є надзвичайно складними. Рішення клієнта про покупку є компенсаторним. Тому гарні оцінки за одним атрибутом можуть компенсуватись поганим ставленням за іншим(и).

До того ж, клієнти представляють різні ринки, і кон'юнктура кожного з них формує своєрідні композиції потреб, які можуть значно відрізнятись. Ця їхня відмінність спричиняє те, що клієнти прагнуть отримати свою власну за змістом, за рівнями жертв і переваг споживчу цінність. Однак ступінь індивідуалізації ринкової пропозиції послуги суттєво обмежують техніко-технологічні особливості перевезень залізницями – надати індивідуальну послугу кожному клієнту неможливо. До певної міри її можна індивідуалізувати, пропонуючи різні споживчі цінності кожному з сегментів. Або ж потрібно шукати «універсальну» для всіх клієнтів споживчу цінність, яка до того ж не залишиться статичною.

Тому, зважаючи на викладені вище висновки, дати відповідь на питання, якою має бути композиція атрибутів успішної ринкової пропозиції (такої, яка максимізує задоволення клієнтів і дохід провайдера), за цим точковим аналізом неможливо. Проте виявлені набори атрибутів жертв і переваг можуть бути висхідними точками неадекватних поліпшень сервісу, які лише наблизять нас до пошуку балансу інтересів отримувачів і надавача послуги.

Цей підхід потребує адаптації до промислового ринку, що є завданням подальшої роботи.

**Список використаних джерел:**

1. Бакалінський О.В., Маліцький В.В., Кизим Ю.М. Зміст споживчої цінності пропозиції послуги з використання вантажних вагонів. *Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2025. Випуск 7, № 1. С. 275–285. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.275>
2. Укрзалізниця проводить опитування клієнтів щодо перевезень у вагонах ЦТЛ. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-provodyt-opytuvannya-kliyentiv-shhodo-perevezen-u-vagonah-cztl/> (дата звернення: 20.10.2025)
3. Договір про надання послуг з організації перевезень вантажів залізничним транспортом. URL: <https://uz-cargo.uz.gov.ua/contracts> (дата звернення: 20.10.2025)
4. Коломицева О.В., Васильченко Л.С. Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 64. С. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.64.2022.255971>
5. Брайко М.Г., Голодонюк О.М., Долинська О.О. Роль маркетингового ціноутворення у формуванні споживчої цінності. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14060136>
6. Панчук А.С., Ляліна Н.С., Матвієнко-Біляєва Г.Л., (2021) Бенчмаркінговий аналіз споживчої цінності підприємств сфери ритейл. *Sciences of Europe*. 2021. № 67. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.24412/3162-2364-2021-67-3-14-20>
7. Потапова Н.А., Денисюк В.О., Крохмалюк В.В. Парсинг як метод обробки даних при оцінці споживчої цінності товарів. *«Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»)*. 2023. № 13(27). С. 819–829. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27))
8. Anushree Tandon, Puneet Kaur, Yogesh Bhatt, Matti Mantymaki, Amandeep Dhir. (2021) Why do people purchase from food delivery apps? A consumer value perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volume 63, November, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102667>
9. Lihong Chen, Habiba Halepoto, Chunhong Liu, Xinfeng Yan, Lijun Qiu. (2022) Research on Influencing Mechanism of Fashion Brand Image Value Creation Based on Consumer Value Co-Creation and Experiential Value Perception Theory. *Sustainability*, 14(13), 7524. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137524>
10. Кравченко О., Кибенко А., Маліцький В. Застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації управління залізничними вантажними перевезеннями. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 373–380. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-52>
11. Бакалінський О.В., Маліцький В.В. Оновлення процедури встановлення ціни на послугу з використання вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» на основі підходу Ф. Ремсі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Випуск 2 (52). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-022-032>
12. Бакалінський О.В. Тотальне управління споживчою цінністю послуги. Нова концепція, яка розширює практичні можливості маркетингу сервісу. Київ : ДУІТ, 2017. 140 с.

**References:**

1. Bakalins'kyi O.V., Malits'kyi V.V., Kyzym YU.M. (2025). Zmist spozhyvchoyi tsinnosti propozytyi posluhy z vykorystannya vantazhnykh vahoniv. [The content of the consumer value of the freight wagon service offer]. *Naukovyy zhurnal "Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku" – Scientific journal "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems"*. vol. 7, Number 1, pp. 275–285. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.275>
2. Ukrzaliznytsya provodyt' opytuvannya kliyentiv shhodo perevezen' u vahonakh CTL. [Ukrzaliznytsya conducts a survey of customers regarding transportation in CTL wagons]. Available at: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-provodyt-opytuvannya-kliyentiv-shhodo-perevezen-u-vagonah-cztl/> (date of access 20.10.2025).
3. Dohovir pro nadannya posluh z orhanizatsiyi perevezen' vantazhiv zaliznychnym transportom. [Agreement on the provision of services for the organization of freight transportation by rail]. Available at: <https://uz-cargo.uz.gov.ua/contracts> (date of access 20.10.2025).
4. Kolomytseva O.V., Vasyl'chenko L.S. (2022) Osoblyvosti povedinky spozhyvachiv v umovakh suchasnoho rynku. [Peculiarities of consumer behavior in modern market conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*. vol. 64, pp. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.64.2022.255971>
5. Brayko, M. H., Holodonyuk, O. M., & Dolyns'ka, O. O. (2024). Rol' marketynhovoho tsinoutvorennya u formuvanni spozhyvchoyi tsinnosti. [The role of marketing pricing in the formation of consumer value]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, vol. (3–4). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14060136>

6. Panchuk A.S., Lyalina N.S., Matviyenko-Bilyayeva H.L., (2021) Benchmarkinhovyy analiz spozhyvchoyi tsinnosti pidpryyemstv sfery ryteyl. [Benchmarking analysis of consumer value of retail enterprises] *Sciences of Europe*, no 67, pp. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.24412/3162-2364-2021-67-3-14-20>
7. Potapova N.A., Denysyuk V.O., Krokhmalyyuk V.V. (2023) Parsynh yak metod obrobky danykh pry otsintsi spozhyvchoyi tsinnosti tovariv. [Parsing as a data processing method in assessing the consumer value of goods]. *Nauka i tekhnika s'ohodni (Seriya "Pedahohika", Seriya "Pravo", Seriya "Ekonomika", Seriya "Fyzyko-matematychni nauky", Seriya "Tekhnika")* – *Science and Technology Today (Series "Pedagogy", Series "Law", Series "Economics", Series "Physical and Mathematical Sciences", Series "Technology"*. vol. 13(27), pp. 819–829. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27))
8. Anushree Tandon, Puneet Kaur, Yogesh Bhatt, Matti Mantymaki, Amandeep Dhir. (2021) Why do people purchase from food delivery apps? A consumer value perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 63, November. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102667>
9. Lihong Chen, Habiba Halepoto, Chunhong Liu, Xinfeng Yan, Lijun Qiu. (2022) Research on Influencing Mechanism of Fashion Brand Image Value Creation Based on Consumer Value Co-Creation and Experiential Value Perception Theory. *Sustainability*, vol. 14(13), 7524. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137524>
10. Kravchenko O., Kybenko A. & Malits'kyi V. (2025). Zastosuvannya tekhnolohiy shtuchnoho intelektu dlya optymizatsiyi upravlinnya zaliznychnymy vantazhnymy perevezennyamy. [Application of artificial intelligence technologies to optimize the management of railway freight transportation] *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 344(4), pp. 373–380. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-52>
11. Bakalins'kyi O.V., Malits'kyi V.V. (2022). Onovlennya protsedury vstanovlennya tsiny na posluhu z vykorystannya vantazhnykh vahoniv AT "Ukrzaliznytsya" na osnovi pidkhodu F. Remsi. [Updating the procedure for setting prices for the service of using freight cars of JSC "Ukrzaliznytsya" based on the approach of F. Ramsey]. *Visnyk Natsional'noho transportnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky". Naukovyy zhurnal. – Bulletin of the National Transport University. Series "Economic Sciences". Scientific Journal*. vol. 2 (52), pp. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-022-032>
12. Bakalins'kyi O.V. (2017). Total'ne upravlinnya spozhyvchoyu tsinnistyu posluhy. Nova kontseptsiya, yaka rozshyryuye praktychni mozhlyvosti marketynhu servisu. [Total management of consumer value of services. A new concept that expands the practical possibilities of service marketing]. Kyiv: DUIT, 140 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 23.10.2025

Стаття прийнята: 11.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Данілова О.М.**

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3800-6750>

**Паламарюк М.Ю.**

кандидат географічних наук, асистент  
кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5426-2889>

**Марчук Г.В.**

директор  
Національного природного парку «Вижницький»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9377-4495>

**Danilova Olha, Palamariuk Maria**  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Marchuk Halina**  
Vyzhnytskyi National Nature Park

## МАРКЕТИНГ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРИРОДООХОРОННИХ УСТАНОВАХ: ІНСТРУМЕНТИ, СТРАТЕГІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

## MARKETING OF EXCURSION ACTIVITIES IN NATURE CONSERVATION INSTITUTIONS: TOOLS, STRATEGIES AND DEVELOPMENT TRENDS

Маркетинг екскурсійної діяльності в природоохоронних установах виступає ключовим інструментом управління туристичним потоком, підвищення еколого-освітньої цінності територій та формування позитивного іміджу установ. У статті досліджуються сучасні інструменти маркетингу екскурсій, включно з цифровими комунікаціями, брендингом природоохоронних об'єктів, розробкою тематичних програм та сегментацією цільових аудиторій. Особлива увага приділяється стратегіям взаємодії з відвідувачами через інтерактивні форми екскурсій, віртуальні маршрути та інтерпретаційні технології, що сприяють поглибленому сприйняттю екологічних цінностей. Аналізуються сучасні тенденції розвитку екотуризму, інноваційні підходи до залучення туристів та партнерські моделі співпраці з громадськими та комерційними структурами. Висвітлюються перспективи підвищення ефективності маркетингових стратегій у контексті сталого розвитку природоохоронних установ і формування екологічної свідомості суспільства.

