ISSN 3083-6123 (print) **ISSN 2786-6599 (online)**

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ПРИЧОРНОМОР'Я

ECONOMIC BULLETIN OF THE BLACK SEA LITTORAL

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 10

2026

ISSN 3083-6123 (print)
ISSN 2786-6599 (online)
УДК 332
Економічний вісник Причорномор'я
Засновник: Одеський державний аграрний університет, вул. Канатна, 99, м. Одеса, Україна, 65039, тел. +380487845732, Email: osau@osau.edu.ua
Рік заснування: 2020
Періодичність: 2 рази на рік
Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України у межах кластеру «Економічні перетворення, бізнес та адміністрування» (категорія "Б", наказ Міністерства освіти і науки України від 11.06.2026 № 928).
Науковий журнал "Економічний вісник Причорномор'я" внесено до реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення рішенням від 23.05.2024 за № R30-04934.

ЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ
Головний редактор
Тетяна НЕБОГА, к.е.н. (Україна)
Заступник головного редактора
Ірина ТОПАЛОВА, д.е.н. (Україна)
Відповідальний секретар
Ольга ПЕТРЕНКО, к.е.н. (Україна)
Члени редакційної колегії
Галина ЗАПША, д.е.н. (Україна)
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)
Надія РЕЗНІК, д.е.н. (Україна)
Наталія ТАНКЛЕВСЬКА, д.е.н. (Україна)
Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)
Олександр ГАЛИЦЬКИЙ, д.е.н. (Україна)
Наталя ДОБРЯНСЬКА, д.е.н. (Україна)
Тетяна ЧАРКІНА, д.е.н. (Україна)
Марта КУНИЦЬКА-ІЛЯШ, д.е.н. (Україна)
Наталія ЗАХАРЧЕНКО, д.е.н. (Україна)
Ольга ЗАМЛИНСЬКА, к.е.н. (Україна)
Аліса ШЕВЧЕНКО, к.е.н. (Україна)
Нурул Мохаммад ЗАЇД, д.е.н. (Бангладеш)
Ірена ПАВЛИШИН, к.е.н. (Польща)
Тетяна КОЛЕСНІКОВА, д.е.н. (Молдова)
Ліліана СТАВЕР, магістерка наук.(Молдова)

Адреса редакційної колегії: Одеський державний аграрний університет, вул. Пантелеймонівська, 13, м. Одеса, Україна, 65012, тел. +380487845723, Email: ek.visnuk.odau@ukr.net
Рекомендовано Вченою радою Одеського державного аграрного університету (Протокол N 2 від 29.10.2026)

Автори статей відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильне цитування джерел, посилання на них та інші відомості.

ISSN 3083-6123 (print)
ISSN 2786-6599 (online)
UDC 332
Economic Bulletin of the Black Sea Littoral
Founder: Odesa State Agrarian University, Kanatnaya, 99, Odesa, Ukraine, 65039, tel. +380487845732, Email: osau@osau.edu.ua
Founded: 2020
Frequency: 2 times a year
The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine within the cluster "Economic Transformations, Business and Administration" (Category B), pursuant to Order No. 928 of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 11 June 2026.
The scientific journal "EconomicHerald of the Black Sea" was included to the register of subjects in the field of media of the Broadcasting by decision dated 05/23/2024 under No. R30-04934.National Council of Ukraine on Television and Radio

EDITORIAL BOARD
Chairman of the editorial board
Tetiana NEBOHA, Ph.D. (Ukraine)
Deputy editor-in-chief
Iryna TOPALOVA, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Responsible secretary
Olga PETRENKO, Ph.D. (Ukraine)
Members of the editorial board
Halyna ZAPSHA, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Anatolii LIVINSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Nadiia REZNIK, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Nataliya TANKLEVSKA, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Viktor ZAMLYNSKYI, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Oleksandr HALYTSKYI, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Natalia DOBRYANSKA, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Tatiana CHARKINA, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Marta KUNYTSKA-ILIASH, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Natalia ZAKHARCHENKO, Dr. E. Sci. (Ukraine)
Olga ZAMLYNSKA, Ph.D. (Ukraine)
Alisa SHEVCHENKO, Ph.D. (Ukraine)
Nurul Mohammad ZAYED, Dr. E. Sci (Bangladesh)
Irena PAVLYSHYN, Ph.D. (Poland)
Tatiana COLESNICOVA, Dr. E. Sci. (Moldova)
Liliana STAVER, M.Sc. (Moldova)

Editorial address: Odesa State Agrarian University, st. Panteleimonovska, 13, Odesa, Ukraine, 65012, tel. +380487845723, Email: ek.visnuk.odau@ukr.net

Recommended by Academic Council of Odesa State Agrarian University (Protocol N 2 from 29.10.2026)

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the presented material, for correct citation sources, links to them, and other information.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.01
УДК 336.77:338.43(477)

Оксана АГРЕС,
кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID 0000-0003-3398-0933
email: oksana_agres@ukr.net

Галина МАРКІВ,
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID 0000-0001-5292-0982
email: g_mark@ukr.net

ДЕРЖАВНІ КРЕДИТНІ ПРОГРАМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Анотація

Актуальність. *В умовах воєнної нестабільності, зростання виробничих витрат, логістичних обмежень і високої вартості позикового капіталу доступ до кредитних ресурсів є важливою передумовою підтримання фінансової спроможності аграрних підприємств. Особливого значення набувають державні кредитні програми, спрямовані на підтримку ліквідності, платоспроможності та інвестиційної активності агровиробників.*

Метою статті є *обґрунтування ролі державних кредитних програм у забезпеченні фінансової спроможності аграрного бізнесу України та визначення механізмів їхнього впливу на ліквідність, платоспроможність, інвестиційну активність і фінансову стійкість підприємств.*

Методи дослідження: *абстрактно-логічний метод, аналіз і синтез, порівняння та узагальнення для оцінювання державної кредитної підтримки; статистичний та аналітичний методи для дослідження регіонального розподілу кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» у 2025 році.*

Отримані результати. *Обґрунтування державних кредитних програм як комплексного механізму зміцнення фінансової спроможності аграрного бізнесу через здешевлення кредитних ресурсів, підтримку обігового капіталу, стимулювання інвестиційної активності, зниження кредитних ризиків та підвищення доступності фінансування. Визначено взаємодоповнювальну роль пільгового кредитування і часткового гарантування кредитів.*

Практична цінність *полягає у визначенні напрямів удосконалення державної кредитної підтримки через спрощення доступу до фінансування, посилення гарантійних механізмів, підвищення прозорості та забезпечення більш збалансованого регіонального доступу до кредитних ресурсів.*

Висновки. *Встановлено, що державні кредитні програми є важливим інструментом підтримки аграрного бізнесу України. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» сприяє фінансуванню поточної діяльності, а Фонд часткового гарантування кредитів розширює доступ малих і середніх господарств до позикових ресурсів. Найбільші обсяги кредитування у 2025 році залучили агровиробники Київської, Чернігівської та Кіровоградської областей. Поєднання пільгового кредитування і гарантійних механізмів сприяє зміцненню ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості аграрних підприємств і створює передумови для післявоєнного відновлення аграрного сектору України.*

Ключові слова: *державні кредитні програми, аграрний бізнес, фінансова спроможність, кредитування, державна підтримка, програма «Доступні кредити 5-7-9%», Фонд часткового гарантування кредитів, аграрний сектор, фінансова стійкість, інвестиційна активність.*

UDC 336.77:338.43(477)

Oksana AGRES,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine
ORCID 0000-0003-3398-0933
email: oksana_agres@ukr.net

Halyna MARKIV,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine
ORCID 0000-0001-5292-0982
email: g_mark@ukr.net

STATE CREDIT PROGRAMS AS A FACTOR IN ENSURING THE FINANCIAL CAPACITY OF UKRAINE'S AGRARIAN BUSINESS

Abstract

Relevance. *The financial capacity of Ukraine's agrarian business is significantly affected by wartime instability, rising production costs, logistics disruptions, the high cost of borrowed capital, and increased business risks. Under these conditions, access to affordable credit resources is essential for maintaining the liquidity, solvency, production activity, and investment potential of agricultural enterprises. State credit programmes therefore play an important role in supporting agricultural producers and strengthening their financial resilience.*

The purpose of the article is *to substantiate the role of state credit programmes in ensuring the financial capacity of Ukraine's agrarian business and to determine the main mechanisms of their influence on the liquidity, solvency, investment activity, and financial resilience of agricultural enterprises under current economic and security challenges.*

Methods. *The study uses the abstract-logical method, analysis and synthesis, comparison, and generalization to assess the role and parameters of state credit support. Statistical and analytical methods are applied to examine the regional distribution of lending under the "Affordable Loans 5-7-9%" programme in 2025 and to identify differences in its use across regions of Ukraine.*

Results.*lies in substantiating the role of state credit programmes as a comprehensive mechanism for strengthening the financial capacity of agrarian business through reducing borrowing costs, expanding access to credit resources, supporting working capital, stimulating investment activity, mitigating credit risks, and increasing the transparency of state support. The complementary role of preferential lending and partial credit guarantees for micro, small, and medium-sized agricultural producers is substantiated.*

Practical significance of the obtained results *consists in identifying priority directions for improving state credit support, including simplifying access to financing, strengthening guarantee mechanisms, ensuring more balanced regional access to credit resources, improving information support, and increasing the transparency of interaction between the state, banks, and agricultural producers.*

Conclusions. *The study established that state credit programmes are an important component of the financial support system for Ukraine's agrarian business. The "Affordable Loans 5-7-9%" programme supports current operations and production needs, while the Partial Credit Guarantee Fund in Agriculture expands access to financing for small and medium-sized farms with insufficient collateral. The regional analysis showed that the largest lending volumes in 2025 were attracted by agricultural producers in Kyiv, Chernihiv, and Kirovohrad regions, while the intensity of programme use remained uneven. The combination of preferential lending and guarantee instruments contributes to strengthening liquidity, solvency, investment activity, and financial resilience of agricultural enterprises. Further improvement of these programmes should focus on increasing their accessibility, transparency, regional balance, and effectiveness in supporting the post-war recovery of Ukraine's agrarian sector.*

Keywords: *state credit programmes, agrarian business, financial capacity, lending, state support, Affordable Loans 5-7-9% programme, Partial Credit Guarantee Fund, agrarian sector, financial stability, investment activity.*

Вступ. Аграрний бізнес України в сучасних умовах функціонує під впливом комплексу фінансово-економічних, безпекових, інституційних та ринкових викликів, які істотно ускладнюють забезпечення його стабільного розвитку. Воєнна нестабільність, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, подорожчання кредитного капіталу, скорочення платоспроможного попиту та підвищення ризиків господарської діяльності зумовлюють посилення фінансового навантаження на сільськогосподарські підприємства. Особливо гостро ці проблеми проявляються для мікро-, малих і середніх агровиробників, які мають обмежений доступ до власних фінансових ресурсів, недостатнє заставне забезпечення та нижчу спроможність залучати комерційні банківські кредити на ринкових умовах.

Фінансова спроможність аграрного бізнесу є важливою передумовою збереження виробничого потенціалу сільського господарства, забезпечення продовольчої безпеки, підтримання зайнятості в сільських територіях та формування доходів місцевих бюджетів. Водночас специфіка аграрного

виробництва, що проявляється у сезонності грошових потоків, високій капіталомісткості виробничого циклу, залежності від природно-кліматичних умов і цінової кон'юнктури, посилює потребу в доступних та стабільних джерелах фінансування. За таких умов традиційні механізми банківського кредитування не завжди здатні повною мірою задовольнити фінансові потреби аграрних підприємств, що актуалізує роль державних кредитних програм.

Державні кредитні програми, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9%» та інструменти часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, виступають важливими засобами підтримки ліквідності, платоспроможності та інвестиційної активності аграрного бізнесу. Вони дають змогу знизити вартість позикового капіталу, розширити доступ підприємств до фінансових ресурсів, частково компенсувати кредитні ризики банківських установ і забезпечити безперервність виробничого процесу. Разом із тим практична реалізація таких програм супроводжується низкою проблем, серед яких варто виокремити нерівномірність регіонального розподілу кредитної підтримки, різний рівень поінформованості агровиробників, складність підготовки кредитних заявок, залежність доступу до фінансування від якості заставного забезпечення та інституційної спроможності підприємств.

У зв'язку з цим постає необхідність поглибленого дослідження ролі державних кредитних програм у забезпеченні фінансової спроможності аграрного бізнесу України, визначення основних механізмів їхнього впливу на фінансовий стан сільськогосподарських підприємств та обґрунтування напрямів удосконалення кредитної підтримки з урахуванням сучасних викликів і потреб післявоєнного відновлення аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика фінансово-кредитного забезпечення аграрного сектору України посідає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях, особливо в контексті воєнної нестабільності, зростання фінансових ризиків та необхідності підтримання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. Зокрема, Д. В. Тітов та В. В. Олексієнко [1] досліджують особливості фінансового забезпечення аграрного сектору в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на необхідності збереження платоспроможності агровиробників. Я. Гонтарук, О. Ревков та І. Заяць [2] розглядають фінансово-кредитне забезпечення як складову стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу та чинник підтримання продовольчої безпеки держави. Л. О. Вдовенко та Д. В. Тітов [3] зосереджують увагу на загрозах економічній безпеці аграрних підприємств, тоді як А. Білоченко [4] досліджує особливості кредитування аграрного сектору України в умовах війни. Значення банківського кредитування для фінансування виробничих потреб аграріїв розкрито у працях Т. І. Лункіної та А. А. Кугляр [5], а його роль як джерела інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств обґрунтовано І. Томашук та І. Томашук [6].

Вагомий науковий інтерес становлять результати зарубіжних досліджень, присвячених оцінюванню ефективності державних механізмів пільгового кредитування та часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Так, D. Bhanot, V. Farias та D. Sinha [9], досліджуючи програму субсидування процентних ставок за сільськогосподарськими кредитами в Індії, встановили, що здешевлення позикового капіталу сприяє розширенню доступу фермерів до кредитних ресурсів, однак може супроводжуватися погіршенням дисципліни погашення кредитів. Одержані результати підтверджують необхідність оцінювання державної кредитної підтримки не лише за обсягами залученого фінансування, а й з урахуванням кредитних ризиків та результативності використання коштів.

Порівняльний аналіз державного субсидування процентних ставок і прямої фінансової підтримки сільськогосподарських виробників здійснено Z. Yi, Y. Chen, S. Luo та H. Huang [10]. Автори доводять, що ефективність відповідних інструментів залежить від виробничих витрат агровиробників, розміру державних субсидій та очікуваного ринкового попиту. При цьому збільшення масштабів субсидування не завжди забезпечує пропорційне підвищення прибутковості сільськогосподарських підприємств, що актуалізує необхідність диференційованого підходу до формування програм кредитної підтримки.

Особливості застосування гарантійних механізмів у фінансуванні малих фермерських господарств досліджено M. Sanka та M. N. Makhura [11] на прикладі Танзанії. На основі обстеження 500 фермерських господарств авторами встановлено, що участь у програмі гарантування сільськогосподарських кредитів залежить від рівня освіти агровиробників, їхньої поінформованості про програму, забезпеченості земельними ресурсами, розмірів господарства та доступу до консультаційних послуг. Важливо, що досліджувана програма передбачає гарантійне покриття до 50% кредитних зобов'язань, що робить цей досвід особливо актуальним для вдосконалення діяльності Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві України.

У подальшому дослідженні M. Sanka та M. N. Makhura [12] здійснили оцінювання впливу кредитних гарантій на добробут малих фермерських господарств Танзанії. Отримані результати засвідчили позитивний зв'язок участі у гарантійній програмі з показниками споживчих витрат та майнового забезпечення домогосподарств, що вказує на важливість урахування соціально-економічних результатів кредитної підтримки поряд із традиційними показниками її фінансової ефективності.

Досліджуючи вплив безвідсоткового кредитування на діяльність малих фермерських господарств Пакистану, A. Sher, S. Mazhar та Y. Qiu [13] обґрунтовують значення доступного фінансування для активізації ринкової діяльності, покращення умов реалізації сільськогосподарської продукції та впровадження сучасних технологій. Водночас Q. Lin, Z. Shan, W. Fu та X. Lin [14]

розглядають механізми гарантування кредитів у взаємодії між аграрними підприємствами, фермерами та електронними торговельними платформами, акцентуючи увагу на розподілі кредитних ризиків і врахуванні схильності агровиробників до ризику. Хоча досліджувана модель ґрунтується на приватних гарантіях, її результати мають значення для розуміння механізмів розподілу фінансової відповідальності між учасниками кредитних відносин.

Окремий напрям зарубіжних досліджень пов'язаний з оцінюванням впливу зовнішніх ризиків на доступність аграрного кредитування. Зокрема, B. Liu, B. Ren та F. Jin [15] на основі даних фермерських домогосподарств Китаю встановили, що кліматичні ризики посилюють кредитні обмеження через зниження ефективності виробництва, втрату активів і погіршення спроможності обслуговувати боргові зобов'язання. Водночас використання інструментів аграрного страхування сприяє пом'якшенню негативного впливу таких ризиків на доступ фермерів до кредитних ресурсів.

Узагальнення результатів вітчизняних і зарубіжних досліджень свідчить, що державне кредитування аграрного сектору доцільно розглядати як комплексний механізм фінансової підтримки, ефективність якого визначається не лише вартістю позикового капіталу, а й доступністю кредитних ресурсів, умовами розподілу ризиків, інституційною спроможністю агровиробників та результативністю використання залученого фінансування. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання взаємодоповнювального впливу програм пільгового кредитування та часткового гарантування кредитів на фінансову спроможність аграрного бізнесу України, зокрема на його ліквідність, платоспроможність, інвестиційну активність і фінансову стійкість в умовах воєнної нестабільності. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу механізмів функціонування державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» та Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві з урахуванням можливостей адаптації міжнародного досвіду до сучасних потреб аграрного сектору України.

Метою статті є обґрунтування ролі державних кредитних програм у забезпеченні фінансової спроможності аграрного бізнесу України та визначення основних механізмів їхнього впливу на ліквідність, платоспроможність, інвестиційну активність і стійкість сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних економічних і безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова спроможність аграрного бізнесу в Україні значною мірою залежить від доступу суб’єктів господарювання до кредитних ресурсів. Для аграрного сектору це питання має особливе значення, оскільки виробничий цикл у сільському господарстві є тривалим, потребує значних обсягів обігового капіталу та постійного оновлення матеріально-технічної бази. В умовах воєнної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів і підвищення фінансових

ризиків саме державні кредитні програми виступають одним із пріоритетних інструментів підтримки поточної діяльності та інвестиційного розвитку агровиробників.

Особливістю аграрного бізнесу є висока залежність від сезонності, природно-кліматичних умов, цінової кон'юнктури та доступності ринків збуту. Це посилює потребу у стабільних джерелах фінансування, які дають змогу підприємствам своєчасно закуповувати насіння, добрива, паливо, засоби захисту рослин, проводити посівну та збиральну кампанії, а також інвестувати у модернізацію виробництва. Водночас комерційне банківське кредитування для значної частини аграріїв залишається обмеженим через високу вартість позикового капіталу, недостатність заставного майна та підвищені ризики ведення господарської діяльності.

У цьому контексті державні кредитні програми виконують не лише функцію фінансової підтримки, а й виступають механізмом збереження виробничого потенціалу аграрного сектору. Вони сприяють підвищенню ліквідності підприємств, підтримують їхню платоспроможність, забезпечують можливість продовження виробничої діяльності та частково компенсують обмеження, що виникають на ринку банківського кредитування. Найбільш вагоме значення для аграрного бізнесу сьогодні мають програма «Доступні кредити 5-7-9%» та інструменти часткового гарантування кредитів у сільському господарстві.

З метою узагальнення основних параметрів чинних кредитних інструментів підтримки аграрного бізнесу доцільно розглянути їхню характеристику за основними ознаками: кредитною ставкою, максимальною сумою фінансування, терміном кредитування та цільовою аудиторією (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних кредитних програм підтримки аграрного бізнесу в Україні

Програма	Кредитна ставка	Максимальна сума кредиту	Термін кредитування	Цільова аудиторія
Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»	5–9% річних	до 90 млн грн	до 31 березня 2027 року	мікро-, малі та середні агропідприємства
Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві	ринкова ставка із частковою гарантією до 50% зобов'язань за кредитом	до 30 млн грн	інвестиційні кредити – до 7 років; кредити на купівлю землі – до 10 років; кредити на поповнення обігових коштів – до 3 років	малі та середні фермерські господарства, які обробляють до 500 га землі

Джерело: сформовано авторами на основі даних [7; 8]

Дані таблиці 1 свідчать, що державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» є більш універсальним інструментом кредитної підтримки, оскільки передбачає можливість отримання значно більшого обсягу фінансування – до 90 млн грн. Це робить її важливою для мікро-, малих і середніх агропідприємств, які потребують ресурсів як для поточної діяльності, так і для забезпечення ширших виробничих

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

потреб. Водночас Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві має більш цільовий характер і орієнтований насамперед на фермерські господарства, які часто мають труднощі із забезпеченням достатньої застави для отримання банківського кредиту.