**Ключові слова:** природоохоронні території, маркетинг екскурсій, сталий туризм, екологічна освіта, інтерпретаційні технології, брендинг території

This article examines the marketing of excursion activities within protected natural areas as a multidimensional system that supports environmental education, visitor engagement, and sustainable tourism development. The study highlights the growing importance of strategic marketing tools that help protected area administrations communicate their mission, shape visitor experiences, and strengthen the value of natural heritage. Particular attention is given to audience segmentation, digital communication strategies, territorial branding, and the design of interpretive excursion programs that enhance emotional involvement and knowledge acquisition among visitors. The article explores how innovative approaches—such as virtual and augmented reality routes, interactive interpretation technologies, and gamified learning formats—expand accessibility to natural sites and encourage responsible behavior. Additionally, the research analyzes current trends that influence the evolution of excursion marketing, including the rising demand for authentic ecological experiences, the integration of social media storytelling, and the development of partnerships with local communities, educational



institutions, and tourism operators. These collaborations contribute to improving service quality, diversifying the excursion offer, and reinforcing the economic sustainability of protected areas. The article also discusses management strategies aimed at aligning marketing practices with conservation goals, ensuring that promotional activities do not compromise ecological integrity. Emphasis is placed on the need for continuous monitoring of visitor satisfaction, environmental impact assessment, and adaptive planning that considers seasonal dynamics and changing tourist motivations. The findings demonstrate that effective marketing of excursion activities not only increases the visibility of protected areas but also strengthens ecological awareness and supports long-term conservation efforts.

**Keywords:** protected areas, excursion marketing, sustainable tourism, environmental education, interpretive technologies, territorial branding.

**Постановка проблеми.** Екскурсійна діяльність у межах природоохоронних територій виступає важливим інструментом як екосистемного, так і соціально-економічного розвитку. З одного боку, участь відвідувачів у екскурсіях сприяє підвищенню екологічної свідомості, популяризації природоохоронних цінностей і зміцненню громадської підтримки у збереженні та охороні природи. Їй належить вирішальна роль у формуванні партнерських відносин у туризмі через: «покращення розуміння цінностей природоохоронних територій відвідувачами; підсилення охорони біорізноманіття; збільшення соціальної вигоди для місцевих громад» [1]. З іншого боку, у сучасних умовах управління природоохоронними установами зростає необхідність застосування ефективних маркетингових підходів до екскурсійної діяльності, як засобу залучення відвідувачів, оптимізації послуг, формування позитивного іміджу і забезпечення фінансової стійкості. У наукових доробках численних авторів підкреслюється, що маркетинг екотуризму: «набрав значного імпульсу останніми роками... та пов'язують маркетинг екотуризму з необхідністю забезпечення сталості через охорону біорізноманіття та екосистемних послуг» [2].

Водночас, для України, питання дослідження маркетингових аспектів організації туристичної діяльності природоохоронних установ потребує подальших наукових вишукувань. Зокрема, розвиток екотуризму, а саме просування через інструменти інтернет-маркетингу, має значний потенціал, але впроваджується ще на початковій стадії [3]. Крім того, у зв'язку із зміною поведінки споживачів і зростанням попиту на екопослуги та екопродукти розробка маркетингових стратегій та інструментів набувають особливої значущості для природоохоронних установ, які прагнуть інтегрувати охорону природи, екоосвіту й рекреацію в єдине ціле. Отже, інтеграція маркетингових інструментів та стратегій у діяльність природоохоронних установ сприятиме підвищенню ефективності управління екскурсійними послугами, впливатиме на залучення відвідувачів і формування позитивного іміджу, сприятиме інтеграції рекреаційної,

освітньої та природоохоронної функцій установ. Усе це актуалізує необхідність комплексного дослідження маркетингових інструментів, стратегій та тенденцій у сфері екскурсійної діяльності природоохоронних установ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** За останнє десятиліття тематика маркетингу екотуризму і екскурсійної діяльності на природоохоронних територіях істотно розширилась: з'явилися систематичні огляди, дослідження брендингу, наукові розробки з управління відвідувачами, а також прикладні публікації щодо застосування цифрових та ГІС-інструментів. У багатьох працях підкреслюється, що маркетинг у цьому контексті не зводиться лише до просування він має бути інтегрований із менеджментом охорони природи, оцінкою впливу відвідування та місцевим розвитком.

Бібліометричні дослідження науковців розвитку даного напрямку фіксують зростання інтересу до маркетингових аспектів екотуризму та туристично-екскурсійної діяльності на природоохоронних територіях. Ці роботи виявляють головні тематичні «гарячі точки» (стійкість, брендинг, цифрові технології, участь громад), вказують на посилення ролі relationship marketing (формування довіри й лояльності) у сталих туристичних практиках, та фіксують зростаючу кількість публікацій WoS/Scopus з 2000-х років, які формують методологічну основу для поєднання теоретичних підходів із практичними кейсами. [2]

Aman E.E., Paap-Vary A. F підкреслюють, що маркетинг екскурсійної діяльності повинен поєднуватися з visitor management – інструментами моніторингу, планування маршрутів і управлінням навантаженням (carrying capacity). Акцентується увага на необхідності моніторингу відвідувачів та вказується на необхідності збору даних (анкетування, автоматичний підрахунок, спостереження) для обґрунтування маркетингових рішень і мінімізації впливу на екосистеми. Додатково актуальною є парадигма experience-marketing (орієнтація на якісний досвід відвідувача та інтерпретацію природи) [5]. Отже, маркетинг екскурсійної діяльності має інтегруватись із підходами visitor

management у контексті мінімізації негативного впливу і підсилення освітньої складової.

На обсяги туристичних потоків загалом та екскурсійних, зокрема, впливає брендинг природоохоронних територій. Тому розробка бренду та чітке позиціонування – ключові стратегії для природоохоронних установ, які прагнуть поєднати охоронні й рекреаційні функції. Дослідження брендингу природоохоронних територій підкреслюють, що стратегічне управління брендом підвищує впізнаваність, посилює охорону та створює додаткові соціально-економічні вигоди для громад [4].

Чисельні публікації підкреслюють швидке поширення цифрових інструментів у просуванні екскурсійних послуг: веб-платформи, соціальні мережі, віртуальні екскурсії (VR/AR), а також використання ГІС для просторового планування маршрутів і менеджменту потоків відвідувачів. Це дає можливість одночасно розвивати візуалізацію, доступність і зменшувати рекреаційну дигресію на особливо чутливих ділянках природи [2].

У дослідженнях вітчизняних науковців (С. В. Мельниченко, Г. І. Михайліченко, Ю. Б. Забалдіна, С. С. Кравцов, С. С. Скаковська, О. Киляк, Шведюк Ю. В., Бабинець А. В. та ін) акцентується увага на визначенні екологічно привабливих територій для розвитку екологічного туризму та стадіях маркетингового процесу, що можуть бути імplementовані в практику організації розвитку екотуризму, аналізі матеріальних і нематеріальних складових брендів національних природних парків України, їх поточному ринковому позиціонуванні, а також розробці пропозицій щодо формування еко-брендів окремих національних парків, висвітлюються практики просування і інформаційно-маркетингові заходи у конкретних регіонах України. Однак не до кінця досліджені маркетингові інструменти та стратегії екскурсійної діяльності в природоохоронних установах [6,7].

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад і визначення практичних підходів до удосконалення маркетингової діяльності природоохоронних установ у сфері екскурсійних послуг, з урахуванням сучасних інструментів, стратегій та тенденцій розвитку ринку екологічного та пізнавального туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Після 2022 року діяльність природоохоронних установ в Україні відчутно змінилася через повномасштабну війну: пошкодження інфраструктури, тимчасове блокування доступу до окремих територій, зміни у пріоритетах фінансування та безпеки, а також збільшення ризиків для біорізноманіття. Це спричинило як зниження чи перерозподіл відвідуваності

в окремих регіонах, так і посилення потреби у зовнішній підтримці й реабілітації мережі природно-заповідного фонду.

Статистика по регіонах показує нерівномірне відновлення потоку відвідувачів. Наприклад, Закарпаття як один із «туристичних» регіонів демонструє суттєву кількість відвідувачів у національних парках (понад 170 тис. відвідувань у 2024 році), але це менше, ніж у 2023 році (падіння приблизно на 20% у деяких нацпарках регіону). Одночасно, чимало інших територій повідомляють про поступове зростання інтересу до природо- та екоекскурсій у другій половині 2023–2024 рр., тобто відбувається часткове відновлення попиту, але з виразною регіональною варіабельністю.

Основні тенденції, які впливають на розвиток екскурсійної діяльності на природоохоронних територіях:

1) цифровізація та діджитал-маркетинг – зростання ролі веб-сторінок нацпарків, соціальних мереж, платформ для бронювання та створення віртуальних турів. Це дає змогу розширити охоплення аудиторії й частково замінити фізичні візити цифровим досвідом.

2) інтеграція просторового управління (ГІС) та планування маршрутів – використання просторових даних для оптимізації маршрутів, розвантаження «гарячих точок» і планування екскурсійної інфраструктури);

3) підвищена увага до стійкості і локальної вигоди – маркетинг усе більше орієнтується на просування сталих практик, залучення місцевих громад і демонстрацію вигоди від природоохоронного туризму (ESG/SDG-орієнтація);

4) партнерські ініціативи та мережеві проекти – зростає кількість проектів, які об'єднують нацпарки, наукові установи та приватний сектор (наприклад, ініціативи з розробки туристичних програм для кількох нацпарків). Це відкриває можливості координації маркетингу та створення спільних туристичних пропозицій.

Серед основних проблем маркетингового забезпечення виокремимо наступні:

1) обмежені маркетингові компетенції та ресурси – багато природоохоронних установ не мають штатних маркетингологів або фінансів на системні промо-кампанії, це обмежує якість онлайн-присутності, просування та аналізу аудиторій;

2) інфраструктурні обмеження та безпека – пошкоджена або відсутня інфраструктура знижує привабливість і безпечність екскурсійних маршрутів, питання безпеки відвідувачів і персоналу залишається ключовим;

3) нерівномірний розвиток цифрових сервісів – національні парки мають сучасні сайти, але їх наповненість різна, окремі з них мають

активні соцмережі, інші – практично відсутні в диджиталі, що призводить до втрати потенційних відвідувачів;

4) відсутність системи моніторингу й КРІ для маркетингу – бракує стандартних показників ефективності маркетингових активностей, даних про конверсію реклами у відвідування. Це ускладнює оцінювання результатів і планування.

Екскурсійна діяльність у природоохоронних установах України проходить стадію поступового відновлення та трансформації: з одного боку, збережено значний попит у туристичних регіонах, з іншого – існують критичні обмеження (фінанси, інфраструктура, компетенції), посилені воєнними ризиками. Комплексне маркетингове забезпечення, інтегроване із менеджментом відвідувачів і принципами сталого розвитку, може значно підвищити ефективність екскурсійної діяльності та стійкість природоохоронних установ.

У контексті цього нами було проаналізовано міжнародний досвід маркетингу екскурсійної діяльності з метою його адаптації до України. Аналіз світового досвіду демонструє широкий спектр практик, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

1. Сертифікація та партнерство. Європейська Хартія сталого туризму у природоохоронних територіях встановлює стандарти взаємодії між адміністрацією парків, місцевими громадами та бізнесом. У рамках цієї ініціативи створюються спільні плани розвитку туризму, стандартизовані маршрути та пакети послуг, що відповідають принципам сталості. Адаптація для України – національні парки можуть створити локальні "charter"-угоди між адміністраціями ПЗФ, ОТГ та туроператорами. Це дозволить формувати регіональні бренди та координувати рекламні й просвітницькі кампанії у межах кластерів природних територій (табл. 1) [10].

2. Управління потоками відвідувачів: служба національних парків США застосовує Visitor Use Management Framework для оптимізації відвідуваності та контролю навантаження на природоохоронні території. Ця стратегія поєднує планування екскурсійних потоків, визначення цільових сегментів туристів та інформаційне забезпечення через цифрові канали. Адаптація для України – національні парки можуть запровадити сезонне таргетування відвідувачів, встановлення обліку і інтерактивних карт з інформуванням про «гарячі точки». Це дозволить поєднати просування територій із забезпеченням екологічної безпеки та стійкого використання ресурсів. [11]

3. Стратегія досвіду відвідувачів: Parks Canada реалізує Visitor Experience Strategy,

яка визначає для кожного об'єкта очікуваний рівень сервісу, пакети послуг та специфіку просування для різних аудиторій. Використання концепції core & value-added продуктів дозволяє пропонувати базові програми для широкої аудиторії та спеціалізовані – для нішевих сегментів [9]. Адаптація для України – класифікація українських національних парків за типом пропозиції («освітня», «активна рекреація», «спостереження за дикою природою») дозволить формувати маркетингові пакети, орієнтовані на різні групи туристів, включно з міжнародними відвідувачами в повоєнний період.

4. Інклюзивні програми та сертифікація гідів. Канадські та австралійські програми включають партнерство з місцевими мешканцями та сертифікацію гідів (наприклад, Master Reef Guides на Великому Бар'єрному Рифі). Це підвищує автентичність екскурсій, розширює туристичні продукти та формує додатковий маркетинговий ресурс. Адаптація для України – включення місцевих громад у розробку тематичних екскурсій (етнографічні тури, ремесла, кулінарні майстер-класи) та створення сертифікаційної програми для гідів підвищить якість послуг та репутацію природоохоронних установ. [8]

5. Брендинг, storytelling, PR-кампанії (успішні кейси ЄС/США). Успішні природоохоронні установи формують сильний бренд (логотип, образ, історія) та застосовують storytelling у цифрових кампаніях і журналістських тревел-турах; брендинг використовують як інструмент формування очікувань і управління [13]. Адаптація для України – створити локальні бренди/суб-бренди, розробити набори ключових історій і візуальних матеріалів для медіа-кітів, регулярно організувати прес-тури для журналістів і блогерів.

6. Цифрові та інноваційні інструменти: інтерактивні карти, VR-тури та 360°-відео активно застосовуються для просування чутливих екосистем (заповідних зон) та підвищення доступності територій. Цифрові інструменти дозволяють залучати нову цільову аудиторію та забезпечувати віддалений доступ. Адаптація для України – використання VR/360° для дистанційного туризму та інтерактивних карт для маршрутизації відвідувачів забезпечить залучення нових аудиторій і захист вразливих територій [12].

З урахуванням вище викладеного нами розроблено маркетингові стратегії для природоохоронних установ України у контексті розвитку екскурсійної діяльності, вибір якої залежатиме від урахування туристично-рекреаційного потенціалу, територіальних особливостей, цільових аудиторій, а також тенденцій сталого туризму, цифровізації та локального брендингу (табл. 2).

Таблиця 1

**Впровадження міжнародного досвіду маркетингу екскурсійної діяльності  
в практику природоохоронних установ України**

Міжнародна практика	Можлива адаптація в Україні	Можливі ризики	KPI/Ключові показники ефективності
EUROPARC Sustainable Tourism Charter	Локальні "charter" угоди з ОТГ і туроператорами	Низьке залучення громад, відсутність фінансування	Кількість партнерів, нових маршрутів, заходів
Visitor Use Management (NPS)	Сезонне таргетування, облік, управління екскурсійними потоками	Слабка цифрова інфраструктура	Відвідуваність, рівень навантаження, відгуки
Parks Canada Visitor Experience Framework	Пакети core & value-added продуктів	Кваліфікація персоналу	Продажі турів, оцінка якості досвіду, повторні відвідування
Master Reef Guides (Австралія)	Сертифікація гідів, навчальні курси	Відсутність кадрової бази	Кількість сертифікованих гідів, відгуки відвідувачів
VR/360° та ГІС-карти	Віртуальні тури	Технічні обмеження, вартість	Кількість переглядів, онлайн-заявки, відгуки

*Джерело: складено авторами*

Таблиця 2

**Маркетингові стратегії для розвитку екскурсійної діяльності природоохоронних установ**

Маркетингова стратегія	Цільова аудиторія	Маркетингові інструменти
Стратегія еко-брендингу та емоційного позиціонування	Активні туристи, еко-мандрівники, молодь	Storytelling, контент-маркетинг, digital PR, брендинг локацій, співпраця з блогерами, 360°-тури
Стратегія освітньо-дослідницького маркетингу	Сімейні туристи, освітні групи, внутрішній туризм	Екоосвітні програми, науково-популярні тури, шкільні пакети, партнерство з університетами, SMM через Facebook та Instagram
Стратегія комунікативної активізації громади (community-based marketing)	Локальні громади, школярі, студентська молодь, науковці	Партнерські події, волонтерські програми, сторінки у соцмережах, лідери думок, локальний брендинг
Стратегія нішевого дослідницького маркетингу	Нішеві туристи, науковці, фотографи, геотуристи	SEO-просування, тематичні форуми, віртуальні виставки, партнерства з туроператорами
Стратегія урбан-екологічного маркетингу	Міські жителі, школярі, корпоративні групи	Події на відкритому повітрі, інтерактивні маршрути, digital-карти, соціальні кампанії, gamification
Стратегія міжнародного партнерського маркетингу	Іноземні туристи, партнерські природоохоронні та наукові установи, експерти	Мережеві платформи, участь у грантах, мультимовні сайти, спільні події, обмін контентом

*Джерело: складено авторами*

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз міжнародного досвіду демонструє, що ефективний маркетинг екскурсійної діяльності в природоохоронних установах включає комплексне поєднання брендингу, цифрових інструментів, управління потоками, партнерств і професійної підготовки гідів. Адаптація цих практик в Україні дозволить підвищити привабливість національних парків, збільшити внутрішній і в повоєнний період міжнародний потік туристів та водночас забезпечити стійке функціонування територій. Основними

рекомендаціями щодо вдосконалення системи маркетингу екскурсійних послуг у природоохоронних установах України є: на стратегічно-організаційному рівні – інтеграція маркетингу у систему управління природоохоронними установами (запровадити посади або функції фахівців з еко- та туристичного маркетингу у структурі національних парків і заповідників, включити маркетингові індикатори у систему оцінювання ефективності менеджменту територій), посилення міжсекторальної співпраці (розвиток державно-приватного партнерства для створення

спільних екоосвітніх і туристичних продуктів); подальша цифрова трансформація та інноваційна діяльність (активне використання соціальних медіа та контент-маркетингу, цифрова аналітика і Big Data.); екологічна та соціальна

орієнтація маркетингу (впровадження принципів «зеленої» маркетингової етики, розвиток екоосвітніх програм, соціальна інклюзія і доступність); еко-брендинг і комунікаційна політика; система моніторингу та оцінки ефективності.