Міжнародний досвід підтверджує доцільність поєднання механізмів здешевлення кредитних ресурсів і часткового гарантування кредитів для розширення фінансових можливостей сільськогосподарських виробників. Зокрема, результати досліджень D. Bhanot, V. Farias та D. Sinha [9] свідчать, що субсидування процентних ставок сприяє підвищенню доступності аграрного кредитування, проте потребує належного контролю кредитних ризиків і платіжної дисципліни позичальників. Водночас досвід Танзанії, проаналізований M. Sanka та M. N. Makhura [11; 12], засвідчує перспективність часткового гарантування кредитів для малих фермерських господарств, які мають обмежені можливості надання заставного забезпечення. При цьому ефективність гарантійних механізмів залежить не лише від обсягу покриття кредитних зобов'язань, а й від поінформованості агровиробників, доступності консультаційного супроводу та інституційних умов участі у відповідних програмах. Для України врахування зазначеного досвіду є важливим у контексті вдосконалення державних кредитних програм, підвищення їх адресності та забезпечення ширшого доступу малих і середніх аграрних підприємств до фінансових ресурсів.

Важливою перевагою механізму часткового гарантування є те, що він знижує кредитні ризики для банківських установ і водночас розширює можливості фермерів щодо залучення позикових коштів. Особливо актуальним цей інструмент є для малих і середніх виробників, які обробляють до 500 га землі та потребують фінансування для придбання землі, інвестиційних цілей або поповнення обігових коштів. Таким чином, обидві програми не дублюють одна одну, а формують взаємодоповнювальну систему кредитної підтримки аграрного бізнесу.

Разом із тим ефективність державних кредитних програм доцільно оцінювати не лише за умовами їх надання, а й за фактичними обсягами використання агровиробниками. Особливий інтерес становить регіональний розподіл кредитування, оскільки він дає змогу визначити території з найвищою активністю залучення фінансових ресурсів та оцінити просторову нерівномірність доступу аграріїв до державної підтримки (рис. 1).

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)



Рис. 1. **Обсяги кредитування та кількість агровиробників, які скористалися програмою «Доступні кредити 5-7-9%», в розрізі окремих регіонів України у 2025 році**

Джерело: [7]

Наведені на рис. 1 дані демонструють, що найбільші обсяги кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» у 2025 р. були залучені агровиробниками Київської, Чернігівської та Кіровоградської областей. Зокрема, у Київській області обсяг кредитів становив 1,44 млрд грн, у Чернігівській – 1,26 млрд грн, а в Кіровоградській – 1,1 млрд грн. Це свідчить про високу активність аграрного бізнесу цих регіонів у використанні державних фінансових інструментів та про наявність значної потреби у кредитному забезпеченні виробничої діяльності.

Водночас кількість суб’єктів господарювання, які скористалися програмою, не завжди прямо відповідає загальному обсягу залучених кредитів. Наприклад, Кіровоградська область має найбільшу кількість агропідприємств-учасників програми – 222 господарства, однак за загальним обсягом кредитування поступається Київській та Чернігівській областям. Це може свідчити про відмінності у середньому розмірі кредиту, масштабах господарської діяльності підприємств, структурі виробництва та потребах у фінансуванні.

Загалом регіональний розподіл кредитів засвідчує, що програма «Доступні кредити 5-7-9%» має важливе значення для підтримки аграрного бізнесу в різних областях України, однак інтенсивність її використання є нерівномірною. Така ситуація може бути зумовлена як економічною спеціалізацією регіонів, так і різним рівнем доступу підприємств до банківських установ, якістю підготовки кредитних заявок, наявністю заставного забезпечення та інформованістю

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

агровиробників щодо можливостей державної підтримки. Отже, подальше удосконалення кредитних програм має бути спрямоване не лише на збільшення обсягів фінансування, а й на забезпечення більш рівномірного доступу аграріїв до кредитних ресурсів у регіональному вимірі.

Державні кредитні програми формують багаторівневий вплив на фінансову спроможність аграрного бізнесу, оскільки їх дія не обмежується лише наданням дешевших кредитних ресурсів. У ширшому розумінні вони виступають інструментом стабілізації фінансового стану сільськогосподарських товаровиробників, підтримки безперервності виробничого процесу, зменшення кредитних ризиків та створення передумов для інвестиційного оновлення аграрного сектору. В умовах воєнної нестабільності, зростання собівартості виробництва, ускладнення логістики та обмеженого доступу до традиційних джерел фінансування саме державні кредитні механізми набувають особливого значення для забезпечення платоспроможності, ліквідності та операційної стійкості аграрних підприємств.

Першим важливим механізмом впливу є зниження вартості кредитування. Для аграрного бізнесу ціна позикового капіталу має принципове значення, оскільки значна частина витрат формується ще до моменту отримання доходів від реалізації продукції. Пільгова ставка за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» дає змогу суттєво зменшити фінансове навантаження на підприємства порівняно з ринковими умовами банківського кредитування. Це особливо важливо в умовах, коли вартість комерційних кредитів залишається високою, а підприємства змушені одночасно фінансувати посівну кампанію, закупівлю матеріально-технічних ресурсів, оплату праці, логістичні витрати та обслуговування вже наявних зобов’язань. Зменшення процентних витрат позитивно впливає на рівень рентабельності, дає змогу вивільнити частину фінансових ресурсів для операційної діяльності та знижує ризик втрати платоспроможності в періоди сезонного дефіциту коштів.

Другим механізмом є покращення доступу аграрних підприємств до кредитного капіталу. Для мікро-, малих і середніх агровиробників проблема доступу до банківського фінансування часто пов’язана не лише з високою вартістю кредиту, а й із недостатністю заставного забезпечення, короткою кредитною історією, підвищеним рівнем ризику сільськогосподарського виробництва та обмеженою фінансовою прозорістю окремих господарств. У цьому контексті державні програми частково компенсують ті бар’єри, які у звичайних умовах обмежують можливість залучення банківських ресурсів. Особливе значення має Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, який зменшує ризики банківських установ шляхом покриття частини зобов’язань за кредитом. Завдяки цьому банки отримують додаткові стимули до кредитування малих і середніх фермерських господарств, а агровиробники –

можливість залучати фінансові ресурси навіть за відсутності достатнього обсягу ліквідної застави.

Третім напрямом впливу є підтримка обігового капіталу та інвестиційної активності аграрного бізнесу. Сільське господарство характеризується високою сезонністю грошових потоків, коли основні витрати здійснюються на початку виробничого циклу, а доходи надходять значно пізніше – після збору та реалізації врожаю. За таких умов доступ до кредитних ресурсів є критично необхідним для своєчасного проведення польових робіт, закупівлі насіння, добрив, пально-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин, кормів, запчастин і техніки. Окрім забезпечення поточних потреб, кредитні програми створюють можливості для інвестиційного розвитку: оновлення машинно-тракторного парку, модернізації виробничої інфраструктури, впровадження енергоощадних технологій, розширення складських потужностей та придбання землі. Отже, державне кредитування сприяє не лише короткостроковому підтриманню ліквідності, а й формуванню довгострокового потенціалу розвитку аграрних підприємств.

Четвертий механізм пов’язаний із підтримкою фінансової стійкості аграрного бізнесу в умовах підвищених ризиків. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, нестабільність експортних каналів, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та подорожчання виробничих ресурсів суттєво посилюють невизначеність у діяльності аграрних підприємств. У таких умовах пільгове кредитування виконує стабілізаційну функцію, оскільки дає змогу підприємствам уникати касових розривів, своєчасно виконувати фінансові зобов’язання перед постачальниками, працівниками, банками та бюджетом. Це сприяє збереженню безперервності виробничого процесу, зменшенню ризику банкрутства та підтриманню економічної активності в сільських територіях.

П’ятим важливим аспектом є стимулювання регіонального розвитку. Кредитна підтримка аграрних підприємств має не лише галузевий, а й територіальний ефект, оскільки аграрний бізнес є одним із ключових джерел зайнятості, доходів місцевих бюджетів і соціально-економічної активності в регіонах. Залучення кредитних ресурсів дає змогу підприємствам підтримувати виробництво, зберігати робочі місця, формувати попит на послуги суміжних галузей, зокрема транспорту, торгівлі, переробки, ремонту техніки та логістики. Водночас нерівномірність регіонального розподілу кредитів свідчить про необхідність удосконалення механізмів доступу до державної підтримки, особливо для агровиробників із територій, що мають нижчу банківську активність, більші безпекові ризики або слабшу інституційну спроможність у підготовці кредитних заявок.

Шостим механізмом впливу є підвищення прозорості та адресності державної підтримки. Вимога щодо реєстрації сільськогосподарських виробників у Державному аграрному реєстрі посилює інституційну впорядкованість процесу надання кредитної підтримки. Такий підхід дає змогу точніше ідентифікувати

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

отримувачів державної допомоги, зменшити ризики нецільового використання ресурсів, підвищити якість моніторингу та забезпечити кращу координацію між державою, банківськими установами й агровиробниками. Крім того, використання Державного аграрного реєстру сприяє поступовій цифровізації системи державної підтримки, що є важливою передумовою для підвищення її ефективності, відкритості та керованості.

Отже, вплив державних кредитних програм на фінансову спроможність аграрного бізнесу проявляється через комплекс взаємопов'язаних механізмів: здешевлення кредитних ресурсів, розширення доступу до капіталу, підтримку обігових коштів, активізацію інвестиційної діяльності, зниження фінансових ризиків, стимулювання регіонального розвитку та підвищення прозорості державної підтримки. У сукупності ці механізми сприяють зміцненню фінансової стійкості аграрних підприємств, збереженню їх виробничого потенціалу та формуванню передумов для післявоєнного відновлення аграрного сектору України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що державні кредитні програми є важливим інструментом забезпечення фінансової спроможності аграрного бізнесу України, особливо в умовах воєнної нестабільності, високої вартості ринкового кредитування, зростання виробничих витрат і підвищених фінансових ризиків. Їх значення полягає не лише у наданні агровиробникам доступу до дешевших кредитних ресурсів, а й у формуванні комплексного механізму підтримки поточної діяльності, інвестиційного розвитку та фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Доведено, що програма «Доступні кредити 5-7-9%» виконує функцію універсального інструменту кредитної підтримки мікро-, малих і середніх агропідприємств, оскільки дає змогу залучати фінансові ресурси для забезпечення виробничих потреб і підтримки операційної діяльності. Водночас Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві має більш адресний характер і спрямований на розширення доступу до фінансування для малих та середніх фермерських господарств, які часто стикаються з проблемою недостатнього заставного забезпечення. Поєднання цих інструментів формує взаємодоповнювальну систему кредитної підтримки аграрного бізнесу.

Аналіз регіонального розподілу кредитування засвідчив, що інтенсивність використання державних кредитних програм є нерівномірною. Найбільші обсяги кредитів у 2025 р. були залучені агровиробниками Київської, Чернігівської та Кіровоградської областей, що свідчить про високу активність цих регіонів у використанні державних фінансових інструментів. Водночас відмінності між кількістю суб'єктів господарювання та загальними обсягами залучених кредитів вказують на різний середній розмір кредитування, неоднакові масштаби господарської діяльності та нерівний доступ аграріїв до банківських ресурсів.

Визначено, що вплив державних кредитних програм на фінансову спроможність аграрного бізнесу реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів, зокрема зниження вартості кредитування, покращення доступу до позикового капіталу, підтримку обігових коштів, активізацію інвестиційної діяльності, зменшення кредитних ризиків, стимулювання регіонального розвитку та підвищення прозорості державної підтримки через використання Державного аграрного реєстру. У сукупності ці механізми сприяють зміцненню ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості аграрних підприємств, а також забезпечують передумови для збереження їхнього виробничого потенціалу.

Разом із тим ефективність державних кредитних програм потребує подальшого підвищення. До пріоритетних напрямів їх удосконалення доцільно віднести забезпечення більш рівномірного регіонального доступу до кредитних ресурсів, спрощення процедур отримання фінансування для малих агровиробників, розширення інформаційного супроводу програм, посилення ролі гарантійних інструментів, удосконалення моніторингу цільового використання коштів та підвищення прозорості взаємодії між державою, банками й аграрними підприємствами.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності використання державних кредитних програм у розрізі окремих категорій агровиробників, видів сільськогосподарської діяльності та регіонів України. Окремої уваги потребує оцінювання впливу пільгового кредитування на фінансові результати, інвестиційну активність, рівень платоспроможності та конкурентоспроможність аграрних підприємств. Доцільним також є дослідження можливостей поєднання кредитних програм із грантовими, страховими, лізинговими та інвестиційними інструментами підтримки, що дозволить сформувати більш цілісну модель фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаної літератури:

1. Тітов Д.В., Олексієнко В.В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125
2. Гонтарук Я., Ревков О., Заяць І. Фінансово-кредитне забезпечення як ключовий фактор стратегічного управління підприємствами АПК для забезпечення продовольчої безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №2 (17). С. 3-8. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-1
3. Вдовенко Л. О., Тітов Д. В. Безпека підприємств аграрного сектора економіки: загрози та наслідки. *Агросвіт.* 2023. No 20. С. 15–23. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.20.15

4. Білоченко А. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2023. (48). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3.

5. Лункіна Т. І., Кугляр А. А. Кредитування аграрного секторуекономіки України. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 99-103. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-15 .

6. Томашук І., Томашук І. Кредитування аграрних підприємств як ефективне джерело інвестиційної діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2023. (7). 74-84. DOI: https://doi.org/10.32782/2023-7-11

7. «Доступні кредити 5-7-9%»: 12,5 млрд грн уже залучено аграріями у 2025 році. Кабінет Міністрів України: веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-125-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahrariiamy-u-2025-rotsi (дата звернення: 24.05.2026).

8. Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Програми кредитування від партнерів Фонду. URL: https://pcgf.com.ua/programs (дата звернення: 05.06.2026).

9. Bhanot D., Farias V., Sinha D. Interest subvention for crop loans in India: Win-win or win-lose? *Journal of Policy Modeling.* 2025. Vol. 47, No. 2. P. 371–393. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2024.05.006

10. Yi Z., Chen Y., Luo S., Huang H. Agricultural supply chain finance considering interest or direct subsidy by government. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review.* 2025. Vol. 195. Article 103992. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.103992

11. Sanka M., Makhura M. N. Participation and utilisation levels of smallholder farmers agricultural credit guarantee scheme in Shinyanga and Iringa Regions, Tanzania. *Discover Food.* 2025. Vol. 5. Article 233. DOI: https://doi.org/10.1007/s44187-025-00543-y

12. Sanka M., Makhura M. N. The welfare impact of smallholder farmers' agricultural credit guarantee scheme in Shinyanga and Iringa regions, Tanzania. *Discover Sustainability.* 2026. Vol. 7. Article 484. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-026-02861-2

13. Sher A., Mazhar S., Qiu Y. Toward sustainable agriculture: The impact of interest-free credit on marketing decisions and technological progress in Pakistan. *Sustainable Development*. 2024. Vol. 32, No. 1. P. 608–623. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.2669

14. Lin Q., Shan Z., Fu W., Lin X. Interplay between the agriculture firm's guarantee strategy and the e-commerce platform's loan strategy with risk averse farmers. *Omega.* 2024. Vol. 127. DOI: https://doi.org/10.1016/j.omega.2024.103108

15. Liu B., Ren B., Jin F. Does climate risk affect the ease of access to credit for farmers? Evidence from CHFS. *International Review of Economics & Finance.* 2025. Vol. 97. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103813

References:

1. Titov, D. V. & Oleksiienko, V. V. (2024). Financial support of the agricultural sector of Ukraine under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125 [in Ukrainian].

2. Hontaruk, Ya., Revkov, O., & Zaiats, I. (2025). Financial and credit support as a key factor in strategic management of agro-industrial enterprises to ensure food security. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2(17), 3–8. https://doi.org/10.32782/dees.17-1 [in Ukrainian].

3. Vdovenko, L. O., & Titov, D. V. (2023). Security of agricultural sector enterprises: threats and consequences. *Ahrosvit*, 20, 15–23 [in Ukrainian].

4. Bilochenko, A. (2023). Lending to the agricultural sector of Ukraine under wartime conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3 [in Ukrainian].

5. Lunkina, T. I. & Kuhliar, A. A. (2023). Lending to the agricultural sector of the Ukrainian economy. *Modern Economics*, 39, 99–103. https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-15 [in Ukrainian].

6. Tomashuk, I. & Tomashuk, I. (2023). Lending to agricultural enterprises as an effective source of investment activity. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 7, 74–84. https://doi.org/10.32782/2023-7-11 [in Ukrainian].

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). "Affordable Loans 5-7-9%": UAH 12.5 billion already attracted by agricultural producers in 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-125-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahrariiamy-u-2025-rotsi [in Ukrainian].

8. Partial Credit Guarantee Fund in Agriculture. (2026). Lending programmes from the Fund's partners. Retrieved from https://pcgf.com.ua/programs [in Ukrainian].

9. Bhanot, D., Farias, V., & Sinha, D. (2025). Interest subvention for crop loans in India: Win-win or win-lose? *Journal of Policy Modeling*, 47(2), 371–393. https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2024.05.006

10. Yi, Z., Chen, Y., Luo, S., & Huang, H. (2025). Agricultural supply chain finance considering interest or direct subsidy by government. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 195, 103992. https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.103992

11. Sanka, M., & Makhura, M. N. (2025). Participation and utilisation levels of smallholder farmers agricultural credit guarantee scheme in Shinyanga and Iringa Regions, Tanzania. *Discover Food*, 5, 233. https://doi.org/10.1007/s44187-025-00543-y

12. Sanka, M., & Makhura, M. N. (2026). The welfare impact of smallholder farmers' agricultural credit guarantee scheme in Shinyanga and Iringa regions, Tanzania. *Discover Sustainability*, 7, 484. https://doi.org/10.1007/s43621-026-02861-2

13. Sher, A., Mazhar, S., & Qiu, Y. (2024). Toward sustainable agriculture: The impact of interest-free credit on marketing decisions and technological progress in Pakistan. *Sustainable Development*, 32(1), 608–623. https://doi.org/10.1002/sd.2669

14. Lin, Q., Shan, Z., Fu, W., & Lin, X. (2024). Interplay between the agriculture firm's guarantee strategy and the e-commerce platform's loan strategy with risk averse farmers. *Omega*, 127, 103108. https://doi.org/10.1016/j.omega.2024.103108

15. Liu, B., Ren, B., & Jin, F. (2025). Does climate risk affect the ease of access to credit for farmers? Evidence from CHFS. *International Review of Economics & Finance*, 97, 103813. https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103813

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Заявляємо про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект та технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 19.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 10.10.1016
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.02
УДК 351:004.056(477)(091)

Юрій ГАВРИЛЕЧКО,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього» ,
м. Чернігів, Україна
ORCID 0000-0003-1930-7638
email: awaken9999@gmail.com

ГЕНЕЗА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УКРАЇНІ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ

Анотація

Актуальність. *У статті здійснено ретроспективний аналіз генези системи державного управління інформаційною безпекою України від моменту здобуття незалежності до сучасного етапу розвитку. Досліджено еволюцію нормативно-правового забезпечення, інституційної архітектури та механізмів державного управління у сфері інформаційної та кібернетичної безпеки. Встановлено, що формування національної системи інформаційної безпеки відбувалося під впливом як внутрішніх трансформаційних процесів, так і зовнішніх безпекових викликів, що зумовлювали перегляд державної політики та створення нових інституційних механізмів реагування на загрози.*

Метою статті *є обґрунтування періодів становлення та розвитку системи державного управління інформаційною безпекою України на основі аналізу нормативно-правових, інституційних і технологічних змін, що визначали її еволюцію впродовж 1992–2025 років.*

Методи дослідження. *Досягнення заявленої мети та розв'язання окреслених завдань реалізовано на сучасних теоретико-методологічних засадах державного управління, національної безпеки та теорії складних адаптивних систем із застосуванням міждисциплінарного, інституційного та системно-еволюційного підходів. Методологічний базис дослідження становить холістичний підхід, який дозволив розглядати систему державного управління інформаційною та кібернетичною безпекою України як цілісний, динамічний комплекс взаємопов'язаних нормативно-правових, інституційних та технологічних елементів.*

Отримані результати *полягають у розробленні авторської п'ятиетапної періодизації розвитку системи державного управління інформаційною безпекою України, яка охоплює установчий (1992–2007 рр.), реактивно-декларативний (2008–2013 рр.), посткримський законодавчий (2014–2017 рр.), системно-інституційний (2018–2021 рр.) та воєнно-адаптивний із ШІ-складовою (2022 р. – дотепер) періоди. Запропонована періодизація базується на реконструкції послідовності формування ключових суб'єктів системи інформаційної та кібернетичної безпеки, зокрема Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України і CERT-UA, профільного підрозділу СБУ з протидії кіберзагрозам, Кіберполіції та Національного координаційного центру кібербезпеки. Обґрунтовано, що на сучасному етапі визначальним фактором трансформації системи стає штучний інтелект, який, на відміну від*

традиційних безпекових викликів, потребує випереджального інституційного та нормативного реагування.