#### Список використаних джерел:

1. Pfueller Sh. L., Lee D., Laing J. Tourism Partnerships in Protected Areas: Exploring Contributions to Sustainability. *Environmental Management*. 2011. Vol. 48. P. 734–749. URL: [https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-011-9728-y?utm\\_source](https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-011-9728-y?utm_source)
2. Dube K., Ezeh P. C. A Global Perspective on Ecotourism Marketing Trends: A Review. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. P. 6035. URL: [https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/6035?utm\\_source](https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/6035?utm_source)
3. Kozhukhar A. Ecotourism Development in Ukraine: Opportunities for Promotion through Social Media and Internet Marketing, Based on the Examples of Norway and Iceland. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*. URL: [https://ijpsc.org/journal/v01/14.pdf?utm\\_source](https://ijpsc.org/journal/v01/14.pdf?utm_source)
4. King L. M., McCool S. F., Fredman P., Halpenny E. A. Protected Area Branding Strategies to Increase Stewardship among Park Constituencies. *PARKS*. 2012. Vol. 18(2). URL: [https://parksjournal.com/wp-content/uploads/2012/12/PARKS-18.2-King-et-al.pdf?utm\\_source](https://parksjournal.com/wp-content/uploads/2012/12/PARKS-18.2-King-et-al.pdf?utm_source)
5. Aman E. E., Paap-Vary A. F. Tourism Marketing and National Parks. A Systematic Literature Review. URL: [https://researchgate.net/publication/373969004\\_Tourism\\_marketing\\_and\\_national\\_parks\\_A\\_systematic\\_literature\\_review#fullTextFileContent](https://researchgate.net/publication/373969004_Tourism_marketing_and_national_parks_A_systematic_literature_review#fullTextFileContent)
6. Melnychenko S. V., Mykhaylichenko H. I., Zabaldina Yu. B., Kravtsov S. S., Skakovska S. S. The Protected Area as a Tourism Eco-brand. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2021. Vol. 30(1). P. 122–132. URL: <https://geology-dnu.dp.ua/index.php/GG/article/view/785/656>
7. Ки́фяк О. Маркетинг в організації розвитку екологічного туризму Карпатського регіону. *Вісник Економіки*. 2022. № 2. С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.045>. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/5082?show=full>
8. Commonwealth of Australia. Case Study: Master Reef Guides Programme – Great Barrier Reef, Australia. 2019. URL: <https://www.thecommonwealth.org/case-study/case-study-master-reef-guides-programme-great-barrier-reef-australia-launched-2018-going>
9. Duclos F. Tourism Decision-Making at Parks Canada. *The World Bank*. 12 December 2018. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c5a9739f98bf00ec3c084297442b3be4-0320072018/original/FDuclos-Tourism-Decision-Making-at-Parks-Canada-12-12-18.pdf>
10. EUROPARC. The European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas. 2010. URL: <https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2015/05/2010-European-Charter-for-Sustainable-Tourism-in-Protected-Areas.pdf>
11. International Visitor Use Management Council. Visitor Use Management Framework. Edition 1. 2022. URL: [https://visitorusemanagement.nps.gov/Content/documents/lowres\\_VUM%20Framework\\_Edition%201\\_IVUMC.pdf](https://visitorusemanagement.nps.gov/Content/documents/lowres_VUM%20Framework_Edition%201_IVUMC.pdf)
12. Tourism Australia. Immersive Digital Content for Destination Marketing. 2022. URL: <https://www.tourism.australia.com>
13. King L. M., McCool S. F., Fredman P., Halpenny E. A. Protected Area Branding Strategies to Increase Stewardship among Park Constituencies. *PARKS*. 2012. Vol. 18(2).

#### References:

1. Aman E. E. & Paap-Vary A. F. (n.d.). *Tourism marketing and national parks: A systematic literature review*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/373969004\\_Tourism\\_marketing\\_and\\_national\\_parks\\_A\\_systematic\\_literature\\_review#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/373969004_Tourism_marketing_and_national_parks_A_systematic_literature_review#fullTextFileContent)
2. Commonwealth of Australia. (2019). *Case study: Master Reef Guides programme – Great Barrier Reef, Australia*. Available at: <https://www.thecommonwealth.org/case-study/case-study-master-reef-guides-programme-great-barrier-reef-australia-launched-2018-going>
3. Dube K. & Ezeh P. C. (2025). A global perspective on ecotourism marketing trends: A review. *Sustainability*, no 17, pp. 89–102. Available at: [https://mdpi.com/2071-1050/17/13/6035?utm\\_source](https://mdpi.com/2071-1050/17/13/6035?utm_source)
4. Duclos F. (2018, December 12). *Tourism decision-making at Parks Canada*. The World Bank. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c5a9739f98bf00ec3c084297442b3be4-0320072018/original/FDuclos-Tourism-Decision-Making-at-Parks-Canada-12-12-18.pdf>
5. EUROPARC. (2010). *The European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas*. Available at: <https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2015/05/2010-European-Charter-for-Sustainable-Tourism-in-Protected-Areas.pdf>
6. International Visitor Use Management Council. (2022). *Visitor Use Management Framework* (Edition 1). Available at: [https://visitorusemanagement.nps.gov/Content/documents/lowres\\_VUM%20Framework\\_Edition%201\\_IVUMC.pdf](https://visitorusemanagement.nps.gov/Content/documents/lowres_VUM%20Framework_Edition%201_IVUMC.pdf)

7. Kifjak O. (2022). Marketynh v orhanizatsii rozvytku ekolohichnoho turyzmu Karpatskoho rehionu [Marketing in the organization of ecological tourism development in the Carpathian region]. *Visnyk Ekonomiky*, no 2, pp. 45–58. Available at: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.045>
8. King L. M., McCool S. F., Fredman P. & Halpenny E. A. (2012). Protected area branding strategies to increase stewardship among park constituencies. *PARKS*, no 18(2). Available at: [https://parksjournal.com/wp-content/uploads/2012/12/PARKS-18.2-King-et-al.pdf?utm\\_source](https://parksjournal.com/wp-content/uploads/2012/12/PARKS-18.2-King-et-al.pdf?utm_source)
9. Kozhukhar A. (n.d.). Ecotourism development in Ukraine: Opportunities for promotion through social media and internet marketing, based on the examples of Norway and Iceland. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*. Available at: [https://ijpsc.org/journal/v01/14.pdf?utm\\_source](https://ijpsc.org/journal/v01/14.pdf?utm_source)
10. Melnychenko S. V., Mykhaylichenko H. I., Zabaldina Y. B., Kravtsov S. S. & Skakovska S. S. (2021). The protected area as a tourism eco-brand. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, no 30, pp. 122–132. Available at: <https://geology-dnu.dp.ua/index.php/GG/article/view/785/656>
11. Pfueller S. L., Lee D. & Laing J. (2011). Tourism partnerships in protected areas: Exploring contributions to sustainability. *Environmental Management*, no 48, pp. 734–749. Available at: [https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-011-9728-y?utm\\_source](https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-011-9728-y?utm_source)
12. Tourism Australia. (2022). *Immersive digital content for destination marketing*. Available at: <https://www.tourism.australia.com>
13. King L. M., McCool S. F., Fredman P., Halpenny E. A. Protected Area Branding Strategies to Increase Stewardship among Park Constituencies. *PARKS*. 2012. No 18(2).

Стаття надійшла: 20.10.2025

Стаття прийнята: 07.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Ваулін О.І.**

аспірант,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8935-5874>**Vaulin Oleksandr**

Ivan Franko National University of Lviv

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****MODERN APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT**

Стаття присвячена аналізу та обґрунтуванню ключових сучасних підходів до стратегічного управління в умовах мінливого, невизначеного, складного та неоднозначного (модель VUCA) та крихкого, тривожного, нелінійного та незбагненого (модель BANI) світу. Довготривалі стратегії в таких умовах стають неефективними та ризикованими і натомість необхідні гнучкі та адаптивні підходи. Досліджено три основні підходи до стратегічного управління, а саме Gazelles (Scaling Up) який забезпечує виконання та дисципліну для масштабування компаній, Beyond Budgeting який замінює класичне бюджетування і фокусується на фінансовій адаптивності та децентралізованій структурі та Blue Ocean Strategy котрий сфокусований на створенні інноваційної цінності та знаходженні нових ринків без конкуренції. Визначені ключові аспекти, переваги та недоліки кожного підходу підкреслюючи що сучасне стратегічне управління потребує комплексного використання цих інструментів.