Висновки. *Розвиток системи державного управління інформаційною безпекою України переважно мав реактивний характер та був зумовлений необхідністю реагування на масштабні зовнішні виклики, насамперед анексію Криму та повномасштабне вторгнення. Водночас стрімке поширення технологій штучного інтелекту формує новий тип загроз, темпи розвитку яких перевищують можливості традиційного нормотворчого циклу держави. Це обумовлює необхідність переходу від реактивної моделі управління до випереджального інституційного проєктування та стратегічного прогнозування, що має бути враховано під час удосконалення державної політики та програмних документів у сфері інформаційної безпеки України.*

Ключові слова: *інформаційна безпека, державне управління, генеза, ретроспективний аналіз, національна безпека, кібербезпека, штучний інтелект.*

UDC 351:004.056(477)(091)

Yuriy GAVRYLECHKO,
Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Business Administration and Law
Higher Education Institution "University of Future Transformation",
Chernihiv, Ukraine
ORCID 0000-0003-1930-7638
email: awaken9999@gmail.com

GENESIS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF INFORMATION SECURITY IN UKRAINE: A RETROSPECTIVE ANALYSIS

Abstract

Relevance.*The article examines the genesis of Ukraine's public administration system of information security from independence to the present day. Despite a substantial body of literature on the concept and institutional architecture of information security, no study has systematically periodized the legislative and institutional evolution of its administration system as a distinct object of public administration research, connecting specific normative and institutional changes to the factors that drove them, which constitutes the gap this article addresses.*

The purpose of the article is *to conduct a retrospective analysis of the genesis of the public administration system of information security in Ukraine and to substantiate the periods of its formation.*

Research methods. *The stated goal was achieved and the outlined tasks were addressed based on modern theoretical and methodological principles of public administration, national security, and the theory of complex adaptive systems, employing interdisciplinary, institutional, and systems-evolutionary approaches. The methodological foundation of the study is a holistic approach, which enabled the public administration system for information and cyber security in Ukraine to be viewed as an integral, dynamic complex of interconnected regulatory, institutional, and technological elements.*

Practical value of the study is *to propose a five-period periodization of this system's genesis – foundational (1992–2007), reactive-declarative (2008–2013), post-Crimea legislative (2014–2017),*

systemic-institutional (2018–2021), and wartime-adaptive with an artificial-intelligence dimension (2022–present) – grounded in a detailed reconstruction of the specialized institutions' establishment sequence (Derzhspetszviazok and CERT-UA in 2007, the SBU's counterintelligence information-security department in 2012, the Cyber Police in 2015, the National Cybersecurity Coordination Center in 2016), and to substantiate the technological determinant driven by artificial intelligence as a factor requiring the system's anticipatory rather than reactive transformation, distinguishing it from the predominantly reactive drivers of each preceding period.

Conclusions. *The genesis of Ukraine's information security administration system reflects a gradual shift from fragmented, reactive, declarative responses toward a systemic, strategy-based and institutionally differentiated approach, accelerated by external shocks – the annexation of Crimea in 2014 and the full-scale invasion of 2022 – rather than by proactive anticipation of technological change. Unlike the shocks of the preceding periods, the current technological determinant driven by artificial intelligence does not allow for a similar multi-year reactive lag, since the pace of AI development outstrips the state's normative response cycle; this necessitates a corresponding shift toward anticipatory institutional design, which constitutes the practical implication of the study for improving Ukraine's information security policy documents and its wartime security and defense strategy.*

Key words: *information security, public administration, genesis, retrospective analysis, national security, cybersecurity, artificial intelligence.*

Вступ. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України перетворила інформаційну безпеку з другорядного питання інформаційної політики на один із визначальних напрямів державного управління національною безпекою. Водночас чинна система державного управління інформаційною безпекою є результатом понад тридцятирічного інституційного й нормотворчого розвитку, логіку якого недостатньо осмислено в науковій літературі. Без розуміння того, які чинники й у якій послідовності визначали становлення цієї системи, неможливо коректно оцінити її сучасний стан і обґрунтувати напрями подальшої трансформації, зокрема в умовах стрімкого поширення штучного інтелекту. Дослідження генези системи державного управління інформаційною безпекою в Україні є важливим науковим завданням, розв'язання якого дає змогу виявити закономірності її розвитку та спрогнозувати вимоги до її подальшої трансформації, що має не лише теоретичне, а й безпосереднє прикладне значення для вдосконалення чинних програмних документів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання інформаційної безпеки України досліджено переважно в понятійному та структурному, а не історико-онтологічному вимірі. Фундаментальний категорійний апарат націобезпекознавства як самостійної наукової дисципліни закладено В. Ліпканом [1, розд. 1, підрозд. 4]. Обґрунтовуючи цю необхідність, автор вказував на відсутність цілісної системи знань, здатної повністю описати феномен національної безпеки, і саме для усунення цієї прогалини пропонував визнати націобезпекознавство самостійним інтегрованим науковим напрямом, що

поєднує геополітику, теорію держави і права, державне управління та інші дисципліни [1]. Обґрунтовуючи місце націобезпекознавства в системі наук, В. Ліпкан визначає його як вихідний курс, на основі якого послідовно формуються прикладні дисципліни – зокрема інформаційна, економічна, фінансова та психологічна безпека, – що прямо підтверджує похідний статус сучасного розуміння інформаційної безпеки від категорійного апарату націобезпекознавства. О. Довгань і Т. Ткачук розмежували поняття «система інформаційної безпеки» та «система забезпечення інформаційної безпеки», обґрунтувавши їх онтологічну відмінність [2, с. 91–93]. Це узгоджується з позицією В. Ліпкана, який також розрізняє систему національної безпеки і систему забезпечення національної безпеки як категорії різного порядку: перша позначає безпосередньо стан захищеності, тоді як друга – сукупність суб'єктів, засобів і механізмів, що цей стан підтримують [1]. С. Білько систематизував категоріальний апарат інституціоналізму щодо інформаційної безпеки та виокремив у структурі інституційного забезпечення інституційно-правову й інституційно-організаційну складові [3, с. 37–39]. В. Новицький систематизував теоретичні підходи до визначення інформаційної безпеки та виокремив сім етапів становлення цього поняття у світовому вимірі – від стихійних засобів комунікації до сучасних кіберзагроз [4, с. 40–41], проте його періодизація стосується еволюції самого поняття в глобальному контексті, а не інституційного й нормотворчого розвитку системи державного управління інформаційною безпекою власне в Україні. А. Свінцицький детально реконструював послідовність створення спеціалізованих органів кібербезпеки України – від заснування Держспецзв'язку та CERT-UA в 2007 році до Національного координаційного центру кібербезпеки в 2016 році [5, с. 288–290], проте його дослідження зосереджене на кібербезпековому, вужчому за інформаційну безпеку, вимірі й не пропонує узагальненої періодизації. Я. Кибіч дослідила особливості формування кібернетичної безпеки в умовах гібридної війни [6, с. 94–96], а В. Горулько визначив напрями вдосконалення законодавства України з інформаційної безпеки в умовах війни [7]. Ці праці зосереджені на окремих часових зрізах, понятійному апараті або вузькоспеціалізованому інституційному вимірі, проте жодна з них не пропонує наскрізної періодизації генези системи державного управління інформаційною безпекою в Україні від моменту здобуття незалежності до сьогодні, яка б пов'язувала конкретні нормативно-інституційні зміни з чинниками, що їх зумовили.

Генеза вітчизняної системи державного управління інформаційною безпекою має розглядатися не тільки як ізольований національний прецедент, але й як складова загальноєвропейського та глобального тренду трансформації публічного адміністрування під впливом цифрових загроз. Сучасний міжнародний науковий дискурс [19-21] акцентує увагу на зміні парадигми від реактивного кіберзахисту до концепції «кіберрезильєнтності» та «цифрового суверенітету». Дослідження інституційних моделей країн ЄС демонструють, що ключовим

викликом для державних органів є перехід від вертикально-бюрократичного контролю до гібридних мережевих платформ взаємодії та реалізації положень Directive EU 2022/2555 (Carrapico & Barrinha) [19]. У цьому контексті український досвід розбудови системи інформаційної безпеки в умовах гібридної та повномасштабної агресії виступає унікальним полігоном для перевірки життєздатності зазначених теоретичних моделей.

Зараз активно поширюється застосування автоматизованих систем аналізу інформаційних потоків, автоматичного розпізнавання образів та аналітики загроз. Невирішеною частиною проблеми залишається відсутність такої періодизації – що й визначило мету цієї статті. Зауважимо також, що наявні дослідження здебільшого розглядають кожен нормативний акт чи кожну інституцію як окрему, самодостатню подію, не аналізуючи послідовність і логіку переходу від одного етапу регулювання до наступного, тоді як саме ця послідовність є ключовою для розуміння характеру – реактивного чи випереджального – генези системи.

Метою статті є здійснення ретроспективного аналізу генези системи державного управління інформаційною безпекою в Україні та обґрунтування періодів її становлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення мети застосовано історико-хронологічний метод – для виокремлення періодів; системний підхід – для розгляду системи державного управління інформаційною безпекою в єдності нормативної, інституційної та функціональної складових; контент-аналіз нормативно-правових актів – для встановлення змісту й послідовності інституційних змін. На основі аналізу нормативно-правових актів і наукових джерел пропонується виокремлювати п'ять періодів генези системи державного управління інформаційною безпекою в Україні, узагальнених у табл. 1.

Таблиця 1

Періодизація генези системи державного управління інформаційною безпекою в Україні

Період	Роки	Чинник (тригер)	Ключова подія / акт
Установчий	1992–2007	формування держави як суб'єкта міжнародних відносин	Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII; заснування Держспецзв'язку та CERT-UA (2007)
Реактивно-декларативний	2008–2013	поодинокі інформаційні інциденти без системної загрози	Указ Президента України від 23.04.2008 № 377/2008 «Про рішення РНБО від 21.03.2008 „Про невідкладні заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки України“»
Посткримський законодавчий	2014–2017	анексія АР Крим з боку РФ, збройна агресія РФ	Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII; Департамент DKIB СБУ (2012), Кіберполіція (2015)

Період	Роки	Чинник (тригер)	Ключова подія / акт
Системно-інституційний	2018–2021	потреба узгодження архітектури сектору безпеки й оборони	Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII; Указ Президента України № 447/2021 «Про Стратегію кібербезпеки України»; Указ Президента України № 685/2021 «Про Стратегію інформаційної безпеки»
Воєнно-адаптивний з ШІ-складовою	2022 – дотепер	повномасштабне вторгнення; поширення технологій ШІ	практика CERT-UA воєнного часу (CERT-UA#14283); розпорядження КМУ від 02.12.2020 № 1556-р «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні»

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 6; 7; 8; 9; 12; 13; 14]

Перший період – установчий (1992–2007 рр.). Його початком є ухвалення Закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII, який заклав понятійні засади інформаційних відносин, проте не містив окремого блоку норм щодо інформаційної безпеки як такої [8]. У цей період інформаційна безпека не розглядалася як самостійний об'єкт державного управління, а норми щодо захисту інформації були розпорошені між законодавством про інформацію, державну таємницю та зв'язок; чинне законодавство України й нині не містить розгорнутого визначення поняття «інформаційна безпека» [4, с. 39], що є прямим наслідком відсутності системного підходу до цього питання на установчому етапі: інформаційна безпека протягом усього установчого періоду залишалася похідною категорією, що виводилася з норм суміжних галузей законодавства, а не самостійним предметом регулювання. Кульмінацією установчого періоду стало утворення 2007 року Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України на основі розформованого підрозділу спеціальних телекомунікаційних систем і захисту інформації Служби безпеки України, а також заснування в її структурі команди реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA [5, с. 288]. Це стало першим випадком виокремлення спеціалізованої, предметно орієнтованої на захист інформації інституції, хоча її повноваження на цьому етапі мали переважно технічний, а не безпековий характер. Варто зауважити, що установчий період повністю збігається з періодом, коли в Україні не існувало жодного спеціалізованого органу з протидії кіберзагрозам як таким: до 2007 року питання захисту інформації розглядалися виключно крізь призму охорони державної таємниці та технічного захисту інформації в розумінні законодавства про зв'язок, а не як самостійна безпекова функція держави, що підтверджує похідний, несамостійний статус інформаційної безпеки протягом усього установчого періоду.

Другий період – реактивно-декларативний (2008–2013 рр.). Його розпочало рішення Ради національної безпеки і оборони України, введене в дію Указом Президента України від 23 квітня 2008 року № 377/2008, «Про невідкладні заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки України» [9] – перший документ, що безпосередньо й предметно визначав інформаційну безпеку як напрям державної політики. Характерно, що документ мав назву «невідкладні заходи», що відображає реактивний, а не системний характер тогочасної державної реакції на проблему. У цей період інформаційна безпека фіксувалася в загальних стратегічних документах переважно як складова національної безпеки, без власного інституційного та нормативного контуру. Це проявлялося, зокрема, у відсутності єдиного органу, відповідального за координацію інформаційної безпеки: повноваження залишалися розпорошеними між Службою безпеки України, щойно створеною Держспецзв'язку та підрозділами, відповідальними за технічний захист інформації, без чіткого розмежування компетенції. Показово, що у 2009 році CERT-UA отримала акредитацію в міжнародному Форумі команд реагування на інциденти безпеки (FIRST) [5, с. 288], що засвідчило зростання технічної спроможності системи випереджаючими темпами порівняно з її нормативно-інституційним оформленням. Ця розбіжність між технічною й нормативною складовими є характерною ознакою всього реактивно-декларативного періоду: інституція (CERT-UA) розвивала міжнародні зв'язки й технічну спроможність, тоді як її законодавчий статус, повноваження та джерела фінансування ще не були врегульовані на рівні окремого закону, а спиралися на підзаконні акти та управлінські рішення в межах ширшої структури Держспецзв'язку.

Третій період – посткримський законодавчий (2014–2017 рр.). Анексія Автономної Республіки Крим та збройна агресія Російської Федерації проти України у 2014 році стали зовнішнім шоком, що змусив систему державного управління пришвидшено реагувати на інформаційні загрози, яких установчий і реактивно-декларативний періоди не передбачали. У 2012 році, безпосередньо перед цим періодом, у структурі Служби безпеки України було утворено Департамент контррозвідувального захисту інтересів держави у сфері інформаційної безпеки [5, с. 293], а вже в перші роки посткримського періоду, у 2015 році, у складі Національної поліції України було створено Департамент кіберполіції [5, с. 292], що засвідчило перехід від суто контррозвідувального до комплексного, багатосуб'єктного інституційного реагування. У 2016 році було утворено Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО України та затверджено першу Стратегію кібербезпеки України [5, с. 295–296]. Завершальною подією цього періоду стало ухвалення Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII, який уперше на законодавчому рівні визначив правові та організаційні засади кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури [10], а Я. Кибіч

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

показала, що саме умови гібридної війни, розпочатої 2014 року, стали визначальним чинником формування кібербезпеки як самостійного напряму [6, с. 94–96]. Це ознаменувало перехід від суто декларативного до предметно-нормативного регулювання, хоча й обмеженого переважно кіберпростором, а не інформаційною безпекою в цілому; водночас швидке, майже щорічне утворення нових спеціалізованих органів (у 2015-17 рр.) без завчасно узгодженого розмежування їх повноважень заклало проблему інституційного дублювання, яку згодом мав вирішувати наступний період. Симптоматично, що саме протягом посткримського законодавчого періоду сформувався характерний для подальшого розвитку системи патерн: держава реагує на конкретну загрозу створенням нової спеціалізованої інституції, не переглядаючи одразу повноваження вже наявних органів, унаслідок чого функції захисту інформаційного простору виявляються розподіленими між щонайменше чотирма центральними органами виконавчої влади й спеціальними службами одночасно.

Четвертий період – системно-інституційний (2018–2021 рр.). Прийняття Закону України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII остаточно закріпило інституційну архітектуру сектору безпеки і оборони та визначило місце інформаційної складової в ній [11]. Підсумковим здобутком цього періоду стало ухвалення першої в історії України Стратегії інформаційної безпеки (рішення РНБО від 15 жовтня 2021 року, введене в дію Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021) одночасно зі Стратегією кібербезпеки України (рішення РНБО від 14 травня 2021 року, Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021) [12; 13]. Уперше інформаційна безпека здобула власний, окремий від кібербезпеки та національної безпеки в цілому стратегічний документ, що свідчить про завершення переходу від фрагментарного до системного управління цією сферою. Звертає на себе увагу, що обидві стратегії було затверджено з різницею у кілька місяців у межах одного року, що засвідчує усвідомлення органами державної влади нерозривного взаємозв'язку інформаційної та кібербезпеки як складових єдиної системи, попри їх формально окреме нормативне оформлення. Саме в цей період уперше було здійснено спробу системно узгодити повноваження раніше утворених у третьому періоді органів – Держспецзв'язку, СБУ, Кіберполіції та Національного координаційного центру кібербезпеки, – закріпивши їх статус у єдиному законі, а не в розпорошених підзаконних актах. Системний характер цього періоду проявляється й у тому, що вперше державна політика у сфері інформаційної безпеки почала розроблятися на плановій, а не виключно ситуативній основі: обидві стратегії містили розділи щодо моніторингу реалізації та передбачали проміжну звітність про хід виконання, чого не мали жодні попередні документи установчого й реактивно-декларативного періодів.

П'ятий період – воєнно-адаптивний з ШІ-складовою (2022 р. – дотепер). Повномасштабне вторгнення військ РФ до України 24 лютого 2022 року

поставило систему державного управління інформаційною безпекою перед випробуванням у реальних бойових умовах, що зумовило прискорену розбудову практичних інституційних спроможностей, зокрема діяльності CERT-UA з виявлення й протидії кібероперація супротивника, зокрема протидії групі UAC-0219, яка застосовувала шкідливий інструмент WRECKSTEEL проти органів державної влади та об'єктів критичної інфраструктури, що й було задокументовано відповідним застереженням CERT-UA [14]. Водночас саме в цей період до системи додається принципово новий чинник – поширення технологій штучного інтелекту, зафіксоване, зокрема, в Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 року № 1556-р), яка передбачає етапне формування відповідної нормативної бази [15]. Документ визначив оборону та інформаційну безпеку серед пріоритетних сфер впровадження ШІ-технологій.

Міжнародні аналітичні центри визнають Україну фактичним полігоном випробування нових форм кіберпротистояння, досвід якого визначає орієнтири розвитку кіберзахисту європейського регіону в цілому [18]. Міжнародний досвід підтверджує, що йдеться не про локальну українську, а про глобальну технологічну тенденцію: за задокументованими даними, у першій оприлюдненій кібершпигунській кампанії з використанням ШІ переважну більшість тактичних дій – від розвідки до ексфільтрації даних – виконувала автономна система, а людина-оператор ухвалювала лише ключові рішення [16]. Систематизований каталог тактик зловмисного застосування штучного інтелекту проти інформаційних систем, розроблений MITRE у межах бази ATLAS, підтверджує відтворюваність подібних сценаріїв [17], до якої система державного управління має адаптуватися одночасно з веденням активних бойових дій. На відміну від зовнішніх шоків попередніх періодів (анексія АР Крим, повномасштабне вторгнення РФ), які давали системі управління, хай і з запізненням, час на нормотворчу реакцію, темп оновлення поколінь ШІ-технологій вимірюється місяцями, тоді як нормотворчий цикл – роками, що структурно унеможливлює повторення попередньої моделі шок – багаторічна реактивна відповідь, відповідність якій, на відміну від попередніх зовнішніх шоків, не може бути досягнута постфактум.

Узагальнення виокремлених періодів засвідчує стійку закономірність: кожен наступний період започатковувався зовнішнім шоком (анексія АР Крим – третій період, повномасштабне вторгнення – п'ятий період) або внутрішньою невідповідністю (відсутність визначення поняття – другий період, дублювання повноважень новостворених органів – перехід до четвертого періоду), а не випереджальним прогнозуванням з боку системи державного управління. Варто відзначити й те, що інституційна складова генези (утворення Держспецзв'язку й CERT-UA 2007 року, профільного підрозділу СБУ 2012 року, Кіберполіції 2015 року, Координаційного центру 2016 року) в кожному випадку на один-два роки

випереджала відповідне законодавче оформлення, що свідчить про типову для цієї сфери модель «спершу інституція – згодом закон», а не навпаки. Це принципово відрізняє генезу системи від бажаної моделі управління технологічною детермінантою штучного інтелекту, яка через темпоральну асиметрію не залишає системі управління часу на традиційний реактивний цикл адаптації. Практична цінність запропонованої періодизації полягає в тому, що вона дає змогу відмежувати випадки, коли система державного управління інформаційною безпекою діяла реактивно у відповідь на вже здійснену загрозу (третій і п'ятий періоди), від випадків нормативного випередження (частково – четвертий період, коли стратегічні документи готувалися до настання чергового зовнішнього шоку). Саме здатність відтворити логіку четвертого періоду – системну нормотворчу підготовку до випередження, а не лише реагування, – і визначає практичну спроможність системи адаптуватися до технологічної детермінанти штучного інтелекту.

Ескалація зовнішніх гібридних загроз у період 2014–2022 років виступила каталізатором форсованої інституціоналізації державного управління кібербезпекою в Україні, хоча початкова фрагментарність нормативного регулювання тривалий час зумовлювала високу вразливість об'єктів критичної інфраструктури. Емпіричний аналіз підтверджує наявність хронічної темпоральної асиметрії між технологічними викликами та державним реагуванням, де нормативно-правовий лаг становить від 22 до 40. Подолання цієї часової затримки вимагає переходу від реактивного нормотворення до предиктивних інституційних механізмів адаптації системи інформаційної безпеки. В умовах експоненційного розвитку технологій підтверджується теза про критичне відставання адаптивних механізмів державного управління від динаміки інформаційно-технологічних загроз.

Інтеграція технологій штучного інтелекту в систему державного управління та безпековий сектор України проходить еволюційний шлях, який починається з точкового використання елементів машинного навчання та алгоритмів аналізу Big Data окремими державними відомствами для моніторингу аналогового й цифрового простору, а також виявлення аномалій у мережевому трафіку на операційному рівні без наявності цілісної державної стратегії до сучасної активної розбудови.

Висновки та перспективи подальших досліджень – у статті здійснено ретроспективний аналіз генези системи державного управління інформаційною безпекою в Україні та виокремлено п'ять періодів її становлення: установчий (1992–2007), реактивно-декларативний (2008–2013), посткримський законодавчий (2014–2017), системно-інституційний (2018–2021) та воєнно-адаптивний з ШІ-складовою (2022 – дотепер).

Встановлено, що генеза цієї системи має переважно реактивний характер: кожен період започатковувався зовнішнім шоком або нормативно-інституційною

прогалиною, а не випереджальним управлінським рішенням, а інституційні зміни в кожному з періодів послідовно випереджали їх законодавче закріплення.

Обґрунтовано, що технологічна детермінанта, зумовлена поширенням штучного інтелекту, якісно відрізняється від чинників попередніх періодів через темпоральну асиметрію між циклом оновлення технологій і нормотворчим циклом, що унеможливлює повторення традиційної реактивної моделі реагування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані передусім з розробленням механізму випереджальної трансформації системи державного управління інформаційною безпекою в умовах поширення штучного інтелекту, який враховував би виявлену в цій статті закономірність генези цієї системи – притаманну їй модель первинності інституційних змін щодо законодавчих. Практично це означає, що замість очікування на зовнішній шок, який в усіх попередніх періодах ставав фактичним тригером нормотворення, механізм випереджальної трансформації має цілеспрямовано інституціоналізувати практики, що вже виникають ситуативно, – зокрема досвід воєнного часу CERT-UA, – до того, як вони набудуть критичної маси, що вимагатиме законодавчого реагування постфактум.

Другим напрямом є операціоналізація критерію темпоральної асиметрії, обґрунтованого в статті, через систему конкретних індикаторів – зокрема середнього часу від появи нового класу ШІ-технологій на світовому ринку до його первинного відображення в програмних документах України та часу від такого відображення до ухвалення відповідного нормативно-правового акта.

Порівняння цих двох часових інтервалів для різних поколінь технологій дало б змогу емпірично, а не лише якісно підтвердити гіпотезу про структурне відставання нормотворчого циклу від технологічного та визначити масштаб випереджального інституційного проєктування, необхідного для його подолання.

Третім напрямом є поширення запропонованої п'ятиперіодної періодизації та виявленої в ній закономірності на суміжні підсистеми державного управління національною безпекою – кібербезпеку, безпеку критичної інфраструктури, оборонну сферу, – з метою перевірки того, чи є першість інституційних змін щодо законодавчих загальною закономірністю генези безпекових підсистем публічного управління в Україні, чи специфічною ознакою саме інформаційної безпеки. Отримані результати матимуть безпосереднє прикладне значення для вдосконалення чинних стратегічних документів у сфері інформаційної безпеки та формування державної політики регулювання штучного інтелекту в безпековому контексті.

Список використаної літератури:

1. Ліпкан В.А. Національна безпека України : навч. посіб. Київ : КНТ, 2009. 576 с. ISBN 978-966-373-375-3.

2. Довгань О.Д., Ткачук Т.Ю. Система інформаційної безпеки України: онтологічні виміри. *Інформація і право*. 2018. № 1(24). С. 89–103. DOI: 10.37750/2616-6798.2018.1(24).270748.

3. Білько С.О. Інституційне забезпечення інформаційної безпеки України. *Економіка і регіон*. 2021. Т. 3, № 82. С. 36–41. DOI: 10.26906/EiR.2021.3(82).2361.

4. Новицький В.А. Генеза поняття «інформаційна безпека»: походження та становлення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Т. 35(74), № 4. С. 38–44. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/06.

5. Svintsytskyi A.V. The system of cybersecurity bodies in Ukraine. *Revista Científica General José María Córdova*. 2022. Vol. 20, No. 38. P. 287–305. DOI: 10.21830/19006586.903.

6. Кибіч Я. Особливості формування кібернетичної безпеки в умовах гібридної війни. *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент.* 2018. Вип. 6. С. 94–111. DOI: 10.31861/mediaforum.2018.6.94-111.

7. Горулько В.В. Основні напрями удосконалення законодавства України з інформаційної безпеки в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2025. Т. 2, № 88. URL: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/330138 (дата звернення: 12.08.2026).

8. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12 (дата звернення: 12.08.2026).

9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 21 березня 2008 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 23.04.2008 № 377/2008. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3772008-7399 (дата звернення: 12.08.2026).

10. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (дата звернення: 12.08.2026).

11. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 12.08.2026).

12. Про Стратегію кібербезпеки України: Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021 (дата звернення: 12.08.2026).

13. Про Стратегію інформаційної безпеки: Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021 (дата звернення: 12.08.2026).

14. CERT-UA, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. UAC-0219: кібершпигунство з використанням PowerShell-стілеру WRECKSTEEL (CERT-UA#14283). 2025. URL: https://cert.gov.ua/article/6282902 (дата звернення: 12.08.2026).

15. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80 (дата звернення: 12.08.2026).

16. Disrupting the first reported AI-orchestrated cyber espionage campaign. Anthropic. 2025. URL: https://www.anthropic.com/news/disrupting-AI-espionage (дата звернення: 12.08.2026).

17. MITRE ATLAS (Adversarial Threat Landscape for Artificial-Intelligence Systems). MITRE Corporation. 2025. URL: https://atlas.mitre.org/ (дата звернення: 12.08.2026).

18. Tkachuk N. Ukraine as the Frontline of European Cyber Defence. Tallinn Paper No. 15. Tallinn : NATO CCDCOE, 2025. URL: https://www.ccdcoe.org/uploads/2025/07/Tkachuk_N_Tallinn_Paper_15_Ukraine-as-the-Frontline-of-European-Cyber-Defence.pdf (дата звернення: 12.08.2026).

19. Carrapico H., Barrinha A. The EU's cybersecurity governance and digital sovereignty: *Externalizing internal security dynamics. Journal of Common Market Studies*. 2024. 62(1), 145–162

20. Arief A. R. An Analysis of Cybersecurity Policies and Practices in Public Administration. *Journal of Public Representative and Society Provision*. 2022. 2(2), 88-100. https://doi.org/10.55885/jprsp.v2i2.211

21. Sarma S. Cybersecurity in the European Union: Resilience and Adaptability in Governance Policy, by G. Christou. 2015. *Journal of Common Market Studies*. 55: 950–951. doi: 10.1111/jcms.12598.

References:

1. Lipkan, V. A. (2009). National security of Ukraine. KNT. [in Ukrainian].

2. Dovhan, O. D., & Tkachuk, T. Yu. (2018). The information security system of Ukraine: Ontological dimensions. *Informatsiia i pravo*, 1(24), 89–103. https://doi.org/10.37750/2616-6798.2018.1(24).270748 [in Ukrainian].

3. Bilko, S. O. (2021). Institutional support of information security of Ukraine. *Ekonomika i rehion*, 3(82), 36–41. https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2361 [in Ukrainian].

4. Novytskyi, V. A. (2024). Genesis of the concept of information security: Origin and development. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35(74)(4), 38–44. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/06 [in Ukrainian].

5. Svintsytskyi, A. V. (2022). The system of cybersecurity bodies in Ukraine. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(38), 287–305. https://doi.org/10.21830/19006586.903

6. Kybich, Ya. (2018). Features of cybersecurity formation under hybrid warfare conditions. *Mediaforum: Analityka, prohnozy, informatsiinyi menedzhment*, (6), 94–111. https://doi.org/10.31861/mediaforum.2018.6.94-111 [in Ukrainian].

7. Horulko, V. V. (2025). Main directions for improving Ukraine's information security legislation during wartime. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo*, 2(88). https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/330138 [in Ukrainian].

8. Verkhovna Rada of Ukraine. (1992). *On information* (Law No. 2657-XII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12 [in Ukrainian].

9. President of Ukraine. (2008). On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 21, 2008, on urgent measures to ensure information security of Ukraine. (Decree No. 377/2008). https://www.president.gov.ua/documents/3772008-7399 [in Ukrainian].

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). On the basic principles of ensuring cybersecurity of Ukraine. (Law No. 2163-VIII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 [in Ukrainian].

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). On national security of Ukraine. (Law No. 2469-VIII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 [in Ukrainian].

12. President of Ukraine. (2021). On the cybersecurity strategy of Ukraine. (Decree No. 447/2021). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021 [in Ukrainian].

13. President of Ukraine. (2021). On the information security strategy. (Decree No. 685/2021). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021 [in Ukrainian].

14. CERT-UA. (2025). UAC-0219: Cyber espionage using the WRECKSTEEL PowerShell stealer (CERT-UA#14283). *State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine*. https://cert.gov.ua/article/6282902 [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). On the approval of the concept for the development of artificial intelligence in Ukraine. (Order No. 1556-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80 [in Ukrainian].

16. Anthropic. (2025). Disrupting the first reported AI-orchestrated cyber espionage campaign. https://www.anthropic.com/news/disrupting-AI-espionage

17. MITRE Corporation. (2025). MITRE ATLAS (Adversarial Threat Landscape for Artificial-Intelligence Systems). https://atlas.mitre.org/

18. Tkachuk, N. (2025). Ukraine as the frontline of European cyber defence (Tallinn Paper No. 15). *NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence*. https://www.ccdcoe.org/uploads/2025/07/Tkachuk_N_Tallinn_Paper_15_Ukraine-as-the-Frontline-of-European-Cyber-Defence.pdf

19. Carrapico, H., & Barrinha, A. (2024). The EU's cybersecurity governance and digital sovereignty: Externalizing internal security dynamics. *Journal of Common Market Studies*, 62(1), 145–162.

20. Arief, A. R. (2022). An Analysis of Cybersecurity Policies and Practices in Public Administration. *Journal of Public Representative and Society Provision*, *2*(2), 88-100. https://doi.org/10.55885/jprsp.v2i2.211

21. Sarma, S. (2017). Review of the book Cybersecurity in the European Union: Resilience and adaptability in governance policy, by G. Christou. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 55, 950–951. https://doi.org/10.1111/jcms.12598

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. П*роведення дослідження та підготовки рукопису відбувалося без використання генеративного штучного інтелекту або AI-асистованих технологій.*

Надходження рукопису до журналу: 14.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 16.09.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.03
УДК 338.2:004.738.5

Іван ЗАЙЦЕВ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП Менеджмент,
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0009-4911-7529
email: ivanowhorocked@gmail.com

АРХІТЕКТУРА І КЛАСИФІКАЦІЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

Анотація

Актуальність. *В сучасних умовах цифрова платформа перестає бути виключно технологічною інфраструктурою та перетворюється на складну соціотехнічну систему, яка поєднує технологічне ядро, користувачів, комплементарних учасників, механізми координації та великі дані. Ускладнення платформних екосистем, їх функціональна конвергенція та залежність результативності управління від якості інформаційних потоків актуалізують необхідність систематизації наукових підходів до визначення архітектури та класифікації цифрових платформ.*

Метою статті *є систематизація наукових підходів до визначення архітектури та класифікації цифрових платформ, виявлення їх ключових структурно-функціональних характеристик та обґрунтування необхідності використання багатовимірного підходу до їх типологізації з урахуванням управлінської специфіки функціонування платформних екосистем.*

Методи дослідження*: абстрактно-логічний метод для уточнення сутності цифрової платформи; системний та структурно-функціональний підходи для дослідження її архітектури; порівняльний аналіз для систематизації наукових підходів до класифікації платформ; типологізація для виділення архетипів цифрових платформ; синтез для формування авторського динамічного багатовимірного підходу до класифікації цифрових платформ.*

Отримані результати. *Розвиток структурно-функціонального підходу до дослідження цифрових платформ, який, на відміну від існуючих, що акцентують увагу на технологічному ядрі, периферійних компонентах та взаємодії учасників екосистеми, інтегрує до архітектури платформи аналітично-управлінський рівень, що забезпечує перетворення даних про функціонування платформи та поведінку її учасників на інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє розглядати архітектуру цифрової платформи не лише як технологічну конструкцію, а як взаємопов'язану організаційно-аналітичну систему, у якій генерування, інтеграція, аналітична обробка даних і прийняття управлінських рішень формують єдиний контур управління. Запропонована динамічна багатовимірна класифікація цифрових платформ на відміну від одновимірних підходів дозволяє описувати їх одночасно за декількома ознаками та враховувати появу нових критеріїв класифікації під впливом масштабування, інституційного тиску і відповідної трансформації бізнес-моделей, виходячи за межі первинних класифікаційних ніш.*

Практичне значення *одержаних результатів полягає у розробці прикладної дата-центричної архітектури управління цифровою платформою, а також у використанні*

багатокритеріального підходу для діагностування типу цифрової платформи, визначення особливостей її бізнес-моделі з метою подальшого переходу від базового рівня роботи з даними та BI-аналітики до прогнозної й прескриптивної аналітики та, відповідно, від реактивного до проактивного й алгоритмічно підтримуваного управління.

Висновки. *Проведене дослідження дозволило запропонувати авторський підхід до формування дата-центричної архітектури управління цифровою платформою, яка на відміну від існуючих підходів акцентує увагу на міжрівневому русі даних та визначенні їх ролі у забезпеченні результативного управління платформною екосистемою. В роботі представлено динамічний багатокритеріальний підхід до класифікації цифрових платформ, який враховує: можливість їхньої подальшої еволюції та вплив регуляторного середовища, що дозволить виявити наступні закономірності розвитку платформ.*

Ключові слова: *цифрова платформа, платформна екосистема, дата-центрична архітектура управління, класифікація цифрових платформ, платформне управління, мережеві ефекти, цифрова інфраструктура, аналітика великих даних.*

UDC 338.2:004.738.5

Ivan ZAITSEV,
postgraduate student
of the Department of Management,
Odessa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0009-4911-7529
email: ivanowhorocked@gmail.com

ARCHITECTURE AND CLASSIFICATION OF DIGITAL PLATFORMS

Abstract

Relevance. *In the current environment, a digital platform is evolving from a purely technological infrastructure into a complex sociotechnical system that integrates a technological core, users, complementary participants, coordination mechanisms, and data. The increasing complexity of platform ecosystems, their functional convergence, and the dependence of management effectiveness on the quality of information flows highlight the need to systematize scientific approaches to defining the architecture and classification of digital platforms.*

The purpose of the article *is to systematize scientific approaches to defining the architecture and classification of digital platforms, identify their key structural and functional characteristics, and substantiate the need for a multidimensional approach to their typologization, taking into account the specific management aspects of platform ecosystem operations.*

Methods: *an abstract-logical method to clarify the essence of a digital platform; systems and structural-functional approaches to examine its architecture; comparative analysis to systematize scientific approaches to platform classification; typologization to identify digital platform archetypes; synthesis to formulate the author's dynamic, multidimensional approach to digital platform classification.*

Results *lies in the development of a structural-functional approach to the study of digital platforms which, unlike existing approaches that focus on the technological core, peripheral components, and interactions among ecosystem participants, integrates into the platform architecture an analytical and managerial layer that enables the transformation of data on platform operations and*

participant behaviour into an information basis for managerial decision-making. This makes it possible to view the architecture of a digital platform not merely as a technological construct, but as an interconnected organizational and analytical system in which data generation, integration, and analytical processing, together with managerial decision-making, form a unified management loop. Unlike one-dimensional approaches, the proposed dynamic multidimensional classification of digital platforms makes it possible to describe them by several attributes simultaneously and to account for the emergence of new classification criteria driven by scaling, institutional pressure, and the resulting transformation of business models, thus extending beyond the initial classification niches.

***The practical significance of the results** obtained lies in the development of an applied data-centric architecture for digital platform management, as well as in the use of a multi-criteria approach to diagnose the type of a digital platform and identify the specific features of its business model, with a view to a subsequent transition from a basic level of data handling and BI analytics to predictive and prescriptive analytics and, accordingly, from reactive to proactive and algorithmically supported management.*

***Conclusions**. The study has enabled the proposal of an original approach to designing a data-centric architecture for digital platform management; unlike existing methods, this approach emphasizes the cross-level flow of data and its role in ensuring the effective management of the platform ecosystem. The paper also presents a dynamic, multi-criteria approach to classifying digital platforms accounting for their potential evolution and the impact of the regulatory environment which facilitates the identification of patterns in platform development.*

***Key words:** digital platform, platform ecosystem, data-centric management architecture, classification of digital platforms, platform governance, network effects, digital infrastructure, Big Data Analytics.*

Вступ. Глобальна цифровізація економічних процесів та розгортання Індустрії 4.0 супроводжується активним розвитком цифрових платформ, які стають ключовими організаційно-технологічними механізмами взаємодії між виробниками, споживачами, розробниками, постачальниками та іншими стейкголдерами ринку. На відміну від традиційних підприємств, діяльність яких переважно ґрунтується на послідовному створенні та реалізації продукту або послуги, цифрові платформи формують середовище для взаємодії різних груп учасників і координації їх діяльності на основі цифрової інфраструктури. Поширення платформної моделі супроводжується зміною механізму створення економічної цінності. Вартість платформи дедалі більше залежить не тільки від ресурсів, які контролює її власник, а й від кількості та активності користувачів, технологічних учасників, інтенсивності взаємодій, накопичення даних та здатності платформи генерувати і використовувати мережеві ефекти. У результаті цифрова платформа перетворюється на складну бізнес-екосистему, управління якою потребує врахування технологічних, економічних, організаційних та інформаційно-аналітичних факторів. Тому особливого значення набуває проблема формування архітектури цифрової платформи, оскільки саме архітектурні характеристики визначають можливості її масштабування, інтеграції зовнішніх компонентів, залучення комплементарних інновацій, управління даними та подальшого розвитку екосистеми. Одночасно ускладнення платформних бізнес-

моделей актуалізує проблему їх класифікації. Традиційний підхід, за якого цифрова платформа відноситься до певного типу за однією ознакою, дедалі менше відповідає реаліям цифрової економіки. Одна й та сама платформа може одночасно виконувати транзакційну, інфраструктурну, інноваційну та інформаційну функції, працювати у форматах B2B і B2C, використовувати декілька моделей монетизації та застосовувати різні рівні аналітики даних. Таким чином виникає необхідність формування багатовимірного підходу до класифікації, здатного відобразити складність та динамічність сучасних платформних екосистем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цифрових платформ формувалися на перетині економічних, технологічних, соціально-поведінських та інформаційних наук. У зв'язку з цим у науковій літературі сформувалося декілька взаємодоповнюючих підходів до їх визначення, формування архітектури і класифікації. Важливе місце серед них займає економічний підхід, у межах якого цифрові платформи розглядалися як багатосторонні ринки, що забезпечують взаємодію між різними групами користувачів. Rochet і Tirole досліджували платформи через концепцію двосторонніх ринків, акцентуючи увагу на взаємозалежності попиту різних груп учасників та непрямих мережевих ефектах [1; 2]. Parker, Van Alstyne і Choudary розвили цей підхід, розглядаючи платформу як механізм, який забезпечує взаємодію виробників і споживачів та створює умови для масштабування цінності за рахунок мережевих ефектів [3]. Другий напрям пов'язаний із дослідженням платформи як технологічної архітектури. Tiwana, Konsynski і Bush розглядали платформу через взаємозв'язок архітектури, механізмів управління та зовнішнього середовища. Автори підкреслювали коеволюційний характер цих компонентів, що дозволило визначити платформу як динамічну конструкцію, яка постійно адаптується до змін середовища [4]. Надалі Gawer інтегрувала технологічний та організаційний підходи, розглядаючи платформи як структури, що поєднують стабільне ядро та змінну периферію [5]. Така модульна архітектура створила можливості для залучення зовнішніх інновацій та розвитку комплементарних продуктів і послуг. Третій напрям становить екосистемний підхід. У його межах цифрова платформа розглядалася не ізольовано, а як центральний елемент екосистеми, що координує діяльність численних взаємозалежних учасників, а De Reuver, Sorensen і Basole наголошували ще на соціотехнічній природі цифрових платформ [6]. Науковці підкреслювали необхідність одночасного врахування технологічних, організаційних та інституційних аспектів функціонування платформ і піднімали широке коло питань від мережевих ефектів і платформної конкуренції до самоврядування та імплементації інновацій [7]. Вітчизняна економічна школа також дотримується екосистемного підходу у дослідженні цифрових платформ [8; 9], однак, незважаючи на значну кількість публікацій недостатньо розробленим залишається питання багатовимірної класифікації

цифрових платформ, яка одночасно враховувала б їх архітектуру, функціональне призначення, характер взаємодії учасників, бізнес-модель, технологічну основу та аналітичний потенціал.