**Ключові слова:** стратегічне управління, Gazelles (Scaling Up), Beyond Budgeting, Blue Ocean Strategy, VUCA, BANI.

The article analyzes and substantiates key modern approaches to strategic management and addresses the challenges posed by the volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) world, which is increasingly viewed through the lens of the brittle, anxious, nonlinear, and incomprehensible (BANI) model. This environment renders long-term strategies ineffective and risky, mandating a focus on flexible and adaptive approaches so companies can rapidly respond to swift changes in technology, geopolitics, and global competition. The study examines three distinct non-traditional approaches, like Gazelles (Scaling Up), Beyond Budgeting, and Blue Ocean Strategy. The Gazelles (Scaling Up) approach was developed by Verne Harnish, which transforms long-term corporate goals into daily actions, primarily targeting the crucial scaling phase. It is a four-part framework covering People, Strategy, Execution, and Finance, emphasizing a clear and structured process for scaling companies. The core strength of Gazelles is ensuring execution and discipline without loss of control, yet its rigidity is a key weakness, alongside the high time commitment required from management for rhythmic meetings. The Beyond Budgeting approach seeks to overcome the constraints of traditional annual budgeting, which can hinder innovation and flexibility. The central idea is replacing classical budgets with dynamic, adaptive processes and a decentralized organizational structure. This involves management principles (e.g., inspiring purpose, self-regulation) and process principles (e.g., rewarding shared success, dynamic forecasting, need-based resource allocation). Benefits include enhanced financial adaptability and flexibility, but implementation is complex, high-risk due to a perceived loss of control, and requires substantial investment in team development and training. The Blue Ocean Strategy framework shifts focus away from fierce competition to creating innovative value and discovering new, uncontested market spaces. This is achieved using the Four Actions Framework (Eliminate, Reduce, Raise, Create) and the Strategy Canvas to redefine value elements. The strategy's advantage is providing visual tools for driving innovation and new market entry while simultaneously aiming for cost reduction. However, disadvantages include a lack of structural guidance and the high market risk due to potential consumer misunderstanding of new offerings. In conclusion, the research confirms that modern strategic management necessitates the complex and combined application of these tools, utilizing each for its



specific focus: disciplined scaling (Gazelles), financial flexibility (Beyond Budgeting), and innovative thinking (Blue Ocean Strategy).

**Keywords:** strategic management, Gazelles (Scaling Up), Beyond Budgeting, Blue Ocean Strategy, VUCA, BANI.

**Постановка проблеми.** Для керівників котрі приймають рішення про майбутній напрямок руху компаній важливим є вибір правильних підходів та інструментів котрі допоможуть визначити стратегію компанії, найбільш перспективні можливості на ринку, зменшити ризики та забезпечити постійну конкурентну перевагу. Особливого значення це набуває у сучасному світі котрий, згідно певних моделей, характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (згідно моделі VUCA) [2]. А за певними дослідженнями ця трансформація сягає нових реалій BANI, що розглядає сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незбагнений [10].

Вищевказане вказує на те, що довготривалі стратегії будуть неефективними та ризикованими у сучасному періоді, оскільки відбуваються стрімкі зміни у технологіях, геополітиці та глобальній конкуренції. Натомість ключовими аспектами досліджень повинні бути гнучкі та адаптивні підходи до стратегічного управління які дозволятимуть оперативно реагувати на різноманітні події та використовувати нові можливості. Прийняття рішень у стратегічному управлінні повинно бути основане на даних, що є сучасним трендом Big Data, а не на інтуїції керівника [9]. А сама стратегія повинна бути чітко декомпонована на департаменти, відділи та інколи безпосередньо на працівників.

Таким чином, дослідження сучасних підходів та інструментів стратегічного управління відіграє важливу роль для компаній котрі здійснюють свою діяльність в непередбачуваних умовах, в тому числі і в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність цієї теми визначена великою кількістю досліджень проведених як і незалежними вченими [3; 11] так і різноманітними консалтинговими компаніями, для прикладу McKinsey and Company [8]. Дослідження Г. Сіммонса були орієнтовані на встановлення амбітних цілей, лідерство, глибокий фокус компаній для виходу та утримання лідируючих позицій на ринку, а також важливості інтенсивної інноваційної діяльності [11]. Великий практичний внесок у стратегічне управління сучасними компаніями було зроблено Д. Дорр, котрий популяризував систему постановки цілей (Objectives and Key Results). Цей інструмент дозволяє забезпечувати фокус на цілях, а також розбивати їх на ключові результати і він добре підходить для компаній із високим

рівнем корпоративної культури досягнення цілей та постійного вдосконалення [3].

Консалтингові компанії у своїх дослідженнях вказують на те, що на стратегічному рівні важливо впроваджувати технології штучного інтелекту котрі зможуть оптимізувати робочий час працівників котрий вони витрачають на рутинні завдання у сферах продаж, маркетингу, обслуговування клієнтів, тощо [8]. Щодо самих працівників, то як наслідок стратегічне управління повинно також враховувати особливості їх перекваліфікації.

В Україні дослідженнями питань пов'язаних з методами та інструментами стратегічного управління займалися вчені Салун М.М., Заславська К.А., Тимченко І.П., Краузе О. та інші [1; 6; 7; 10]. Їх дослідження присвячені моделям VUCA та BANI, роботі із OKR, інструментам CRM, тощо. У праці Тимченко І.П. були підготовлені висновки про важливість підходу до цілепокладання «знизу вгору», що передбачало залучення команд до формування цілей, а також визначені переваги цього підходу.

**Мета статті** проаналізувати та обґрунтувати ключові сучасні підходи до стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для сучасних компаній стратегічне управління повинно забезпечувати впровадження інновацій, фінансову гнучкість та контроль виконання цілей. Нами для аналізу були обрані три сучасні підходи такі як Gazelles (Scaling Up) за В. Гарнішем [3], Beyond Budgeting за Д. Хоуп [4] та Blue Ocean Strategy за В. Кім [5].

Підхід до стратегічного управління Gazelles або Scaling Up був сформований В. Гарнішем та базується на ідеї перетворення довготривалих цілей компанії у щоденні дії. Цей підхід працює над одним із найскладніших етапів росту компаній, а саме масштабуванням. В цей період компанії котрі були на рівні «дружніх сімейних колективів» стають більше формальними та збільшена кількість працівників вимагає будувати структуровані бізнес-процеси та комунікації котрі не будуть стримувати розвиток. Фреймворк Gazelles складається із 4 частин: люди, стратегія, виконання та фінанси по яких наведені ключові аспекти у таблиці 1.

Перевагами підходу Gazelles є надання чіткого та структурованого фреймворку для стратегічного управління компаніями котрі масштабуються. Узгодженість досягається завдяки чітким документам та планам котрі повинні

## Ключові аспекти фреймворку Gazelles

Частини фреймворку	Ключові аспекти
1. Люди	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильні люди котрі поділяють цінності компанії;</li> <li>• Правильні люди на правильних позиціях у компанії;</li> <li>• Організаційна карта котра передбачає функції, конкретних відповідальних осіб, показники та результати для досягнення.</li> </ul>
2. Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення основних клієнтів, товарів/послуг;</li> <li>• Формування обіцянок бренду;</li> <li>• Визначення гарантій до виконання обіцянок бренду;</li> <li>• Визначення різниці від інших компаній галузі;</li> <li>• Визначення ключової унікальності;</li> <li>• Формування фінансових прогнозів;</li> <li>• Формування стратегічної цілі на 10–25 років;</li> <li>• Визначення цілей на менші періоди (3-ох річні, 1-но річні);</li> <li>• Формування одно сторінкового стратегічного плану.</li> </ul>
3. Виконання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання річних планів для визначення ключових цілей та необхідних результатів для кварталів, місяців;</li> <li>• Визначення частоти точок контролю з врахуванням тривалості та тематики;</li> <li>• Формування KPI та картки досягнення результатів.</li> </ul>
4. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання циклу обігу грошових коштів;</li> <li>• Розробка прогнозу грошових потоків на 13 тижнів вперед;</li> <li>• Підготовка дій для швидкого збільшення грошових потоків.</li> </ul>

Джерело: зроблено автором на основі [3]

бути зафіксовані і дотримані протягом терміну реалізації стратегії. Загальний фокус даного підходу спрямований на масштабуванні компаній без втрати контролю. До слабких сторін цього підходу варто зазначити низьку гнучкість, котра часто необхідна малим компаніям, а також високу часову залученість керівництва до ритму нарад.

Другий підхід до стратегічного управління Beyond Budgeting має на меті вийти за рамки стандартного бюджетування, котре стримує потенціал до інновацій та гнучкості [4]. Особливої актуальності це набуває при врахуванні сучасних моделей VUCA та BANI. Ключовою ідеєю цього підходу є заміна класичних бюджетів завдяки двом напрямкам котрі сфокусовані на децентралізованій структурі та адаптивних процесах [4].

Децентралізована структура базується на управлінських принципах і повинна забезпечити чітко визначені ролі, відповідальність, правильне делегування, взаємодовіру та саморегуляцію. До принципів цієї частини віднесено: наявність мети котра буде залучати та надихати команду; наявність цінностей котрі поділяються командою; доступність інформації у загальному доступі для саморегулювання; організованість та створення відчуття приналежності з горизонтальною структурою управління; автономність та свобода дій; залученість кожного працівника до роботи із клієнтами.

Адаптивні процеси слугують для заміни класичного бюджетування на динамічні процеси. До процесних принципів у Beyond Budgeting

віднесено: винагорода для спільного успіху, а не створення конкуренції всередині; оцінювання ефективності не лише на основі чітких KPI показників; надання ресурсів на основі потреби, а не чіткого бюджету; створення гнучких та неупереджених планів; встановлення досяжних цілей; відсутність прив'язаності до чітких календарних періодів, а більший акцент на тривалості бізнес-процесів.

Загалом підхід Beyond Budgeting є сучасною альтернативою до традиційного річного бюджетування і має такі переваги як адаптивність і фінансова гнучкість завдяки зміні жорстких планів на динамічне прогнозування. За правильної імплементації цей підхід дозволяє збільшити мотивацію серед працівників і забрати витрати можливого залишку бюджету у кінці календарного року. До недоліків цього підходу варто віднести складність його впровадження у діяльність компанії, збільшення ризиків через відчуття втрати контролю та значні інвестиції у побудову команди та навчання.