Метою статті є систематизація наукових підходів до формування архітектури цифрових платформ, узагальнення існуючих критеріїв їх класифікації та обґрунтування авторського багатовимірного підходу до типологізації цифрових платформ з урахуванням їх технологічних, функціональних, економічних та управлінських характеристик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління цифровими платформами вимагає розуміння їхньої архітектури та різноманітності форм функціонування. Для побудови релевантної системи менеджменту, орієнтованої на аналітику великих даних, необхідно дослідити цифрові платформи у двох взаємопов'язаних вимірах: архітектурному – яким чином побудована система і які потоки даних вона забезпечує та класифікаційному – які типи платформ існують і які управлінські завдання вони вирішують. Архітектура цифрової платформи – це модульна система організації її компонентів, що визначає правила взаємодії між стабільним технологічним ядром системи та варіативним набором периферійних компонентів, які створюються сторонніми розробниками або партнерами екосистеми і можуть розвиватися незалежно, але взаємопов'язано [7; 10]. Така декомпозиція вирішує ключову стратегічну проблему платформного управління: забезпечує одночасний контроль над базовою інфраструктурою та стимулює комплементарні децентралізовані інновації на периферії [5].

Модульна архітектура цифрової платформи складалася з ядра, інтерфейсу, компліментарних модулів та інформаційно-управлінської основи [10; 11]. Надалі в умовах переходу до управління на засадах аналітики великих даних, архітектура суттєво еволюціонувала і стала багаторівневою ієрархічною системою, де рух даних формує основу для прийняття управлінських рішень. І в цьому контексті найбільш обґрунтованою є чотирирівнева дата-центрична архітектура збалансованих рівнів даних та сервісів, яка безперервно генерує, агрегує та алгоритмічно обробляє інформаційні потоки і кожен рівень якої виконує специфічну функцію у циклі створення цінності [12]. Така архітектурна гнучкість дозволяє платформам масштабуватися експоненційно, не збільшуючи пропорційно власні операційні витрати, в ній дані виступають стратегічним ресурсом, а процес керування реалізується через їх послідовну трансформацію у знання та управлінські рішення [6]. Дата-центрична архітектура управління цифровою платформою представлена на рис. 1.

Запропонована дата-центрична архітектура наочно демонструє еволюцію платформного менеджменту. Особливістю авторського бачення такої архітектури є виділення чотирьох взаємопов'язаних рівнів, кожен з яких виконує специфічні функції у процесі створення цінності цифрової платформи. На відміну від

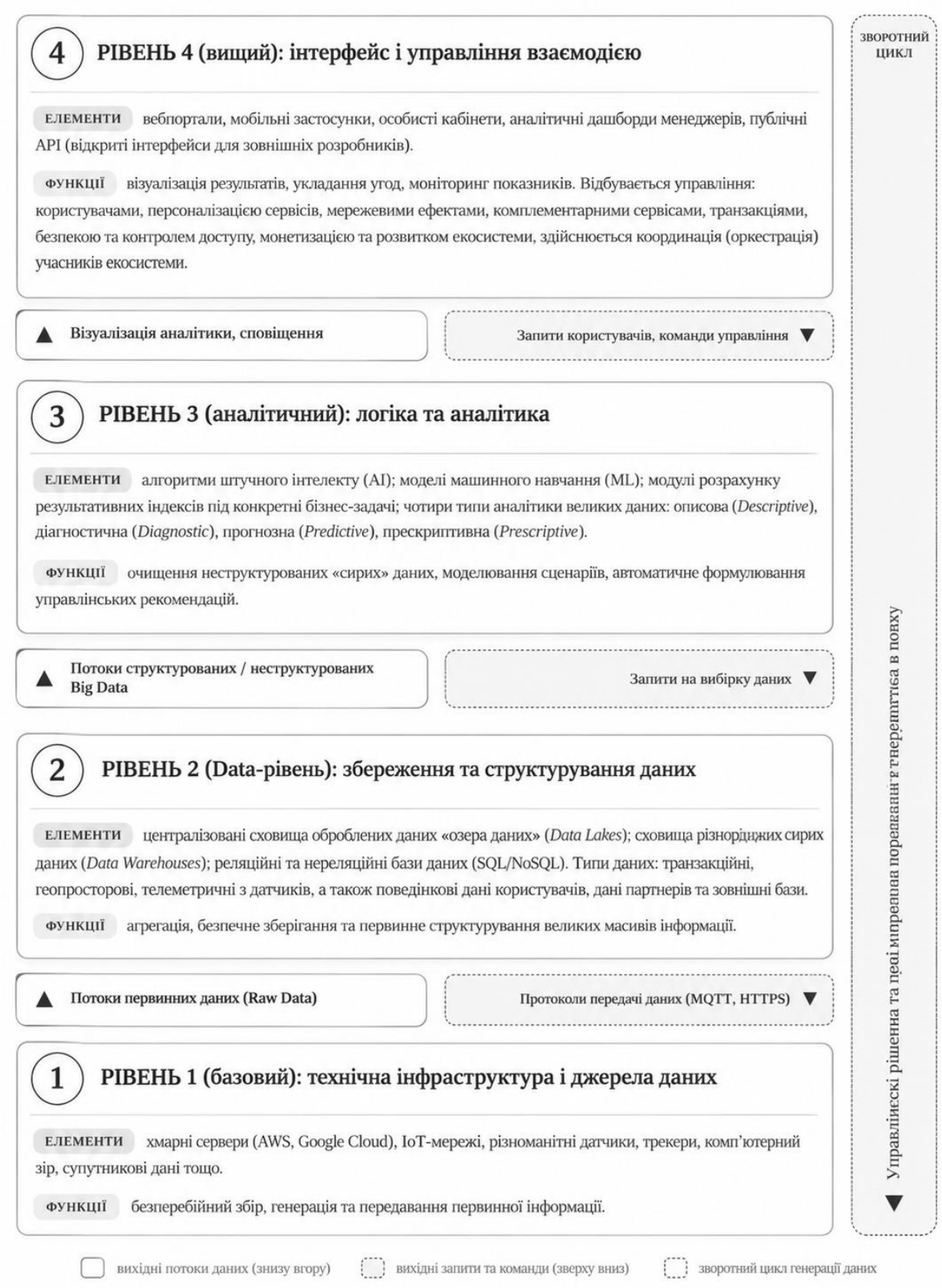


Рис. 1. **Дата-центрична архітектура управління цифровою платформою**
Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 13]

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

традиційних підходів до формування архітектури платформ, які концентруються переважно на технологічному ядрі та інтерфейсах взаємодії, запропонована модель акцентує увагу на русі даних між рівнями та їх ролі у забезпеченні результативного управління платформною екосистемою. Ключовою управлінською інновацією в цій системі є безперервний цикл конвертації інформації у стратегічну цінність: прескриптивна та прогнозна аналітика (рівень 3) автономно обробляє масиви неструктурованих даних (рівень 2) і трансформує їх у конкретні управлінські рішення, які безпосередньо реалізуються через інтерфейси взаємодії (рівень 4). Така архітектура дозволяє автоматизувати процеси персоналізації сервісів, стимулювати мережеві ефекти та оптимізувати координацію учасників.

Незважаючи на єдиний дата-центричний інфраструктурний базис, цифрові платформи суттєво різняться за функціоналом, ціннісною пропозицією та способами монетизації інформаційних потоків. Залежно від того, як платформа застосовує аналітику даних для задоволення потреб зовнішнього середовища, формуються принципово різні конфігурації бізнес-екосистем, тому необхідно проаналізувати їх типологічне різноманіття та визначити критерії їх класифікації.

Першоосновою для класифікації цифрових платформ стала вже зазначена теорія двосторонніх ринків, саме механізм монетизації мережевих ефектів ліг в основу сучасних класифікацій [1; 2; 3]. Але найбільш цитованим та фундаментальним вважається функціонально-стратегічний підхід до класифікації, об'єднуючий Північноамериканську та Європейську наукові школи, який базується на функціональній ролі платформи у ланцюгу створення вартості.

Згідно з [5; 14] цифрові платформи було поділено на два архетипи: продуктові платформи, що використовуються для розробки продуктів і галузеві, призначені для створення цінності на рівні екосистеми.

В подальшому науковці удосконалили класифікацію за ознаками економічної логіки, ступеню відкритості та стратегічних пріоритетів, поділивши платформи на такі архетипи: транзакційні, інноваційні та інтегровані/гібридні.

На наступному етапі поглиблення функціональної класифікації, додавши вимір типу користувача, Blaschke, M., Haki, K., Aier, S. & Winter, R запропонували матричний підхід, виділивши чотири архетипи цифрових платформ на основі перетину осей «B2B – B2C» та «Обмін – Інновація» [15]: *платформи обміну для споживачів*: класичні C2C або B2C маркетплейси (eBay, Uber), де фокус зосереджено на транзакційній ефективності; *платформи обміну для бізнесу*: B2B мережі постачання, логістичні платформи, де вартість створюється через оптимізацію ланцюгів поставок та інтегрування даних; *інноваційні платформи для споживачів*: ігрові консолі (PlayStation, Xbox), де користувачі споживають інноваційний контент, створений розробниками; *інноваційні платформи для бізнесу*: промислові IoT-платформи (Siemens MindSphere, GE Predix), що

дозволяють підприємствам розробляти додатки для оптимізації виробництва. Матричний підхід став корисним для диференціації стратегій, оскільки B2B платформи вимагають вищого рівня довіри, надійності та інтеграції з існуючими ERP-системами, ніж B2C аналоги.

Альтернативний погляд на класифікацію за механізмом вилучення ренти (політекономічний та ресурсний підхід) запропонував британський дослідник N. Srnicek. Його типологія цифрових платформ була імплементована у аналітичні звіти Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD). Зазначений підхід фокусувався на джерелах прибутку та типах активів, які контролює платформа. Це дозволило виявити глибинні економічні механізми так званого «капіталізму платформ» – нової форми капіталізму, де цифрові платформи мають домінуючий вплив на економіку [16]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECP, 2019) в свою чергу зазначила такі типи цифрових платформ [17]: *інструментальна платформа* базується на програмному продукті, призначеному для створення прикладних рішень з використанням типових функцій та інтерфейсів для обробки інформації із застосуванням технологій роботи з великими даними; *інфраструктурна платформа* базується на наданні IT-сервісів стороннім учасникам для прискорення виходу на ринок і автоматизації бізнес-діяльності; *прикладна платформа* дає змогу алгоритмічно обмінюватися цінностями між незалежними учасниками ринку у єдиному інформаційному середовищі.

Вітчизняні наукові школи адаптують глобальні концепції до специфіки національної економіки, пропонуючи класифікацію, яка має прикладний та галузевий характер. Вчені розглядають платформи як складові цифровізації конкретних видів економічної діяльності. Так, О. Бречко пропонує класифікацію, що базується на функціональному призначенні [18]: маркетплейси, платформи спільного використання, фінансово-платіжні, краудфандингові/краудсорсингові, освітні та медичні платформи. Аналіз зазначених підходів дозволяє стверджувати, що жодна лінійна класифікація не здатна охопити всю складність об’єкта дослідження. Тому автором пропонується динамічна багатовимірна матриця класифікації, яка дозволяє охарактеризувати цифрові платформи за набором незалежних ознак (табл. 1).

Таблиця 1

Багатовимірна матриця класифікації цифрових платформ

№ з/п	Ознака класифікації	Тип цифрової платформи	Управлінське значення/фокус
1	За функціональним призначенням і механізмом створення цінності (Gawer &	Транзакційні	*Фокус на match-making:* базова логіка двосторонніх/багатосторонніх ринків, орієнтація на ефективне з’єднання різних груп користувачів з максимізацією кількості та якості транзакцій між ними. До транзакційних відносять: платформи для обміну, координації і спільного використання

№ з/п	Ознака класифікації	Тип цифрової платформи	Управлінське значення/фокус
	Cusumano)		ресурсів
		Інноваційні	*Фокус на creation:* стратегічна орієнтація, перехід від простої монетизації чи дистрибуції до генерування додаткової цінності шляхом відкриття інтерфейсів та стимулювання участі розробників як комплементаторів, що забезпечує масштабування мережевих ефектів
		Гібридні	*Фокус на інтеграцію обох типів:* базується на максимізації внутрішнього контролю над інфраструктурою, даними та транзакціями та інтеграції із зовнішніми суб'єктами, з метою підвищення маржинальності та формування ефекту утримання користувачів
2	За моделлю активів та праці (Srnicek/UNCTAD)	Мінімальні активи (ощадлива модель) Asset-Light	*Фокус на:* мінімізацію володіння фізичними активами та інфраструктурою, зосередження на координації взаємодії між учасниками ринку і масштабування через цифрові технології, мережеві ефекти, управління транзакціями
		Висока частка активів Asset-Heavy	*Фокус на:* поєднання цифрової координації багатосторонніх взаємодій із володінням та управлінням матеріальними активами, що забезпечують операційний контроль і інтеграцію ланцюга створення вартості. В цьому типі цифрова технологія підсилює, але не замінює володіння активами, що характерно для гібридних платформ
3	За спрямуванням учасників (St. Gallen)	B2C	*Фокус на:* масові ринки: з'єднання платформ з кінцевими споживачами з метою максимізації ліквідності та конверсії. Характерні ознаки: масштабування через масовий попит, алгоритмічне ранжування пропозицій, механізми стимулювання попиту, чутливість до користувацького досвіду та бренду
		B2B	*Фокус на:* забезпечення взаємодії між бізнес-суб'єктами з метою оптимізації трансакційних витрат і координації міжфірмових процесів. Характерні ознаки: довгострокові контракти, складні ланцюги постачання, інтеграція ERP/API, високий рівень кастомізації
		P2P / C2C (Peer-to-Peer)	*Фокус на:* взаємодії між рівноправними учасниками, організація горизонтальних ринків і зниження інформаційної асиметрії. Характерні ознаки: децентралізована пропозиція, платформа як гарант довіри
		Змішані B2B2C	*Фокус на:* різновекторному *х*арактері взаємодії

№ з/п	Ознака класифікації	Тип цифрової платформи	Управлінське значення/фокус
4	За ступенем відкритості (Eisenmann et al.)	Відкриті	*Фокус на:* вільному вході для користувачів та розробників, швидкому зростанні, ризиках фрагментації
		Закриті / Приватні	*Фокус на:* обмеженому доступі (внутрішньо корпоративні платформи, приватні хмари), акцент на контролі якості
5	За регуляторним статусом (EU DSA)	VLOPs (Very Large Online Platforms)	Платформи з понад 45 млн користувачів в ЄС підлягають суворому аудиту алгоритмів
		Нішеві / Малі платформи	Менший регуляторний тягар, фокус на спеціалізації
6	За моделлю монетизації	Безкоштовний функціонал (Freemium)	*Фокус на:* зростанні конверсії та масштабуванні користувацької бази, перетворенні безкоштовного користувача на платного
		Комісійні	*Фокус на: м*аксимізації кількості та економічної цінності транзакцій, зростанні комісійного доходу та ліквідності
		Рекламні	*Фокус на:* залученні, утриманні та якісній сегментації аудиторії, зростанні рекламної ефективності
		Підписні	*Фокус на:* утриманні та довгостроковій цінності клієнта (LTV), зниженні вартості залучення і відтоку клієнтів, зростанні LTV та доходу
		Транзакційні	*Фокус на:* оптимізації користувацького шляху та транзакційної активності, зростанні обсягу транзакцій, конверсії та утриманні клієнтів
		Data-driven	*Фокус на:* перетворенні даних у конкурентні переваги та економічну цінність, підвищенні монетизації від використання data-driven
7	За аналітичною зрілістю	Базова аналітична зрілість	*Фокус на:* збір, зберіганні та первинну обробку даних, з подальшим контролем, моніторингом, фіксацією результатів
		BI-аналітична зрілість	*Фокус на:* інтеграцію та візуалізацію даних, виявлення закономірностей, з подальшою діагностикою, оцінюванням причин відхилень і їх оперативним коригуванням
		Predictive-аналітична зрілість	*Фокус на:* статистичне моделювання, прогнозування, ML, з подальшим прогнозуванням, превентивним управлінням, запобіганням ризиків
		Prescriptive-аналітична зрілість	*Фокус на:* оцінюванні варіантів управлінських дій, їх подальшу оптимізацію, автоматизацію рішень і загальне стратегічне управління

Джерело: розроблено автором на основі [14; 18; 19; 20; 21; 22].

Запропонований автором динамічний багатокритеріальний підхід не передбачає взаємовиключності типів цифрових платформ, дозволяє описувати їх одночасно за декількома ознаками та враховує появу нових регуляторних норм (Закон про цифрові послуги ЄС – Digital Services Act – DSA) і введення нового критерію класифікації за кількістю користувачів, виділяючи «дуже великі онлайн-платформи» (VLOPs), такі як Booking.com, Facebook, AliExpress і така «юридична класифікація» стає домінуючою.

Виявлені тенденції переконливо доводять, що цифрову платформу неможливо розглядати як статичну конструкцію. Специфіка сучасної цифрової платформи полягає у її перманентній змінюваності, це динамічний об'єкт, який під впливом масштабування та інституційного тиску постійно трансформує свою бізнес-модель, виходячи за межі первинної класифікаційної ніші. Саме мінливість архітектури і функціональних характеристик цифрових платформ та їх здатність до постійної трансформації обумовлює необхідність детального дослідження бізнес-моделей управління цифровими платформами, ключовим драйвером адаптивності та капіталізації яких виступає аналітика великих даних.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило систематизувати теоретичні підходи до визначення архітектури та класифікації цифрових платформ і встановити їх безпосередній взаємозв'язок із процесами платформного управління. Наголошено, що цифрову платформу доцільно розглядати як динамічну соціотехнічну систему, яка поєднує технологічну інфраструктуру, користувачів, комплементарних учасників, механізми управління та дані. Такий підхід дозволяє подолати обмеженість трактування платформи виключно як технологічної структури.

Зазначено, що архітектура цифрової платформи має багаторівневий характер, саме інтеграція даних і аналітичних інструментів перетворює платформу з технологічного середовища взаємодії на інформаційно-аналітичну систему підтримки управлінських рішень.

Встановлено, що існуючі одномірні класифікації цифрових платформ не враховують їх функціональної конвергенції та динамічного розвитку. У зв'язку з цим запропоновано багатовимірний підхід, що передбачає класифікацію за функціональним призначенням, характером взаємодії, механізмом створення цінності, моделлю монетизації, технологічною основою, ступенем відкритості, масштабом екосистеми та рівнем аналітичної зрілості.

Обґрунтовано, що аналітична зрілість є перспективною класифікаційною ознакою цифрових платформ, оскільки саме здатність трансформувати великі масиви даних у прогностичні та прескриптивні управлінські рішення визначає сучасний рівень data-driven управління.

Отже, запропонований підхід формує теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження бізнес-моделей управління цифровими платформами та механізмів використання аналітики великих даних у забезпеченні їх

результативності. Перспективи подальших досліджень полягатимуть у розробленні методичних підходів до формування бізнес-моделей управління цифровими платформами на основі аналітики великих даних та обґрунтуванні концептуальної моделі data-driven управління платформною екосистемою.

Список використаних літератури:

1. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1, No. 4. P. 990–1029. DOI: https://doi.org/10.1162/154247603322493212.

2. Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided markets: *A progress report. RAND Journal of Economics*. 2006. Vol. 37, No. 3. P. 645–667. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x.

3. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York : W. W. Norton & Company, 2016.

4. Tiwana A., Konsynski B., Bush A. A. Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research.* 2010. Vol. 21, No. 4. P. 675–687. DOI: https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323.

5. Gawer A. Bridging different perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*. 2014. Vol. 43, No. 7. P. 1239–1249. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006.

6. De Reuver M., Sørensen C., Basole R. C. The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*. 2018. Vol. 33, No. 2. P. 124–135. DOI: https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3.

7. Rietveld J., Schilling M. A. Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 6. P. 1528–1563. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206320969791.

8. Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2C та C2C. *Товари і ринки*. 2024. № 3 (51). С. 24–39. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02.

9. Zapsha H., Zaitsev I. Evolution of digital platform management. *Scientia fructuosa*. 2026. Vol. 3 (167). P. 176–188. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2026(167)10.

10. Tiwana A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. *Morgan Kaufmann*. 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/C2012-0-06625-2.

11. Kenney M., Zysman J. The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32, No. 3. P. 61–69. URL: https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/ (дата звернення: 26.10.2026).

12. Constantinides P., Henfridsson O., Parker G. G. Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*. 2018. Vol. 29, No. 2. P. 381–400. DOI: https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794.

13. McAfee A., Brynjolfsson E. Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 10. P. 60–68. URL: https://harrt.ucla.edu/wp-content/uploads/2015/12/Big-Data-The-Management-Revolution-.pdf (дата звернення: 26.10.2026).

14. Gawer A., Cusumano M. A. Business platforms. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2nd ed. Vol. 3. Elsevier, 2015. P. 37–42. DOI: https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73012-1.

15. Blaschke M., Haki K., Aier S., Winter R. Taxonomy of digital platforms: A platform architecture perspective. *Proceedings of the 14th International Conference on Wirtschaftsinformatik.* 2019. P. 572–586. URL: https://aisel.aisnet.org/wi2019/track06/papers/3/ (дата звернення: 26.10.2026).

16. Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge : Polity Press, 2016. 120 p.

17. OECD. An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/53e5f593-en.

18. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 320, № 4. С. 418–426. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-63.

19. UNCTAD. Digital Economy Report 2019: Annex 1 — Classification of Digital Platforms. *United Nations*, 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_annex1_en.pdf (дата звернення: 26.10.2026).

20. Gassmann O., Frankenberger K., Sauer R. Exploring the field of business model innovation: New theoretical perspectives. *Journal of Strategy and Management*. 2016. Vol. 9, No. 3. P. 354–387. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-41144-6.

21. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 10. P. 92–101. URL: https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets (дата звернення: 26.10.2026).

22. European Commission. List of Designated Very Large Online Platforms and Search Engines (VLOPs and VLOSEs). *Digital Strategy*. 2025. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/list-designated-vlops-and-vloses (дата звернення: 26.10.2026).

References:

1. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212

2. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: A progress report. *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645–667. https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x

3. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.

4. Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675–687. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323

5. Gawer, A. (2014). Bridging different perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006

6. De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135. https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3

7. Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2021). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*, 47(6), 1528–1563. https://doi.org/10.1177/0149206320969791

8. Zaitseva, O., Shuklina, V., & Karmazinova, V. (2024). Development of digital trading platforms in B2C and C2C markets. *Tovary i rynky*, (3(51)), 24–39. https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02

9. Zapsha, H., & Zaitsev, I. (2026). Evolution of digital platform management. *Scientia fructuosa*, 3(167), 176–188. https://doi.org/10.31617/1.2026(167)10

10. Tiwana, A. (2014). Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. *Morgan Kaufmann*. https://doi.org/10.1016/C2012-0-06625-2

11. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69. https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/

12. Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381–400. https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794

13. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68. URL: https://harrt.ucla.edu/wp-content/uploads/2015/12/Big-Data-The-Management-Revolution-.pdf

14. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2015). Business platforms. In International encyclopedia of the social & behavioral sciences (2nd ed., Vol. 3, pp. 37–42). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73012-1

15. Blaschke, M., Haki, K., Aier, S., & Winter, R. (2019). Taxonomy of digital platforms: A platform architecture perspective. In Proceedings of the 14th International Conference on Wirtschaftsinformatik (pp. 572–586). URL: https://aisel.aisnet.org/wi2019/track06/papers/3/

16. Srnicek, N. (2016). Platform capitalism. Polity Press.

17. OECD. (2019). An introduction to online platforms and their role in the digital transformation. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/53e5f593-en

18. Brechko, O. (2023). Digital platforms and ecosystems: Driving forces of the global economy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 320(4), 418–426. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-63

19. UNCTAD. (2019). Digital economy report 2019: Annex 1—Classification of digital platforms. *United Nations.* https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_annex1_en.pdf

20. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). Exploring the field of business model innovation: New theoretical perspectives. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 354–387. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41144-6

21. Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101. URL: https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets

22. European Commission. (2025). List of designated Very Large Online Platforms and Search Engines (VLOPs and VLOSEs). *Digital Strategy*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/list-designated-vlops-and-vloses

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. П*роведення дослідження та підготовки рукопису відбувалося без використання генеративного штучного інтелекту або AI-асистованих технологій.*

Надходження рукопису до журналу: 14.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 16.09.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.04
УДК 314.15:330.341.1:331.101.262(477)

Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ,
доктор економічних наук,
професор кафедри управління та адміністрування,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Мелітополь, Україна
ORCID 0000-0001-7642-2443
email: zam.agrariy@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація

Актуальність теми *зумовлена посиленням демографічних дисбалансів в Україні під впливом воєнних дій, депопуляції, масштабної зовнішньої міграції, старіння населення та загострення глобальної конкуренції за людський капітал. У сучасних умовах традиційні підходи до демографічної політики виявляються недостатніми для забезпечення відтворення населення та збереження трудового потенціалу держави, що обумовлює необхідність розроблення нових економічних, соціальних та інституційних механізмів формування демографічної стійкості в контексті післявоєнного відновлення та європейської інтеграції України.*

Метою статті *є дослідження теоретико-методологічних засад демографічної стійкості та обґрунтування механізмів стимулювання відтворення населення, розвитку людського потенціалу і підвищення ефективності державної сімейної політики в умовах сучасних соціально-економічних викликів.*

Методи дослідження. *У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, абстрагування та узагальнення, порівняльного аналізу, системного підходу, статистичного аналізу демографічних показників, а також метод логічного моделювання для формування механізмів забезпечення демографічної стійкості.*

Отримані результати. *Проведено аналіз сучасних демографічних тенденцій в Україні та окремих країнах світу, що реалізують різні моделі демографічної політики. З'ясовано, що рівень доходів домогосподарств, доступність житла, умови поєднання професійної діяльності та батьківства, якість соціальної інфраструктури й інвестиції в людський капітал є ключовими чинниками, які впливають на відтворення населення. Встановлено, що демографічна стійкість, яка формується в умовах повномасштабної збройної агресії і корегується соціальними виплатами, має бути раціоналізована завдяки комплексній системі економічних стимулів, спрямованих на підтримку сімей з дітьми та зниження витрат на їх народження і виховання, а також повернення та реінтеграцію вимушених зовнішніх мігрантів. Обґрунтовано перспективи впровадження сімейного оподаткування, житлових програм для молодих сімей, механізмів довгострокового інвестування у розвиток дітей, а також інструментів повернення міграційного людського потенціалу.*

Практична цінність *полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення державної демографічної політики, розроблення програм післявоєнного*

відновлення людського потенціалу, формування механізмів підтримки сімей з дітьми та підвищення ефективності управління соціально-демографічним розвитком на національному і регіональному рівнях.

Висновки. *Встановлено, що демографічна стійкість є стратегічною передумовою економічної безпеки, соціальної згуртованості та довгострокової конкурентоспроможності України. Ефективне подолання демографічної кризи потребує переходу від переважно компенсаційних заходів до системної моделі інвестування у сім'ю, дитинство та людський капітал. Подальший розвиток цього напряму потребує розроблення економіко-математичних моделей оцінювання ефективності демографічних інвестицій, дослідження механізмів сімейного оподаткування та оцінювання впливу демографічної політики на соціально-економічне зростання держави.*

Ключові слова: *демографічна стійкість, людський капітал, сімейна політика, народжуваність, демографічна безпека, європейська інтеграція, післявоєнне відновлення, інвестиції в людський потенціал, сталий розвиток.*

Viktor ZAMLYNSKYI,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID 0000-0001-7642-2443
email: zam.agrariy@gmail.com

ECONOMIC MECHANISMS OF MANAGEMENT OF DEMOGRAPHIC STABILITY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION

Abstract

Relevance. *The relevance of the topic is due to the strengthening of demographic imbalances in Ukraine under the influence of military operations, depopulation, large-scale external migration, population aging and the intensification of global competition for human capital. In modern conditions, traditional approaches to demographic policy are insufficient to ensure population reproduction and preservation of the labor potential of the state, which necessitates the development of new economic, social and institutional mechanisms for the formation of demographic stability in the context of post-war reconstruction and European integration of Ukraine.*

The purpose of the article *is to study the theoretical and methodological foundations of demographic stability and substantiate the mechanisms for stimulating population reproduction, developing human potential and increasing the effectiveness of state family policy in the context of modern socio-economic challenges.*

Research methods. *The research used methods of analysis and synthesis, abstraction and generalization, comparative analysis, a systems approach, statistical analysis of demographic indicators, as well as the method of logical modeling to form mechanisms for ensuring demographic stability.*

Results. *An analysis of current demographic trends in Ukraine and individual countries of the world that implement different models of demographic policy was conducted. It was found that the level of household income, housing availability, conditions for combining professional activity and parenthood, the quality of social infrastructure and investments in human capital are key factors that*

affect population reproduction. It was established that demographic stability, which is formed in conditions of full-scale armed aggression and is adjusted by social payments, should be rationalized through a comprehensive system of economic incentives aimed at supporting families with children and reducing the costs of their birth and upbringing, as well as the return and reintegration of forced external migrants. The prospects for the implementation of family taxation, housing programs for young families, mechanisms for long-term investment in the development of children, as well as instruments for the return of migratory human potential are substantiated.

The practical value lies in the possibility of using the results obtained to improve state demographic policy, develop programs for the post-war restoration of human potential, form mechanisms for supporting families with children, and increase the efficiency of managing socio-demographic development at the national and regional levels.

***Conclusions**. It has been established that demographic stability is a strategic prerequisite for economic security, social cohesion, and long-term competitiveness of Ukraine. Effective overcoming of the demographic crisis requires a transition from mainly compensatory measures to a systemic model of investment in the family, childhood, and human capital. Further development of this area requires the development of economic and mathematical models for assessing the effectiveness of demographic investments, research into family taxation mechanisms, and assessing the impact of demographic policy on the socio-economic growth of the state.*

***Keywords:** demographic sustainability, human capital, family policy, fertility, demographic security, European integration, post-war recovery, investment in human potential, sustainable development.*

Вступ. Демографічний розвиток України набув ознак системного виклику, що виходить далеко за межі суто соціальної проблематики та безпосередньо впливає на економічну безпеку, обороноздатність, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність держави. Тривале скорочення чисельності населення, старіння вікової структури, зниження народжуваності, масштабна зовнішня міграція, втрати людського потенціалу внаслідок війни та погіршення умов відтворення населення формують стійкі демографічні диспропорції як у просторовому, так і в часовому вимірі. За таких умов забезпечення демографічної стійкості слід розглядати як один із ключових пріоритетів державної політики та складову національної безпеки. Демографічний фактор виступає одночасно передумовою і результатом соціально-економічного розвитку, визначаючи масштаби трудового потенціалу, продуктивність праці, обсяги національного доходу, інноваційну спроможність економіки та можливості післявоєнного відновлення країни. Саме тому якісне та кількісне відтворення людського потенціалу має розглядатися як стратегічна інвестиція у майбутній розвиток, здатна забезпечити формування конкурентоспроможної економіки знань та стале економічне зростання.

Аналіз сучасних тенденцій свідчить, що Україна перебуває в умовах демографічної катастрофи, яка поєднується з довготривалими економічними, соціальними та безпековими дисбалансами, що вимагає напрацювання нових економічних механізмів підтримки сім'ї, стимулювання народжуваності, збереження людського капіталу та повернення громадян, які залишили країну

внаслідок воєнних дій, насамперед жінок репродуктивного віку та дітей. У цьому контексті демографічна політика повинна трансформуватися від переважно компенсаційної моделі до моделі довгострокового інвестування у сім'ю, дитинство та розвиток людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методологічні засади соціально-демографічного розвитку знайшли відображення у працях багатьох українських учених, серед яких вагоме місце посідають дослідження Е. Лібанової, Я. Остапенко, С. Пірожкова, Петрухи Н., Поздняка О., Теслюка Р. [1-4] та інших науковців. Поряд із цим, вирішення проблем збереження людського капіталу актуалізує питання соціальної згуртованості та побудови солідарного суспільства як ключового інституційного інструменту забезпечення соціальної стабільності, подолання фрагментації та формування адаптивного суспільного середовища. Apps, P. F., & Rees, R [5] аналізують взаємозв'язок між оподаткуванням сім'ї, підтримкою дітей, пропозицією жіночої праці та народжуваністю. Однак, сама по собі спільна модель оподаткування не гарантує демографічного ефекту, тому податкова система має бути поєднана з доступною інфраструктурою догляду за дітьми. У своєму дослідженні Fehr та Ujhelyiova [6] побудували модель, яка показує, що сімейні трансферти та «family splitting» можуть підвищувати народжуваність, але потенційно знижувати зайнятість жінок; натомість поєднання податкових змін із інвестиціями у «childcare» здатне одночасно підтримувати народжуваність і зайнятість. У дослідженнях податкова система розглядається не ізольовано, а у зв'язці з рішеннями домогосподарства щодо праці, споживання, заощаджень та народження дітей. Держава має не просто «платити за народження», а зменшувати економічну ціну виховання дитини через податкові та трансфертні механізми. Brett, C., та інші [7] розглядають, яким чином держава повинна коригувати податкове навантаження залежно від кількості дітей та витрат на дитячі товари.

Теоретико-прикладні аспекти соціальної згуртованості, взаємодопомоги та солідарності як базові умови соціальної стабільності в кризові періоди досліджували Гук Л., Близнюк В., Бурлай Т. [8]. У їхніх дослідженнях доведено, що зміцнення інститутів солідарності є невід'ємною складовою ефективного менеджменту людського капіталу та повоєнного відновлення держави та як одну з найбільш вагомих складових у побудові національної безпеки України. В сучасних умовах війни, депопуляції та загострення глобальної конкуренції за людський капітал ця теза набуває особливого значення, а проблема демографічного відновлення перетворюється на один із визначальних чинників збереження державності та забезпечення сталого розвитку України у довгостроковій перспективі.

Метою дослідження є обґрунтування концепції демографічної стійкості як стратегічної складової національної безпеки та економічного розвитку України, дослідження взаємозв'язку між інвестиціями у людський капітал, сімейною

політикою та процесами відтворення населення, а також розроблення механізмів економічного стимулювання народжуваності, виховання дітей і повернення людського потенціалу як ключового ресурсу післявоєнної модернізації та інтеграції України до європейського соціально-економічного простору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тривала демографічна депопуляція, зумовлена поєднанням низької народжуваності, передчасної смертності, старіння населення та міграційного відтоку унаслідок повномасштабної війни набула системного характеру. Якщо на початок 2022 р. чисельність населення України оцінювалася приблизно у 42 млн осіб, то за оцінкою, покладеною в основу Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року [12], у липні 2024 р. на всій території України проживало близько 35,8 млн осіб, з яких 31,1 млн - на територіях, де органи державної влади здійснюють свої повноваження у повному обсязі. За інерційним сценарієм чисельність населення може скоротитися до 28,9 млн осіб у 2041 р. та до 25,2 млн у 2051 р., тоді як реалізація сценарію демографічних змін передбачає можливість стабілізації чисельності на рівні близько 33,9 млн осіб у 2041 р.

Масштаб вимушеної міграції принципово змінив співвідношення між внутрішнім демографічним потенціалом України та її людським капіталом, який нині використовується економіками інших держав. Водночас кількість перетинів державного кордону не може ототожнюватися з кількістю емігрантів, оскільки одна й та сама особа могла багаторазово перетинати кордон.

За даними УВКБ ООН, наприкінці 2025 р. за межами України перебувало близько 5,9 млн українських біженців, понад 5 млн із яких - у європейських країнах; ще близько 3,7 млн осіб залишалися внутрішньо переміщеними в Україні. Водночас майже половина українських біженців декларувала намір або надію повернутися за умови покращення безпекової ситуації, доступності житла та необхідних послуг. Окремим індикатором масштабів інтеграції українців у соціально-економічні системи країн Європейського Союзу є механізм тимчасового захисту. Станом на 31 грудня 2025 р. у державах ЄС під тимчасовим захистом перебувало 4,35 млн осіб, які виїхали з України, з них 1,25 млн - у Німеччині, 969,2 тис. - у Польщі та 393,1 тис. - у Чехії. Діти становили 30,5% отримувачів захисту, дорослі жінки - 43,6%, а дорослі чоловіки - 25,9%. У березні 2026 р. кількість осіб під тимчасовим захистом у ЄС становила 4,33 млн, а найбільші концентрації зберігалися в Німеччині, Польщі та Чехії [13].

Подвійний економічний ефект міграційної ситуації полягає у тому, що з одного боку, вимушена міграція зменшує внутрішню пропозицію праці, звужує демографічну базу відтворення населення, посилює дефіцит фахівців і створює додаткове навантаження на пенсійну та соціальну системи. З іншого боку, інтеграція українців у економіки країн перебування сприяє збереженню їхньої професійної активності, накопиченню нових компетентностей, мовного та цифрового капіталу, формуванню міжнародних професійних мереж і потенційних

каналів трансферу знань та інвестицій. Отже, завдання державної демографічної політики полягає не у механічному (для чоловіків часом примусовому) поверненні максимальної кількості населення, а у формуванні таких інституційних та економічних умов, за яких повернення, циркуляція та дистанційна участь українського людського капіталу створюватимуть більшу додану вартість для національної економіки.

Одним із ключових індикаторів ефективності інвестицій у людський капітал є частка молоді, яка не працює, не навчається і не проходить професійної підготовки (NEET -скорочення від англ. *Not in Education, Employment, or Training* - «не навчаються, не працюють і не здобувають професійних навичок»). Нажаль, завдяки пандемічним обмеженням та наступними системними ризиками, спричиненими повномасштабним вторгненням ми отримали сукупність молодих людей, які перебувають поза системою освіти та офіційного працевлаштування, але отримують незадекларовані доходи через мережу Інтернет, що становить категорію молоді з тіньовою цифровою зайнятістю. З економічної точки зору найбільших втрат зазнає не та країна, яка недоотримує освітні інвестиції, а та, яка не здатна інтегрувати вже підготовлену молодь у продуктивну зайнятість. За даними Eurostat [14], у 2025 р. частка NEET серед молоді віком 15–29 років у ЄС становила 11,0%, тоді як стратегічною ціллю ЄС до 2030 р. є її зниження до 9%. Водночас, за оцінками ILO, у світі близько 257 млн молодих людей належать до категорії NEET, що майже в чотири рази перевищує чисельність офіційно безробітної молоді та свідчить про глибші структурні дисбаланси ринку праці.

Для України проблема є особливо гострою в умовах воєнних втрат населення, масштабної міграції та дефіциту трудових ресурсів. Скорочення частки молоді категорії NEET, яка зазнає структурних бар'єрів переходу від освіти до ринку праці, особливо серед жінок і сільських мешканців, виступає стратегічним імперативом гармонізації освітньої, соціальної та демографічної політики держави. Поряд із заходами щодо повернення молоді з-за кордону необхідно забезпечити ефективну інтеграцію в економіку тих, хто залишається в країні, через розвиток дуальної освіти, оплачуваних стажувань, програм першого робочого місця, професійної перепідготовки та механізмів Youth Guarantee. За таких умов зменшення частки NEET може стати важливим резервом відновлення людського потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення демографічної стійкості України.

Особливої уваги потребує також демографічна складова проблеми. Низька народжуваність була структурною проблемою України ще до повномасштабної війни: сумарний коефіцієнт народжуваності у 2020 р. становив лише 1,22 дитини на одну жінку проти приблизно 2,2, необхідних для простого відтворення населення. За експертними оцінками, після початку повномасштабної війни цей показник опустився нижче одиниці. За даними UNFPA [15-18], у 2024 р. в Україні народилося близько 176,7 тис. дітей, що на 35% менше, ніж у 2021 р.; у 2025 р.

UNFPA також оцінював сумарний коефіцієнт народжуваності України приблизно у 0,9 дитини на жінку, що є надзвичайно низьким рівнем навіть за європейськими мірками. Тому демографічну політику України має бути переорієнтовано з переважно компенсаційної моделі на інвестиційну модель відтворення людського потенціалу. Йдеться про комплексне зниження економічної вартості народження та виховання дітей для сімей через доступне житло, розвинену систему дошкільної освіти та догляду, медичну й репродуктивну підтримку, гнучку зайнятість, податкові стимули, підтримку працюючих батьків і створення безпечного середовища для дітей. Саме такий підхід відповідає логіці затвердженої Урядом Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року [19], яка передбачає підвищення народжуваності, повернення мігрантів, розвиток доступного житла, громадської інфраструктури, безпечного середовища та інклюзивного ринку праці. Kaneko, A. [10] у своїх дослідженнях робить акцент на тому, що вплив податкової політики щодо дітей на народжуваність залежить від структури економіки, заробітної плати та вартості виховання дітей; отже, для України потрібна не універсальна пільга, а комплексна модель. Averett, Gong та Wang [11] встановили, що офіційне відшкодування вартості послуги з догляду за дитиною підвищувало участь заміжніх матерів у робочій силі, але не мало статистично значущого ефекту на ймовірність народження дитини.

Політика підтримки сім'ї повинна охоплювати не лише якість догляду за дитиною, а й оптимізувати загальну структуру доходів і розходів, оподаткування та вартості виховання. Це може бути державна компенсація послуг няні або дитсадка у вигляді пільг або грошової допомоги, на догляд за дитиною, як варіант - ваучерна система грантів на дошкільну освіту. Академічна література [5-7] показує певний парадокс: спільне оподаткування може підтримувати сімейний бюджет, але водночас створювати «податкове покарання другого годувальника», найчастіше жінки, через підвищення граничного податкового навантаження на другого працюючого члена сім'ї. Дослідження сімейного оподаткування в Чехії та Італії підтверджують негативний вплив «joint taxation» на стимули до праці другого з подружжя. Тому для України варто формувати концепцію «сім'я як соціально-економічна одиниця інвестування» на противагу «сім'я як єдиний платник податку». Якщо розглядати питання через призму реальних економічних інструментів, то сьогодні Україна лише починає формувати комплексну систему демографічної політики. Наразі основний акцент зроблено на фінансовій підтримці народження дітей, житлових програмах, підтримці внутрішньо переміщених осіб, стимулюванні зайнятості та створенні умов для повернення мігрантів. [21].

До найбільш вагомих компенсаційних механізмів належать прямі виплати при народженні та вихованні дітей. З 2026 року одноразова допомога при народженні дитини збільшена до 50 тис. грн, а також запроваджено щомісячну допомогу на догляд за дитиною до одного року у розмірі 7 тис. грн. [22], також

існує програма «єЯсла», по якій компенсується частина витрат на догляд за дитиною віком від 1 до 3 років після повернення батьків до роботи. У 2026 році розмір виплати становить 8 тис. грн на місяць. Такий механізм спрямований на зменшення альтернативних витрат батьківства, особливо для жінок. [23] Програми «єОселя», «єВідновлення», житлові ваучери для ВПО та компенсації ветеранам теж фактично є демографічними інструментами, оскільки доступність житла прямо впливає на рішення щодо створення сім'ї та народження дітей. Лише за програмою «єОселя» понад 28 тис. сімей вже отримали житло на суму близько 50 млрд грн. [24]. За досвідом Ізраїлю було запроваджено механізми безоплатного зберігання репродуктивних клітин для військовослужбовців, розширено програми підтримки материнства та дитинства [25].