Третій підхід оснований на фреймворку Blue Ocean Strategy сфокусований на створенні інноваційної цінності та знаходженні нових ринків на котрих відсутня конкуренція. Ключовою ідеєю цього підходу є зупинка орієнтації на те, як перемогти конкурентів і зосередження уваги на створенні нових цінностей для споживачів [5].

Основним інструментом фреймворку є чотири дії та питання. Перше питання це що необхідно виключити з тих факторів, котрі споживачі чи галузь вже давно сприймають як

належні і не додають цінності клієнтам. Друге полягає у знаходженні тих факторів які необхідно зменшити нижче діючого стандарту. Третє питання полягає у визначенні тих факторів котрі необхідно підняти вище діючого стандарту. І четверте питання визначає необхідність до знаходження нових факторів котрі раніше не були присутні і можуть створити нову цінність.

Серед інструментів даного підходу є стратегічне полотно котре пропонує діагностувати які ключові фактори існують у галузі для споживачів та за які борються конкуренти, а також розробка нової цінності котра буде відмінною від діючих.

Підсумовуючи переваги Blue Ocean Strategy вона надає візуальні інструменти для пошуку інновації та відкриття нових ринків де паралельно повинно відбуватись і зменшення витрат завдяки виключенню менш важливих факторів. До недоліків відноситься відсутність структурованості та високий ризик до відсутності розуміння нових ринків серед споживачів та у галузі.

**Висновки.** Дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підтверджує що в умовах мінливого, невизначеного, складного та неоднозначного (модель VUCA) та навіть крихкого, тривожного, нелінійного та незбагненого (модель BANI) світу довготривалі стратегії стають неефективними та ризикованими. Ключова увага повинна бути приділена гнучким та адаптивним підходам, які дозволяють оперативно реагувати на стрімкі зміни.

Серед трьох досліджуваних підходів були визначені їх ключові аспекти, а також позитивні та негативні сторони. Як висновок кожен з них має свій фокус: підхід Gazelles забезпечує виконання та дисципліну для масштабування; Beyond Budgeting передбачає фінансову адаптивність; Blue Ocean Strategy фокусується на інноваційному мисленні. Підсумовуючи, сучасне стратегічне управління потребує комплексного використання інструментів і усі три досліджені підходи можуть бути використані у поєднанні.

#### Список використаних джерел:

1. Тимченко І. П. Методологія OKR (Objectives and Key Results) у стратегічному управлінні. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(95). С 45–53.
2. Doerr John. Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio, 2018. 320 p.
3. Harnish Verne. Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0). Gazelles Incorporated, 2014. 246 p.
4. Hope Jeremy and Fraser Robin. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Press, 2003. 232 p.
5. Kim Chan and Mauborgne Renne. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press, 2005. 240 p.
6. Krause O., Pinyak I., and Shpylyk S. CRM as a source of information for the development of marketing projects and strategic management of competitiveness. *Galician Economic Journal*. 2022. No 4(77). P. 94–102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.04.094](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.094)
7. McKinsey Global Institute. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 30.10.2025)
8. Rachmad Y. E. Management Society 5.0: Theory and Management Development. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
9. Salun M., Zaslavska, K. Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*. 2024. No 10. P. 185–189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.123>
10. Simon H. Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. Springer Science and Business Media, 2009. 402 p.
11. Taskan B., Junca-Silva A., Caetano, A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. No 30(7). P. 196–217. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>

#### References:

1. Tymchenko I. P. (2023). Metodolohiia OKR (Objectives and Key Results) u stratehichnomu upravlinni [OKR (Objectives and Key Results) methodology in strategic management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol 1(95), pp. 45–53.
2. Doerr John (2018) Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio. 320 p.
3. Harnish Verne (2014) Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0). Gazelles Incorporated. 246 p.
4. Hope Jeremy and Fraser Robin (2003) Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Press. 232 p.

5. Kim Chan and Mauborgne Renne (2005) Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press. 240 p.
6. Krause O., Pinyak I., and Shpylyk S. (2022) CRM as a source of information for the development of marketing projects and strategic management of competitiveness. *Galician Economic Journal*. No 4(77). P. 94–102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.04.094](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.094)
7. McKinsey Global Institute (2025) The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (accessed 30 October 2025)
8. Rachmad Y. E. (2024). *Management Society 5.0: Theory and Management Development*. Sonpedia Publishing Indonesia.
9. Salun M., Zaslavska, K. (2024) Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*. No 10. P. 185–189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.123>
10. Simon H (2009) Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. Springer Science and Business Media. 402 p.
11. Taskan B., Junca-Silva A., Caetano, A. (2022) Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*. No 30(7). P. 196–217. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>

Стаття надійшла: 01.11.2025

Стаття прийнята: 15.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

**Шайда О.Є.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1666-0436>

**Shayda Oksana**

Lviv Polytechnic National University

## РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ

### DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL TRANSPORT SERVICES MARKET AND ITS IMPACT ON INTERNATIONAL TRADE

У статті досліджено сучасні тенденції розвитку транспортних послуг, обумовлені впливом глобалізації. Визначено ключову роль міжнародного ринку транспортних послуг у забезпеченні мобільності товарних потоків, сприянні розвитку глобальної торгівлі та інтеграційних процесів. Проведено аналіз структури світового експорту послуг. Побудовано економетричну модель залежності світового експорту транспортних послуг від світового експорту товарів, яка підтвердила наявність тісного прямого зв'язку між цими показниками. Проаналізовано вплив економічних, технологічних і геополітичних чинників на динаміку міжнародного ринку. Результати дослідження дозволяють визначити стратегічну роль транспортного сектору у забезпеченні стійкості та ефективності глобальних ланцюгів постачання, а також окреслити напрями подальшого розвитку ринку транспортних послуг в умовах зростаючої турбулентності світових торговельних потоків.

**Ключові слова:** міжнародна торгівля, транспортні послуги, логістика, світовий ринок, мульти-модальні перевезення, економетричний аналіз, глобальні ланцюги постачання.

The article examines the key trends shaping the modern transport services market, including logistics digitalisation, the introduction of innovative technologies in transport management, the expansion of multimodal and intermodal transportation systems, and the environmental modernisation of the global transport sector. The international transport services market plays a pivotal role in ensuring the mobility, stability and efficiency of global trade flows, while simultaneously strengthening economic integration and supporting the development of sustainable supply chain architectures. The study further develops an econometric model designed to analyse the relationship between global exports of transport services and global merchandise exports. The obtained results demonstrate a strong positive correlation, confirming the functional dependence of transport services on the dynamics of international trade and revealing the sensitivity of transport operations to fluctuations in global economic activity. The research highlights the multifaceted influence of technological, economic and geopolitical factors on the evolution of the global transport market. Particular attention is paid to the growing importance of Asia in the redistribution of global freight flows, the intensification of production capacities in the Asia-Pacific region, and the strategic role of new Eurasian transport corridors. The analysis underscores how geopolitical disruptions, military conflicts, energy price volatility and sanctions regimes reshape established routes, create bottlenecks, and stimulate the emergence of alternative logistics pathways. Additionally, the article highlights the increasing role of artificial intelligence, data-driven logistics platforms and predictive analytics in optimising supply chains, improving route planning, enhancing operational transparency and reducing transaction costs. The findings emphasise the strategic importance of the transport services market in enhancing the resilience, competitiveness and long-term sustainability of global value chains. They outline the necessity of improving international transport infrastructure, harmonising regulatory and environmental frameworks, supporting low-carbon transport initiatives, and promoting innovative logistics solutions capable of adapting to the challenges of global economic turbulence. Taken together, these insights reinforce the conclusion that transport services constitute a core structural component of international trade and an essential driver of global economic development.

**Keywords:** international trade, transport services, logistics, global market, multimodal transportation, econometric analysis, global supply chains.



**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобалізованого міжнародного простору та інтенсифікації міжнародних зв'язків одним із найважливіших факторів створення належних умов для ефективного функціонування світової економіки є міжнародний ринок транспортних послуг. Відтак розвиток транспортної системи є однією з ключових передумов функціонування світової економіки та міжнародної торгівлі. Транспорт забезпечує безперервність руху товарних потоків, формує основу глобальних ланцюгів створення вартості та впливає на конкурентоспроможність країн у світовому господарстві. Ефективність транспортних послуг визначає можливості розширення експортного потенціалу, інтеграції національних ринків у світовий простір та оптимізації логістичних процесів. Розвиток транспорту передбачає розвиток інших галузей промисловості та торгівлі [5].

Міжнародні транспортні послуги відіграють важливу роль у забезпеченні руху товарів, робочої сили та пасажирів між країнами, що сприяє розширенню світової торгівлі та економічному зростанню. Сучасна система транспортних послуг – це складний механізм, який включає логістичні операції, нормативно-правові правила, принципи та стандарти надання послуг, що гарантують стабільне функціонування міжнародної транспортної інфраструктури. Транспортні послуги забезпечують мобільність товарних і трудових ресурсів, сприяють розширенню географії торговельних зв'язків і зміцненню інтеграційних процесів. У сучасних умовах вони охоплюють широкий спектр видів діяльності: від морських, авіаційних, залізничних і автомобільних перевезень до складських, експедиторських і мультимодальних операцій.

Структурні зрушення у світовій економіці, цифровізація логістики, екологічні вимоги та геополітичні ризики обумовлюють необхідність глибокого аналізу функціонування міжнародного ринку транспортних послуг і його взаємозв'язку з міжнародною торгівлею.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика розвитку міжнародного ринку транспортних перевезень досліджується у працях багатьох науковців. А. Матвеева акцентує увагу на тому, що транспорт є важливою частиною світової економічної системи та впливає на ефективність міжнародної торгівлі, рівень економічного розвитку країн та інтеграцію національних економік у глобальну транспортну інфраструктуру [6]. Питання місця міжнародного ринку транспортних послуг у глобальній економіці та світових економічних зв'язках досліджували О. Гавриловський, Ю. Сташенко

[2]. На вивченні сучасних змін у цьому секторі та їхньому впливі на світову комерційну діяльність акцентували свою увагу Н. Адвокатова та А. Боярчук [1]. В той же час комплексне узагальнення впливу глобальних тенденцій, технологічних змін та дослідження взаємозв'язку між товарним і транспортним експортом потребує подальшого опрацювання.

**Метою статті** є аналіз розвитку міжнародного ринку транспортних послуг, оцінка його сучасних тенденцій та визначення впливу на міжнародну торгівлю з використанням інструментарію економетричного моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок транспортних послуг формується під впливом специфіки самих транспортних перевезень, а також потреб споживачів і пропозицій з боку транспортних компаній. Його структура визначається як особливостями попиту і пропозиції, так і характеристиками перевізників і користувачів послуг. Загалом, ринок транспортних послуг можна визначити як комплекс соціально-економічних зв'язків, що виникають між суб'єктами господарювання, які формують попит на транспортні послуги та їхню пропозицію.

Однією з ключових особливостей сучасної глобальної економіки є активне розширення міжнародних торговельних зв'язків, зростання різноманітності товарних груп та розширення географії експортних поставок. Це, своєю чергою, створює необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності міжнародного товарообміну для кожної країни. Така взаємодія тісно пов'язана з функціонуванням транспортної системи, яка забезпечує зовнішньоторговельні операції, і, у свою чергу, залежить від умов світового ринку транспортних послуг. Транспортна галузь є складовою розвитку національної економіки кожної країни світу та інтеграції до ринку міжнародних транспортних товаропотоків [4].

Міжнародний ринок транспортних послуг є невід'ємною складовою глобальної економіки, оскільки забезпечує переміщення товарів і пасажирів між країнами та континентами. Він включає різні види транспорту, кожен із яких виконує специфічні функції для задоволення потреб міжнародної торгівлі та міждержавної співпраці. Формування цього ринку відбувається на основі економічних зв'язків між постачальниками та споживачами транспортних послуг у різних країнах.

Суть функціонування міжнародного транспортного ринку полягає в організації перевезень пасажирів і вантажів на різних рівнях.

Світовий ринок транспортних послуг безпосередньо залежить від міжнародної торгівлі, адже його розвиток визначається факторами,

що впливають на обслуговування міжнародних товарообмінних операцій. Взаємозв'язок між транспортним сектором і зовнішньоторгівельною діяльністю держави є ключовою умовою ефективного функціонування глобального ринку транспортних послуг.

Процеси експорту та імпорту транспортних послуг мають більш складний характер, ніж міжнародна торгівля товарами. На відміну від обміну матеріальними цінностями, де ключовою умовою є фізичне переміщення продукції від продавця до покупця, транспорт виступає інструментом, що забезпечує реалізацію цього процесу. Експорт транспортних послуг передбачає надання перевізних послуг національними операторами у разі перетину вантажем державного кордону або перевезення товарів, що належать іноземним замовникам. Розширення експортного потенціалу транспортної галузі має на меті інтеграцію країни в міжнародну транспортну систему.

Зростання обсягів світової торгівлі стимулює попит на транспортні послуги, водночас транспортна інфраструктура визначає можливість для подальшого розширення торговельних потоків. Розвинені транспортні коридори та порти виступають стратегічними вузлами міжнародної економічної взаємодії, сприяючи інтеграції національних ринків у глобальні виробничі системи.

У 2024 році вартість світового експорту товарів зросла на 2,4% після падіння у 2023 році.

Глобальний експорт склав 24,5 трлн. дол. США, що на 447 млрд. дол. США менше, ніж у 2022 році. Світова транспортна газузь у 2024 році продемонструвала суттєве зростання порівняно з попереднім роком. Продажі міжнародних транспортних послуг відновилися після уповільнення попереднього року (+8,3% у 2024 році) [7]. У 2024 р. на транспортні послуги припадало 16,93 % світового експорту та 21,86 % світового імпорту послуг (рис. 1).

Розмір світового ринку вантажних перевезень у 2024 році оцінювався в 34,53 млрд дол. США, а до 2034 року прогнозується, що він досягне приблизно 100,81 млрд доларів США, що становитиме 11,31% у середньому з 2025 по 2034 рік. Зростаючий попит на роздрібну торгівлю та міжнародну торгівлю в різних країнах стимулює зростання ринку [9].

Розвиток міжнародного ринку транспортних послуг має виразний регіональний характер: зростання ролі країн Азії відображає зміщення центрів виробництва та торгівлі у бік Сходу. Водночас розширення транзитних можливостей Європи та Середньої Азії сприяє формуванню нових маршрутів міжконтинентальної торгівлі.

Північна Америка домінувала на ринку вантажних перевезень у 2024 році з часткою 34 %. Регіон має добре розвинену промислову інфраструктуру, а наявність основних виробничих потужностей з виробництва кількох продуктів прискорює попит на вантажні перевезення

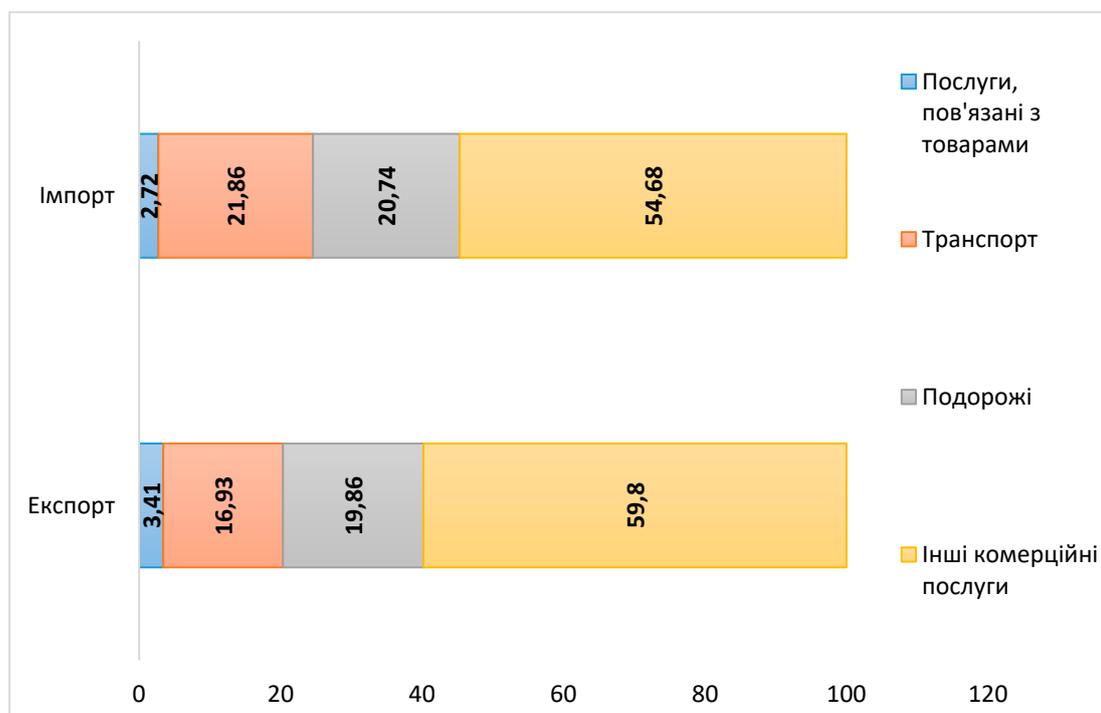


Рис. 1. Структура світового експорту послуг у 2024 р., відсотки

Джерело: [8]

товарів. Країни регіону, такі як Сполучені Штати та Канада, відчувають підвищений попит на різні промислові товари, а присутність провідних лідерів у сфері вантажних перевезень, гравців електронної комерції та логістичних центрів стимулює зростання ринку. Крім того, впровадження технологій та досягнень у сфері транспорту та логістики ще більше стимулює зростання ринку вантажних перевезень у регіоні.

Частка Європи становила 22 %. На країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону припадало 23 %. В подальшому прогнозується зростання цього регіону значними середньорічними темпами, зумовлене збільшенням населення, економічним розвитком та налагодженою промисловою інфраструктурою, що стимулює попит на ефективні вантажні перевезення для логістики та товарів. Швидкий розвиток обробної промисловості в таких країнах, як Китай, Індія та Японія, а також міжнародні імпортно-експортні потужності цих країн по всьому світу стимулюють розширення ринку вантажних перевезень у регіоні [9].

Світовий експорт товарів і світовий експорт транспортних послуг перебувають у тісному взаємозв'язку, що зумовлено функціональною залежністю між виробництвом, обігом і доставкою продукції на світові ринки. Прямий зв'язок світового експорту транспортних послуг та світового експорту товарів може бути підтверджена шляхом застосування інструментарію кореляційно-регресійного аналізу. Це ілюструє

побудована економетрична модель залежності світового експорту послуг від світового експорту транспортних послуг. У табл. 1 наведено динамічні ряди показників, обраних для дослідження, за 2010–2024 рр.