Фінансування житла, субсидій на оренду, працевлаштування та соціальної адаптації ВПО спрямоване не лише на соціальний захист, а й на збереження людського потенціалу всередині країни [26]. Однак з точки зору економічної теорії відтворення населення ці заходи поки що не формують повноцінного механізму демографічної стійкості. Найуспішніші країни світу, серед яких Франція, Ізраїль, Швеція, Угорщина, роблять ставку не лише на виплати, а на зниження сукупної вартості виховання дитини протягом 18–25 років через податкові пільги, сімейне оподаткування, доступне житло, безкоштовні дитячі садки, освіту та медицину. Для України перспективними можуть стати такі інструменти, як запровадження моделі «сім'я як єдиний податковий суб'єкт», сімейний капітал або освітні рахунки для дитини, державне співфінансування іпотеки при народженні кожної наступної дитини, спеціальні програми повернення молодих мігрантів та студентів, інвестиції у розвиток дитячої інфраструктури та якісної шкільної освіти. На відміну від традиційної соціальної підтримки, сучасна демографічна політика повинна розглядати дитину як стратегічний інвестиційний актив держави, а витрати на її народження, виховання та розвиток - як довгострокові інвестиції у людський капітал, конкурентоспроможність економіки та національну безпеку. Ефективність демографічної політики має визначатися не розміром разових виплат, а здатністю держави системно знижувати економічні витрати сім'ї на формування людського потенціалу від народження до входження молодої людини у продуктивну зайнятість, а її дієвість має підтверджуватися реальними статистичними показниками.

Вартою уваги є пропозиція впровадження сімейного податкового коефіцієнту, який враховує кількість дітей, їхній вік, витрати на освіту та догляд, але при цьому зберігає індивідуальність податкових прав кожного з батьків. Українську модель можна концептуалізувати як «Family Investment Tax Model»: дохід сім'ї → базове податкове зобов'язання → коригування на кількість дітей → податковий кредит на виховання → компенсація витрат на «childcare» та освіту → стимул до офіційної зайнятості обох батьків → накопичення людського капіталу

дитини. Вона принципово відрізняється від традиційної демографічної політики, орієнтованої на одноразову виплату за народження. Йдеться про довгострокове зниження повної економічної вартості дитини для домогосподарства - витрат на житло, харчування, медицину, освіту, догляд і втрачений трудовий дохід батьків. Дитина має розглядатися не як одержувач соціальної допомоги, а як об'єкт довгострокового суспільного інвестування в майбутній людський капітал країни. Водночас фінансовий механізм має бути пов'язаний із зайнятістю, продуктивністю, освітою та поверненням людського потенціалу, а не оплатою за факт народження.

Завдяки чистій міграції загальна чисельність населення ЄС продовжує демонструвати помірне зростання. Люксембург, Мальта, Кіпр, Іспанія є країнами з найвищою часткою іноземців. Якщо пріоритетом нашою країни є вступ до ЄС, то ми маємо розділяти таку політику і розуміти, що у сучасній економіці людський капітал є мобільним активом, а тому його переміщення є безповоротним і ці процеси треба розглядати як ресурсний потенціал. Для України це означає необхідність формування транскордонної моделі відтворення людського капіталу, яка поєднуватиме політику повернення громадян і запрошення іноземців із політикою циркуляції знань, капіталу, підприємницьких практик та професійних компетентностей. У цьому контексті політика країн-реципієнтів має розглядатися прагматично, без спрощеного трактування її виключно як «асиміляції» української молоді. Німеччина, Польща, Чехія та інші держави створили умови для легального проживання, навчання, доступу до ринку праці, соціальних послуг і професійної інтеграції українців, що об'єктивно підвищує привабливість цих країн для людського капіталу. Масштаб цього процесу підтверджується концентрацією українців під тимчасовим захистом саме в Німеччині, Польщі та Чехії. Тому для України принципово важливо не протиставляти інтеграцію українців у країнах ЄС їхньому потенційному поверненню, а створити конкурентну систему умов життя, праці, освіти, підприємництва та сімейної підтримки, здатну зробити Україну привабливим місцем для відновлення людського потенціалу. Демографічна стійкість України не може бути забезпечена виключно заходами у сфері демографічної статистики чи соціальних виплат. Вона потребує узгодження сімейної, житлової, освітньої, міграційної, податкової, трудової та інвестиційної політики в єдину систему управління довгостроковим інвестуванням в людину. Ключовим критерієм ефективності такої політики має стати не лише збільшення чисельності населення, а й зростання його продуктивності, тривалості активного життя, якості людського капіталу та здатності формувати додану вартість в Україні й через глобальні професійні мережі. Саме така логіка дає змогу перейти від політики реагування на демографічні втрати до економічної моделі відтворення, утримання та повернення людського потенціалу, що є необхідною передумовою післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Для аналізу демографічної динаміки доцільно порівнювати Україну з країнами, які на початку 1990-х років мали близьку чисельність населення та згодом реалізували різні моделі економічного розвитку. Найпоказовішими є Туреччина, Іспанія, Італія та Південна Корея. Дані наведено на основі бази даних Світового банку [27].

Таблиця 1

Динаміка чисельності населення України та окремих країн світу у 1991–2025 рр., млн осіб

Країна	1991	2000	2010	2020	2025*	Зміна 2025/1991, %
Україна	52,2	49,6	46,5	44,7	39,0	-25,3
Туреччина	56,5	64,3	72,3	84,3	88,5	+56,6
Іспанія	39,0	40,8	46,7	47,4	49,1	+25,9
Італія	56,8	56,9	59,3	59,6	58,7	+3,3
Південна Корея	43,3	47,0	49,5	51,8	51,4	+18,7

*2025 р. – оцінка/прогноз Світового банку.

Джерело: згруповано автором за даними [17,18,20,27].

У 1991 р. населення України було співставним із Туреччиною (52,2 проти 56,5 млн осіб), проте до 2025 р. розрив зріс майже до 50 млн осіб. Туреччина завдяки високій народжуваності, індустріалізації, урбанізації та масштабним інвестиціям у людський капітал збільшила населення майже на 57 %. З той самий час Україна втратила близько чверті населення, що є одним із найглибших демографічних скорочень серед великих європейських держав.

Для обґрунтування різних моделей демографічної та інвестиційної політики доцільно порівняти Україну з Польщею, Туреччиною та Південною Кореєю. Ці країни демонструють різні траєкторії поєднання інвестицій у людський капітал, сімейної політики, економічного зростання та демографічної динаміки. Дані сформовано на основі бази Світового банку.

Досвід Польщі, Туреччини та Південної Кореї свідчить, що довгострокове економічне зростання забезпечується не окремими демографічними або соціальними програмами, а системною політикою інвестування в людський капітал.

Туреччина протягом тривалого часу зберігала відносно високий рівень народжуваності завдяки поєднанню традиційних сімейних цінностей, високої ролі родини у суспільстві, міжпоколінної трансфертності та державної політики, орієнтованої на підтримку сімей з дітьми. У результаті чисельність населення зросла приблизно з 56 млн осіб у 1990–1991 рр. до понад 87 млн осіб у 2025 р., тобто майже на 55 %. Навіть попри поступове зниження коефіцієнта народжуваності, Туреччина зберігає позитивний природний приріст населення та значний внутрішній ринок праці, що є довгостроковими інвестиціями в економіку та чинить позитивний вплив на майбутній людський капітал, задовольняє

внутрішній попит на кадри, податкове наповнення бюджету і у результаті соціальної згуртованості формує стійкість національної безпеки.

Таблиця 2

Демографічна динаміка та особливості моделей розвитку (1991–2025 рр.)

Країна	Населення 1991, млн осіб	Населення 2025, млн осіб	Зміна, %	Домінуюча модель розвитку
Україна	51,9	39,0*	-24,9	Трансформаційна економіка з тривалими демографічними втратами, міграцією та воєнними ризиками
Польща	38,2	36,4	-4,7	Європейська модель соціально-інвестиційної держави, інтеграція до ЄС, активна підтримка сімей і ринку праці
Туреччина	56,5	85,9	+52,0	Демографічне зростання, індустріалізація, масштабні інвестиції в інфраструктуру та людський капітал
Південна Корея	43,3	51,4	+18,7	Інноваційно-інвестиційна модель, розвиток високотехнологічних галузей та інтенсивні інвестиції в освіту

* Не враховано чисельність населення, яке зберігає громадянство України, але проживає за межами країни більше одного року.

Джерело: згруповано автором за даними [27]

Таблиця 3

Порівняльна характеристика моделей інвестування в людський капітал

Критерій	Україна	Польща	Туреччина	Південна Корея
Підтримка народжуваності	Переважно соціальні виплати	Сімейні програми («Rodzina 500+», податкові пільги)	Традиційна сімейна модель та державна підтримка	Високі витрати на освіту, але низька народжуваність
Інвестиції в освіту	Обмежені війною	Високі стандарти ЄС	Зростаючі інвестиції	Один із найвищих рівнів у світі
Міграційна політика	Відтік населення	Залучення трудових мігрантів	Висока внутрішня мобільність	Орієнтація на підвищення продуктивності праці
Ключовий фактор зростання	Відбудова та повернення населення	Інституційна інтеграція до ЄС	Демографічний потенціал	Технології та інновації
Результат для людського капіталу	Скорочення чисельності населення	Відносна стабілізація	Значне зростання населення	Зростання продуктивності за умов старіння населення

Джерело: сформовано автором

Південна Корея зіткнулася зі швидким старінням населення, дефіцитом трудових ресурсів та зростанням навантаження на систему соціального забезпечення. Хоча загальна чисельність населення ще залишається високою завдяки демографічній інерції, з 2020 року розпочалося її скорочення. Значним нівелюючим фактором цих процесів є середня тривалість життя населення

Південної Кореї, яка у 2025 році склала 83,7 років [28], а населення Туреччини - відповідно 78,5 років [29].

Взаємозв'язок між потужними інвестиціями в освіту, інновації та технології й проблемами низької народжуваності та старіння населення має як компенсаторний, так і парадоксально-провокуючий характер. Низька чисельність працездатного населення компенсується вищою доданою вартістю, яку генерує високотехнологічний та високоосвічений працівник, таким чином ми намагаємося інвестувати в «якість дитини» замість «кількості» і попадаємо у демографічну пастку, коли низька народжуваність призводить до зменшення кількості потенційних батьків у наступному поколінні, що закріплює депопуляцію. Сучасні батьки прагнуть дати дитині максимум комфорту, освіти, та розвитку, що робить народження кожної наступної дитини економічно надважким. Збільшення терміну здобуття освіти суттєво відкладає вступ в шлюб та народження першої дитини. Отже, компенсація кількості працівників їхньою продуктивністю, де формується ідеал високотехнологічного та високоосвіченого працівника дзеркально відбивається на демографічних вподобаннях насамперед молоді. Концепція прямої компенсації гострого дефіциту кадрового потенціалу шляхом впровадження цифрових платформ та систем штучного інтелекту містить суттєві системні ризики, особливо в сегменті вироблення та реалізації стратегічних управлінських рішень. Специфіка сучасного менеджменту вимагає не сурогатної субституції людського фактора, а наявності якісно трансформованого — кількісно обмеженого, проте когнітивно та професійно високорозвиненого працездатного населення, здатного генерувати принципово вищу додану вартість. Паралельно з цим, асиметричне зростання освітньо-кваліфікаційного рівня жінок за відсутності паритетної адаптації інститутів ринку праці провокує зростання альтернативної вартості материнства. У сформованих інституційних умовах виникає деструктивна дихотомія, що змушує жінок здійснювати вибір між кар'єрною самореалізацією та реалізацією репродуктивної функції. Для України в умовах демографічних втрат війни стратегія відновлення повинна розглядати народження та виховання дітей як найважливіший інвестиційний проєкт держави, а підтримку сімей - як елемент економічної, соціальної та національної безпеки.

Для формування економічних механізмів демографічної стійкості України доцільно вивчати не лише інструменти стимулювання народжуваності, а комплексну систему підтримки сім'ї, яка охоплює податкову, житлову, освітню, соціальну та трудову політику. Досвід країн ОЕСР свідчить, що найбільший ефект забезпечує поєднання фінансових стимулів із доступним житлом, якісними послугами догляду за дітьми, можливістю поєднання батьківства з професійною діяльністю, та міжпоколінною солідарністю.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 4

Економічні механізми демографічної стійкості: міжнародний досвід та можливості адаптації в Україні

Країна	Ключові демографічні виклики	Реалізовані заходи	Результати та уроки для України
Франція	Старіння населення, зниження народжуваності	Сімейне оподаткування (*quotient familial*), податкові пільги для сімей з дітьми, розвинена мережа дошкільної освіти, тривалі батьківські відпустки	Одна з найстійкіших демографічних моделей Європи. Доведено ефективність поєднання податкових стимулів із розвитком дитячої інфраструктури.
Швеція	Висока вартість виховання дітей	Гендерно збалансовані батьківські відпустки, безкоштовна освіта, доступні дитячі садки, гнучка зайнятість	Висока економічна активність батьків та відносно стабільна народжуваність. Особливо ефективними виявилися інвестиції у дошкільний догляд за дітьми.
Угорщина	Демографічне скорочення та відтік молоді	Пільгові іпотечні кредити для сімей, податкові знижки на дітей, довічне звільнення від ПДФО для матерів із чотирма дітьми, субсидії на житло	Часткове підвищення народжуваності після тривалого спаду. Важливим чинником стала інтеграція житлової та податкової політики.
Польща	Низька народжуваність, дитяча бідність	Програма «500+» (згодом «800+»), прямі виплати на дітей, податкові пільги, підтримка молодих сімей	Суттєво скоротила дитячу бідність, але не забезпечила довгострокового зростання народжуваності. Лише грошові виплати виявилися недостатніми.
Південна Корея	Одна з найнижчих народжуваностей у світі	Масштабні виплати при народженні дитини, житлові програми, субсидії на догляд за дітьми, підтримка балансу «робота–сім'я»	Навіть значні бюджетні витрати не дали очікуваного ефекту без зміни житлової доступності та трудової культури.
Німеччина	Старіння населення та дефіцит робочої сили	Допомога *Elterngeld*, податкові пільги для сімей, розвиток дитячої інфраструктури, залучення мігрантів	Демографічна політика поєднується з політикою залучення людського капіталу та підтримкою працюючих батьків.
Ізраїль	Необхідність підтримання демографічної стійкості в умовах безпекових викликів	Система сімейних допомог, податкові пільги, підтримка багатодітних сімей, розвиток медицини репродуктивного здоров'я	Один із найвищих показників народжуваності серед розвинених країн, що демонструє значення суспільної культури сім'ї та державної підтримки.

Джерело: сформовано автором

Найбільш перспективним напрямом забезпечення демографічної стійкості України є формування сімейно-орієнтованої інвестиційної політики, яка передбачає запровадження сім'ї як єдиного податкового суб'єкта з податковими пільгами залежно від кількості дітей, часткове списання іпотечних зобов'язань після народження дітей, створення персональних інвестиційних рахунків дитини, податкове стимулювання роботодавців до впровадження сімейно-дружніх умов праці, гарантування доступної дошкільної освіти та догляду за дітьми, надання пенсійних преференцій батькам, які інвестували у розвиток людського капіталу, а також пріоритетний доступ сімей з дітьми до програм житлового забезпечення,

післявоєнної відбудови та регіонального розвитку. Залучення іноземців має відбуватися за освітнім і професійним пріоритетом, а також впровадженням програми «громадянство через інвестиції» або купівлю нерухомості, тобто має відбуватися керована, якісна селективна міграційна політика для заповнення дефіциту людського капіталу першочергово в особливо критичних галузях під час повоєнного відновлення.

Таблиця 5

Тривалість життя та особливості демографічної й інвестиційної політики (1991–2025 рр.)

Країна	Населення, 1991 р., млн осіб	Населення, 2025 р., млн осіб	Зміна %	Очікувана тривалість життя чоловіків, років	Очікувана тривалість життя жінок, років	Особливості демографічної та інвестиційної політики
Україна	51,9	39,0*	-24,9	70,0	79,5	Демографічний спад з 1991 року, міграційні втрати, що посилилися останні 4 роки, високий розрив між смертністю та народжуваністю, старіння населення, зменшення тривалості життя, низькі виплати при народження дитини, відсутність довготривалих інвестиційних проєктів у дитинство і молодь.
Польща	38,2	38,1	-0,3	75,3	82,6	Поєднання соціальних трансфертів («500+», «800+»), підтримки сімей, інтеграції до ЄС та значних структурних фондів розвитку формують консервативно-патріотичний консолідаційний вектор із суттєвим впливом традиційних християнських цінностей, орієнтований на захист суверенітету, збереження культурної моногенності та одночасне позиціонування країни як ключового форпосту та регіонального лідера Центрально-Східної Європи
Туреччина	56,5	87,7	+55,2	75,9	81,1	Збереження і культивація сімейних цінностей, статусу багатодітності і клановості у сільській місцевості, активна житлова політика та інвестиції в людський капітал, прийняття біженців і мігрантів, стимулювання зайнятості молоді задля збереження позитивного природного приросту.
Південна Корея	43,3	51,7	+19,4	80,8	86,6	Потужні інвестиції в освіту, інновації та технології, але критично низька народжуваність і швидке старіння населення.

*Оцінка з умовним урахуванням наслідків війни та демографічних втрат.

Джерело: згруповано автором за даними [27-30]

Порівняльний аналіз свідчить, що довгострокова демографічна стійкість формується не стільки рівнем поточних соціальних виплат, скільки здатністю держави створювати комплексне середовище для народження, виховання та розвитку дітей. Туреччина демонструє, що поєднання сімейно орієнтованої культури, житлової доступності та інвестицій у людський капітал здатне забезпечити суттєве зростання чисельності населення навіть за умов економічних трансформацій. Демографічне зростання Туреччини має комплексний детермінований характер що включає наявність значної частки активного репродуктивного населення, а розвиток національної системи охорони здоров'я та поліпшення якості життя забезпечили стійкий тренд до зростання середньої тривалості майбутнього життя та суттєвого скорочення дитячої смертності, що позитивно позначається на природному прирості. Збереження традиційних соціокультурних паттернів, патріархально-клановой структури та високого статусу багатодітності в сільських регіонах виступає природним бар'єром проти радикального падіння народжуваності, що у сукупності з інтенсифікацією зовнішніх міграційних припливів розширює демографічний базис і компенсує структурні диспропорції ринку праці.

Польща підтверджує важливість інтеграції демографічної політики з механізмами економічного розвитку та використанням ресурсів європейських фондів. Натомість досвід Південної Кореї доводить, що високі доходи, технологічне лідерство та значні бюджетні витрати самі по собі уповільнюють відтворення населення за відсутності сприятливих умов для створення сім'ї та виховання дітей. Для України ключовим завданням післявоєнного відновлення має стати формування економіки демографічної стійкості, у якій сім'я розглядається як стратегічний інвестор людського капіталу, а народження і виховання дітей - як суспільно значуща інвестиція з високою довгостроковою віддачею. У цьому контексті доцільним є впровадження моделі сімейного оподаткування, житлових програм для молодих сімей, податкових стимулів для батьків, накопичувальних освітніх фондів для дітей та механізмів компенсації частини витрат на їх виховання. Саме така кооперативна екосистема [31] здатна забезпечити не лише відновлення чисельності населення, а й нарощування людського потенціалу, продуктивності праці, інноваційної активності та конкурентоспроможності держави в умовах глобальної конкуренції за людський капітал.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що Україна конкурує не просто за кількість населення, а за здатність утримувати, відтворювати, повертати та продуктивно інтегрувати людський капітал. Розроблені пропозиції щодо впровадження сімейного оподаткування, житлових програм для молодих сімей, механізмів довгострокового інвестування у розвиток дітей, а також інструментів повернення міграційного людського потенціалу, які мають нівелювати проблему

соціальної стабільності, що загрожує зниженням взаємодопомоги та рівня довіри і обмежити виснаження ресурсів суспільства. У перспективі мають з'явитися механізми та дії, що пов'язують демографічну стійкість із інвестиційною політикою, сімейним оподаткуванням, житловою політикою, освітою та європейською інтеграцією, адже це формує здатність витримати конкуренцію за головний глобальний ресурс.

Список використаної літератури:

1. Лібанова Е. М., Позняк О. В. Зовнішня трудова міграція з України: вплив COVID-19. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 4 (42). С. 25–40. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2020.04.025.

2. Позняк О. В. Українські мігранти в Європі: ситуація в залежності від регіону перебування. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2 (44). С. 110–126. URL: https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/52 (дата звернення: 30.08.2026).

3. Остапенко Я. Сучасні демографічні виклики в Україні та їх наслідки для людського капіталу: статистичний погляд. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84.

4. Tesliuk R. Demographic Sustainability of Ukraine and Its Changes Caused by the Russian-Ukrainian War. *Journal of Population and Social Studies*. 2024. Vol. 32. P. 431–447. DOI: https://doi.org/10.25133/JPSSv322024.026.