Рівняння регресійної моделі, яка описує вплив незалежної змінної  $X$  на змінну  $Y$ , має вигляд:

$$Y = -391,35 + 0,075X.$$

Інтенсивність зв'язку між змінними, включеними в модель регресії, вимірюється коефіцієнтом кореляції, спостережуване значення якого 0,97 вказує на наявність між змінними тісного прямого зв'язку. Коефіцієнт детермінації показує, що 94 % залежної змінної пояснюється впливом незалежної змінної. Перевірка достовірності регресійної моделі та коефіцієнта кореляції на основі критерію Фішера дає підстави зробити висновок про адекватність моделі, оскільки спостережуване значення  $F$ -статистики 220,87 є більшим від табличного при рівні 0,01. Змінні, включені в модель, є статистично значимими (абсолютне значення  $t$ -статистики 3,96 є більшим від табличного при рівні 0,01).

Таким чином, на основі розрахунків, проведених для статистичних даних за період 2010–2024 рр., можна стверджувати про позитивний вплив зростання світового експорту товарів на світовий експорт транспортних послуг.

Сучасний міжнародний ринок транспортних послуг характеризується низкою тенденцій. Глобалізація та інтеграція призводять до зростання взаємозалежності економік різних країн, що стимулює розвиток міжнародних транспортних коридорів та спрощення процедур перевезень. Впровадження цифрових технологій, автоматизація та розвиток інформаційних систем підвищують ефективність та прозорість транспортних операцій. Одним із найбільш ефективних способів організації міжнародних перевезень є використання мультимодальних технологій доставки, які дозволяють найбільш повно використовувати переваги різних видів транспорту на окремих ділянках логістичного ланцюга [3].

Зростає увага до екологічних аспектів транспорту, що стимулює розвиток екологічно чистих видів транспорту та впровадження «зелених» технологій. Зміни в глобальних ланцюгах постачання та споживчих уподобаннях впливають на структуру та обсяги міжнародних перевезень. Розуміння сучасних тенденцій та викликів міжнародного ринку транспортних послуг є ключовим для ефективного функціонування міжнародної торгівлі та економічного розвитку країн.

Таблиця 1

**Дані для побудови економетричної моделі**

Роки	Y (світовий експорт транспортних послуг, млрд. дол. США)	X (світовий експорт товарів, млрд. дол. США)
2010	829	15304
2011	906	18339
2012	921	18513
2013	947	18962
2014	994	19013
2015	899	16565
2016	864	16049
2017	950	17738
2018	1046	19547
2019	1051	19008
2020	882	17648
2021	1233	22290
2022	1539	24903
2023	1370	23886
2024	1483	24456

Джерело: [8]

Значний вплив на динаміку ринку мають геополітичні чинники, торговельні конфлікти, санкційні режими та порушення ланцюгів постачання. Пандемія COVID-19 і кризи у Чорному морі влітку 2024 року продемонстрували вразливість транспортних мереж, водночас стимулювавши пошук нових логістичних рішень. До прикладу, пандемія спричинила тимчасове розходження трендів світового експорту транспортних послуг та світового експорту товарів через падіння попиту на пасажирські перевезення та перебої у авіаційних та морських перевезеннях.

Міжнародний ринок транспортних послуг перебуває у стані постійної трансформації під впливом технологічних, економічних і політичних чинників. Його ефективне функціонування визначає темпи розвитку світової торгівлі, оскільки забезпечує безперервність і надійність товарообігу. Інноваційні підходи до управління перевезеннями, розвиток цифрових платформ і екологічна модернізація транспорту стають ключовими напрямками подальшого зростання цієї сфери. Значну роль у функціонуванні ринку відіграє розвиток цифрових технологій, які забезпечують оптимізацію маршрутів, підвищення ефективності логістичних ланцюгів і скорочення транзакційних витрат. Оптимізація штучного інтелекту у вантажних перевезеннях покращує операції та ефективність транспортної галузі. Штучний інтелект у транспорті та логістиці впливає на ланцюг поставок та процес розподілу шляхом моніторингу та відстеження запасів на складах у режимі реального часу, щоб оптимізувати попит на запаси та мінімізувати втрати транспортних витрат. Існує кілька переваг, пов'язаних з інтеграцією ШІ в транспорт та логістику, таких як інтелектуальні системи складування, оптимізоване управління рухом на основі попиту, своєчасні та повні поставки (OTIF) та стратегічне використання активів.

Важливим аспектом є також екологічна трансформація галузі, що пов'язана з переходом до використання низьковуглецевих технологій і скороченням шкідливих викидів у транспортному секторі. Під впливом ініціатив Європейського Союзу, Міжнародної морської організації та інших інституцій транспортні оператори впроваджують «зелені» стандарти перевезень. Ці процеси змінюють конкурентне середовище, стимулюючи інновації та модернізацію флоту й інфраструктури.

**Висновки.** Транспортні послуги є ключовою складовою інфраструктури міжнародної торгівлі, забезпечуючи фізичне переміщення товарних потоків і формуючи значну частку витрат у глобальних ланцюгах постачання. Динаміка транспортних послуг корелює з тенденціями світового товарного експорту, оскільки зростання обсягів торгівлі товарами зумовлює підвищення попиту на перевезення, логістичне обслуговування та страхування вантажів. Розрахунки економетричної моделі підтвердили тісний зв'язок між обсягами світового експорту транспортних послуг та загальним обсягом міжнародної торгівлі, що вказує на стратегічну роль цього сектора в глобальній економіці. Водночас на обсяги транспортних послуг впливають і зовнішні чинники: коливання цін на енергоносії, розвиток цифрових технологій у логістиці, геополітична напруженість та зміни у світових торговельних маршрутах. У середньостроковій перспективі обидва показники демонструють схожі цикли відновлення, підтверджуючи системну взаємозалежність між товарними потоками та транспортною інфраструктурою. Таким чином, розвиток транспортних послуг виступає не лише індикатором активності міжнародної торгівлі, а й чинником підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та стійкості до глобальних викликів.

#### Список використаних джерел:

1. Адвокатова Н.О., Боярчук А.І. Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку транспортних послуг для міжнародного бізнесу. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2018. Том 1. № 29. С. 23–27.
2. Гавриловський О.С., Сташенко Ю.В. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1427> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Городецька Т. Е., Кравцов А. Г., Туленко І. М. Особливості функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 363–369.
4. Корнійко Я., Валявська Н., Міхеєв О. Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5325>
5. Македон В. В., Дзяд О. В. Ринок автомобільних вантажних перевезень країн ЄС: порівняльна макроекономічна оцінка і ключові напрями розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 41. С. 65–74.
6. Матвеева А. Ринок транспортних послуг: поняття, учасники та об'єкти. *Вісник Академії правових наук України: зб. наук. пр.* Харків : Право, 2011. №1 (64). С. 135–143.

7. Офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). URL: <https://unctad.org/>
8. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org>
9. Офіційний сайт Precedence Research. URL: <https://www.precedenceresearch.com/freight-transport-market>

#### References:

1. Advokatova N.O., Boiarchuk A.I. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku mizhnarodnoho rynku transportnykh posluh dlia mizhnarodnoho biznesu. [Current trends in the development of the international market for transport services for international business]. *Visnyk KhDU. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State. Economic Sciences Series*, vol. 1, no. 29, pp. 23–27.
2. Havrylovskiy O.S., Stashenko Yu.V. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku hlobalnoho rynku transportno-lohistychnykh posluh. [Current trends in the development of the global market for transport and logistics services]. *Ekonomika ta suspilstvo. – Economy and Society*, no. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1427>
3. Horodetska T. E., Kravtsov A. H., Tulenko I. M. (2024). Osoblyvosti funktsionuvannia rynku transportnykh posluh pid chas voiennoho stanu. [Peculiarities of the functioning of the transport services market during martial law] *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnik. – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Tom 9. no. 4, pp. 363–369.
4. Korniiiko Ya., Valiavska, N. Mikheiev, O. (2024). Analiz suchasnoho stanu transportnoi haluzi Ukrainy u rozrizi vantazhnykh perevezen. [Analysis of the current state of the transport industry in Ukraine in terms of freight transportation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 70. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5325>
5. Makedon V. V., Dziad O. V. (2022). Rynok avtomobilnykh vantazhnykh perevezen krain YeS: porivnialna makroekonomichna otsinka i kliuchovi napriamy rozvytku. [Road freight market in EU countries: comparative macroeconomic assessment and key development trends]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 41, pp. 65–74.
6. Matvieieva A. (2011). Rynok transportnykh posluh: poniattia, uchasnyky ta obiekty [Transport services market: concepts, participants and objects]. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy: zb. nauk. pr – Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine: collection of scientific works*. Kharkiv: Pravo, no. 1 (64), pp. 135–143.
7. Ofitsiinyi sait Konferentsii OON z torhivli ta rozvytku (luNKTAD) [Official website of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)]. Available at: <https://unctad.org/>
8. Ofitsiinyi sait Svitovoi orhanizatsii torhivli. [Official website of the World Trade Organization]. Available at: <https://www.wto.org>
9. Ofitsiinyi sait Precedence Research [Official website Precedence Research]. Available at: <https://www.precedenceresearch.com/freight-transport-market>

Стаття надійшла: 25.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 21.11.2025

Наукове видання

**ПРОБЛЕМИ  
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ  
В ЕКОНОМІЦІ**

**Збірник наукових праць**

**Випуск 5 (102)**

Технічне редагування *А. А. Радченко*

Опубліковано в авторській редакції

Формат 60x84/8. Гарнітура ZurichСyrillic BT.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 16,04.  
Замов. № 1225/1035. Наклад 100 прим.  
Підписано до друку 21.11.2025.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.