5. Apps P. F., Rees R. Fertility, Taxation and Family Policy. *Scandinavian Journal of Economics*. 2004. Vol. 106, No. 4. P. 745–763. DOI: https://doi.org/10.1111/j.0347-0520.2004.00386.x.

6. Fehr H., Ujhelyiova D. Fertility, Female Labor Supply, and Family Policy. *German Economic Review*. 2013. Vol. 14, No. 2. P. 138–165. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2012.00568.x.

7. Brett C. Taxing family size and subsidizing child-specific commodities? *Journal of Public Economics*. 2002. Vol. 84, No. 1. P. 75–90. DOI: https://doi.org/10.1016/S0047-2727(01)00119-0.

8. Гук Л. П., Близнюк В. В., Бурлай Т. В. Цифрова система оцінки якості та професійного рівня людського капіталу громадян як інструмент соціальної стійкості повоєнної України. *Бізнес Інформ*. 2026. №6. С. 285–294. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-285-294 (дата звернення: 30.08.2026).

9. Crump R., Goda G. S., Mumford K. J. Fertility and the Personal Exemption: Comment. *American Economic Review*. 2011. Vol. 101, No. 4. P. 1616–1628. DOI: https://doi.org/10.1257/aer.101.4.1616.

10. Kaneko A. Examining the effect of a child tax on fertility in a two-sector model. *International Review of Economics*. 2025. Vol. 72. P. 1. DOI: https://doi.org/10.1007/s12232-024-00478-3.

11. Averett S., Gong Y., Wang Y. Assessing the effects of child-care subsidies on fertility and birth outcomes: evidence from the child and dependent care tax credit. *Review of Economics of the Household*. 2026. DOI: https://doi.org/10.1007/s11150-026-09861-1 .

12. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80 (дата звернення: 30.08.2026).

13. Про затвердження плану заходів з реалізації у 2024–2027 роках Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.11.2024 № 1091-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1091-2024-%D1%80 (дата звернення: 30.08.2026).

14. Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics. Eurostat. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics (дата звернення: 30.08.2026).

15. Ukraine Situation: Regional Refugee Response Plan 2025. Geneva : UNHCR, 2025. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (дата звернення: 30.08.2026).

16. Global Report 2025: Ukraine Situation Overview. Geneva : UNHCR, 2026. URL: https://www.unhcr.org/ (дата звернення: 30.08.2026).

17. Ukraine. Population and demographic situation. New York : UNFPA. URL: https://ukraine.unfpa.org/ (дата звернення: 30.08.2026).

18. Statement by the UNFPA Representative in Ukraine on the demographic situation and reproductive health. Kyiv : UNFPA Ukraine, 2025. URL: https://ukraine.unfpa.org/ (дата звернення: 30.08.2026).

19. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-p#Text (дата звернення: 30.08.2026).

20. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція. Державна служба статистики України. 2026. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 30.08.2026).

21. Демографічна політика. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. 2026. URL: https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/demohrafichna-polityka (дата звернення: 30.08.2026).

22. Людмила Шемелинець розповіла, як змінюються виплати для родин з дітьми у 2026 році. Міністерство соціальної політики України. 2026. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/lyudmyla-shemelynets-rozpovila-yak-zminyuyutsya-vyplaty-dlya-rodyn-z-ditmy-u-2026-rotsi (дата звернення: 30.08.2026).

23. Програма підтримки сім’ям з дітьми – «єЯсла». Пенсійний фонд України. 2026. URL: https://www.pfu.gov.ua/2176418-programa-pidtrymky-sim-yam-z-ditmy-yeyasla/ (дата звернення: 30.08.2026).

24. єОселя: українці отримали доступну іпотеку вже на 50 млрд грн. Міністерство економіки та довкілля України. 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/06f523c6-c751-4c3a-b0ae-1fef766fa8be (дата звернення: 30.08.2026).

25. Планування вагітності, державні виплати на дитину та допомога особам з інвалідністю, малозабезпеченим та багатодітним сім'ям / Програма «Шлях батьківства». Міністерство соціальної політики України. 2026. URL: https://www.msp.gov.ua/pidtrymka-batkivstva (дата звернення: 30.08.2026).

26. Верховна Рада ухвалила Державний бюджет України на 2026 рік. Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukhvalila_derzhavnii_biudzhet_ukraini_na_2026_rik-5455 (дата звернення: 30.08.2026).

27. Population, total (SP.POP.TOTL). World Development Indicators. World Bank Group. 2026. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL (дата звернення: 30.08.2026).

28. South Korea Life Expectancy 1950-2026. Macrotrends. 2026. URL: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/kor/south-korea/life-expectancy (дата звернення: 30.08.2026).

29. Turkey Life Expectancy 1950-2026. Macrotrends. 2026. URL: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/tur/turkey/life-expectancy (дата звернення: 30.08.2026).

30. Life expectancy at birth, total (years) (SP.DYN.LE00.IN). World Development Indicators. World Bank Group. 2026. URL: https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN (дата звернення: 30.08.2026).

31. Fedaka, V., Skrypnyk, N., & Zamlynskyi, V. (2026). Human potential formation in the context of cooperative ecosystem development: A strategy for sustainable economic recovery. Innovation and Sustainability, 6(3), 8-23. DOI: 10.31649/vis/3.2026.08.

References:

1. Libanova, E. M., & Pozniak, O. V. (2020). External labor migration from Ukraine: Impact of COVID-19. *Demography and Social Economy*, 42(4), 25–40. https://doi.org/10.15407/dse2020.04.025 [in Ukrainian].

2. Pozniak, O. (2021). Ukrainian migrants in Europe: Situation depending on the region of stay. *Demography and Social Economy*, 44(2), 110–126. https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/52 [in Ukrainian].

3. Ostapenko, Ya. (2026). Modern demographic challenges in Ukraine and their consequences for human capital: A statistical view. *Ekonomika ta suspilstvo*, 84 [in Ukrainian].

4. Tesliuk, R. (2024). Demographic sustainability of Ukraine and its changes caused by the Russian-Ukrainian war. *Journal of Population and Social Studies*, 32, 431–447. https://doi.org/10.25133/JPSSv322024.026

5. Apps, P. F., & Rees, R. (2004). Fertility, taxation and family policy. *Scandinavian Journal of Economics*, 106(4), 745–763. https://doi.org/10.1111/j.0347-0520.2004.00386.x

6. Fehr, H., & Ujhelyiova, D. (2013). Fertility, female labor supply, and family policy. *German Economic Review*, 14(2), 138–165. https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2012.00568.x

7. Brett, C. (2002). Taxing family size and subsidizing child-specific commodities? *Journal of Public Economics*, 84(1), 75–90. https://doi.org/10.1016/S0047-2727(01)00119-0

8. Huk, Larysa P., Blyzniuk, Viktoriia V., and Burlai, Tetiana V. (2026) "Digital System for Assessing the Quality and Professional Level of Citizens' Human Capital as a Tool for Social Resilience in Postwar Ukraine." Business Inform 6:285–294. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-285-294 [in Ukrainian].

9. Crump, R., Goda, G. S., & Mumford, K. J. (2011). Fertility and the personal exemption: Comment. *American Economic Review*, 101(4), 1616–1628. https://doi.org/10.1257/aer.101.4.1616

10. Kaneko, A. (2025). Examining the effect of a child tax on fertility in a two-sector model. *International Review of Economics*, 72, 1. https://doi.org/10.1007/s12232-024-00478-3

11. Averett, S., Gong, Y., & Wang, Y. (2026). Assessing the effects of child-care subsidies on fertility and birth outcomes: Evidence from the child and dependent care tax credit. *Review of Economics of the Household*. https://doi.org/10.1007/s11150-026-09861-1

12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, September 30). On approval of the Demographic Development Strategy of Ukraine for the period up to 2040 (Order No. 922-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80 [in Ukrainian].

13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 1). On approval of the action plan for the implementation in 2024–2027 of the Demographic Development Strategy of Ukraine for the period up to 2040 (Order No. 1091-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1091-2024-%D1%80 [in Ukrainian].

14. Eurostat. (2026). Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics

15. UNHCR. (2025). Ukraine situation: Regional refugee response plan 2025. https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

16. UNHCR. (2026). Global report 2025: Ukraine situation overview. https://www.unhcr.org/

17. UNFPA. (2026). Ukraine: Population and demographic situation. https://ukraine.unfpa.org/

18. UNFPA Ukraine. (2025). Statement by the UNFPA Representative in Ukraine on the demographic situation and reproductive health. https://ukraine.unfpa.org/

19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, September 30). On approval of the Demographic Development Strategy of Ukraine for the period up to 2040 (Order No. 922-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-p#Text [in Ukrainian].

20. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Demographic and social statistics: Population and migration. https://stat.gov.ua/ [in Ukrainian].

21. Ministry of Social Policy, Family and Unity of Ukraine. (2026). Demographic policy. https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/demohrafichna-polityka [in Ukrainian].

22. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2026). Liudmyla Shemelynets told how payments for families with children are changing in 2026. https://www.msp.gov.ua/press-center/news/lyudmyla-shemelynets-rozpovila-yak-zminyuyutsya-vyplaty-dlya-rodyn-z-ditmy-u-2026-rotsi [in Ukrainian].

23. Pension Fund of Ukraine. (2026). Support program for families with children – "eYasla". https://www.pfu.gov.ua/2176418-programa-pidtrymky-sim-yam-z-ditmy-yeyasla/ [in Ukrainian].

24. Ministry of Economy and Environment of Ukraine. (2026). eOselia: Ukrainians received accessible mortgages worth UAH 50 billion. https://me.gov.ua/News/Detail/06f523c6-c751-4c3a-b0ae-1fef766fa8be [in Ukrainian].

25. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2026). Pregnancy planning, state payments per child and assistance to persons with disabilities, low-income and large families | "Parenthood Path" program. https://www.msp.gov.ua/pidtrymka-batkivstva [in Ukrainian].

26. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). The Verkhovna Rada passed the State Budget of Ukraine for 2026. https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukhvalila_derzhavnii_biudzhet_ukraini_na_2026_rik-5455 [in Ukrainian].

27. World Bank Group. (2026). Population, total (SP.POP.TOTL): World Development Indicators. https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL

28. Macrotrends. (2026). South Korea life expectancy 1950-2026. https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/kor/south-korea/life-expectancy

29. Macrotrends. (2026). Turkey life expectancy 1950-2026. https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/tur/turkey/life-expectancy

30. World Bank Group. (2026). Life expectancy at birth, total (years) (SP.DYN.LE00.IN): World Development Indicators. https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN

31. Fedaka, V., Skrypnyk, N., & Zamlynskyi, V. (2026). Human potential formation in the context of cooperative ecosystem development: A strategy for sustainable economic recovery. *Innovation and Sustainability*, 6(3), 8-23. doi: 10.31649/vis/3.2026.08.

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. П*роведення дослідження та підготовки рукопису відбувалося без використання генеративного штучного інтелекту або AI-асистованих технологій.*

Надходження рукопису до журналу: 03.09.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 10.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.05
УДК 332.1:334.012.64

Олександр ІОРДАНОВ,
аспірант кафедри управління
підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
ORCID 0009-0000-4594-3019
e-mail: alexiordanov1998@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНОЇ ІНІЦІАТИВИ «УКРАЇНСЬКА БЕССАРАБІЯ»

Анотація

Актуальність теми. *Формування кластерних об'єднань є перспективним інструментом підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки та забезпечення сталого розвитку територій. Для Української Бессарабії особливого значення набуває інтеграція потенціалу виноградарства, виноробства, туризму та науково-інноваційної діяльності з урахуванням природно-ресурсних і соціокультурних особливостей регіону.*

Метою статті є *обґрунтування методологічних та організаційно-економічних засад формування виноградарсько-виноробної кластерної ініціативи «Українська Бессарабія», визначення її структури та перспектив розвитку.*

Методи дослідження. *Використано системний, територіальний і кластерний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, структурно-функціонального моделювання й територіального аналізу.*

Отримані результати. *Обґрунтовано доцільність формування кластерної ініціативи «Українська Бессарабія» на основі інтеграції інтересів бізнесу, органів публічного управління, наукових установ і громадськості. Запропоновано структурну модель кластера, що охоплює п'ять взаємопов'язаних складових: виробниче ядро, науково-інноваційний контур, контур створення доданої вартості, туристично-креативний та інституційний контури. Визначено перспективи розвитку виробничої кооперації, регіональних брендів, еногастрономічного туризму та впровадження інновацій.*

Практична цінність. *Результати дослідження можуть використовуватися для організаційного забезпечення створення кластера, розроблення стратегій місцевого економічного розвитку, підготовки інвестиційних пропозицій і спільних проєктів із залученням міжнародного фінансування.*

Висновки. *Формування кластерної ініціативи сприятиме ефективнішому використанню природно-ресурсного та економічного потенціалу Української Бессарабії, розвитку підприємництва й покращенню якості життя населення. Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування організаційно-правових механізмів створення кластера, узгодження інтересів його учасників та визначення моделі управління.*

Ключові слова: *кластерна ініціатива, регіональний розвиток, виноградарство, виноробство, додана вартість, інноваційна екосистема, сталий розвиток.*

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

UDC 332.1:334.012.64

Oleksandr IORDANOV,
PhD Student, Izmail State University of Humanities,
Izmail, Ukraine
ORCID 0009-0000-4594-3019
e-mail: alexiordanov1998@gmail.com

FEATURES OF THE FORMATION OF THE "UKRAINIAN BESSARABIA" CLUSTER INITIATIVE

Abstract

Relevance*. The formation of cluster associations is a promising instrument for enhancing the competitiveness of regional economies and ensuring sustainable territorial development. For Ukrainian Bessarabia, the integration of viticulture, winemaking, tourism, and scientific and innovative activities is particularly important, taking into account the region's natural resource potential and sociocultural characteristics.*

Purpose of the Article. *The article aims to substantiate the methodological, organizational, and economic foundations for establishing the viticulture and winemaking cluster initiative "Ukrainian Bessarabia", identify its structural components, and outline prospects for its development.*

Methods. *The study employs systemic, territorial, and cluster-based approaches, as well as methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, structural and functional modeling, and territorial analysis.*

Results. *The feasibility of establishing the "Ukrainian Bessarabia" cluster initiative is substantiated through the integration of the interests of businesses, public authorities, research institutions, and civil society. A structural model of the cluster is proposed, comprising five interconnected components: the production core, the scientific and innovation component, the value-added creation component, the tourism and creative component, and the institutional and governance component. Prospects for developing production cooperation, regional brands, wine and gastronomic tourism, and the introduction of innovations are identified.*

Practical value of the study. *The research findings can be applied to the organizational establishment of the cluster, the development of local economic development strategies, the preparation of investment proposals, and the implementation of joint projects involving international funding.*

Conclusions. *The formation of the cluster initiative is expected to contribute to more efficient utilization of the natural resource and economic potential of Ukrainian Bessarabia, entrepreneurship development, and improvements in the quality of life of the local population. Further research should focus on substantiating the organizational and legal mechanisms for establishing the cluster, coordinating the interests of its participants, and defining an appropriate governance model.*

Keywords: *cluster initiative; Ukrainian Bessarabia; regional development; viticulture; winemaking; value added; innovation ecosystem; sustainable development.*

Вступ. Посилення конкуренції та процесів євроінтеграцій України, пошук нових інструментів розвитку виноградарсько-виноробних регіонів визначається насамперед не об'ємами сировини, а здатністю створювати нові інтегровані ланцюги доданої вартості. Для цього необхідно поєднати зусилля бізнесу, науки,

інновації, маркетингу, логістики, туризму і системи публічного управління. Основні виноробні регіони Європейського Союзу показують, що кластерні ініціативи забезпечують ефективну кооперацію між цими структурами для підвищення конкурентоспроможності продукції, розвитку територіальних брендів, впровадження інновацій тощо.

Для Української Бессарабії питання формування сучасної кластерної моделі набуває особливої актуальності в контексті трансформаційних змін в соціально-економічній сфері держави. Тут є значний ресурсний потенціал, унікальний історичний досвід виноградарства та виноробства, вигідне географічне положення та полікультурна спадщина. Однак в межиріччі достатньо низький рівень кооперації між виробниками, науковими установами й органами влади, слабкий розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості. Додатковими викликами стали наслідки повномасштабної війни, скорочення інвестиційної активності та необхідність інтеграції регіону до європейського економічного простору. Також слід враховувати, що за умов анексій Криму, в південно-західному регіоні Одещини концентруються основні площі виноградників, а виноградарство та виноробство є традиційним елементом матеріальної та духовної культури місцевого населення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади кластерного розвитку сформовано у працях Маршалла А., Портера М., Бекаттіні Дж., Кетелса К. та Бошми Р.. В них були обґрунтовані роль територіальної концентрації підприємств, інноваційної взаємодії та ланцюгів створення доданої вартості у забезпеченні конкурентоспроможності регіонів [1–5]. Подальший розвиток кластерної політики пов'язаний із концепціями смарт-спеціалізації, четверної спеціалізації, територіальної концентрації, що стали методологічною основою сучасної регіональної політики Європейського Союзу [6–9].

Сучасний етап розвитку кластерного підходу в Україні характеризується посиленням уваги до його регіонального, інноваційного та агропродовольчого вимірів. Філатов С. і Філатова В. розглядають кластери як інструмент активізації економічного потенціалу регіонів України і пропонують активізувати роботу над формуванням системної регіональної кластерної політики. Ман Р. аналізував кластерний розвиток як інструмент забезпечення національних економічних інтересів та трансформації регіональних економічних систем. Для аграрної сфери Мазний О. та Ковбаса О. обґрунтовують значення кооперації, інновацій та інституційного середовища для формування аграрних кластерів. Желуденко К. акцентує увагу на ролі кластерів у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Подальший розвиток цього напряму представлено у дослідженні О. Ковбаси, де кластерний підхід розглядається як механізм організації ланцюгів доданої вартості, поглиблення переробки та локалізації економічного ефекту в агропромисловому секторі.

Суттєвий внесок у дослідження соціально-економічного розвитку Українського Придунав'я та південно-західної частини Одеської області зробили В. Тодоров [12-13], Ю. Мельник, Г. Граматік і Д. Радулов. У їхніх роботах висвітлено питання просторового розвитку територій, транскордонного співробітництва, стратегічного та просторового планування, диверсифікації економіки, розвитку туристично-рекреаційного потенціалу, виноградарсько-виноробного комплексу та впровадження кластерного підходу як інструменту підвищення конкурентоспроможності Української Бессарабії й територіальних громад регіону. Особливу увагу автори приділяють інтеграції регіону до європейського економічного простору, розвитку міжмуніципального та транскордонного партнерства, а також використанню сучасних інструментів стратегічного і просторового планування як основи сталого розвитку територій.

Метою статті є виявлення передумов формування кластерної ініціативи "Українська Бессарабія", обґрунтування його функціональної структури для сталого розвитку регіону.

Відповідно до цієї мети поставлені та вирішені наступні завдання:

- узагальнити сучасні теоретико-методологічні підходи до формування та функціонування кластерних ініціатив у системі регіонального розвитку;
- проаналізувати європейський досвід організації агропродовольчих і виноробних кластерів та визначити його найбільш релевантні для Української Бессарабії елементи;
- визначити природно-ресурсні, виробничі, соціально-економічні та інституційні передумови формування кластерної ініціативи в Українській Бессарабії;
- обґрунтувати виноградарсько-виноробний комплекс як виробниче ядро перспективної кластерної ініціативи;
- окреслити практичні напрями реалізації запропонованої моделі, зокрема через створення кластерного офісу, розвиток трансферу технологій, цифровізацію, регіональний брендинг, винний і гастрономічний туризм та міжнародне співробітництво.

Дослідження ґрунтується на системному та порівняльному підходах. Застосовано методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних положень кластерного розвитку. Порівняльний аналіз використаний для зіставлення функціональних характеристик європейських кластерних ініціатив. Структурно-функціональний метод дав можливість визначити взаємозв’язки між елементами запропонованої кластерної ініціативами.

Інформаційну основу становлять наукові праці з кластерної теорії та регіонального розвитку, матеріали європейської кластерної політики й відкриті матеріали кластерних організацій. Авторська модель має концептуальний характер, а її кількісна верифікація на основі даних підприємств та учасників майбутнього кластера є напрямом подальших досліджень.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної архітектури кластерної ініціативи «Українська Бессарабія». В ній виноградарсько-виноробне виробниче ядро поєднано з інноваційно-науковим, контуром створення доданої вартості, туристично-креативним та інституційним контурами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз європейських кластерних ініціатив показує, що жодна з них не може бути безпосередньо перенесена до умов Української Бессарабії. Причина полягає в тому, що вони формувалися в різних інституційних, економічних та соціокультурних середовищах. Це обумовлює необхідність розроблення власної концептуальної архітектури кластерної ініціативи, адаптованої до сучасних викликів післявоєнного відновлення України. Насамперед, мова іде про політику смарт-спеціалізації, принципів сталого розвитку та особливостей функціонування виноградарсько-виноробного комплексу регіону (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика авторської архітектури виноробної кластерної ініціативи «Українська Бессарабія» та провідних кластерів Європейського Союзу

Критерій	Українська Бессарабія	CL.A.N. (Італія)	Vinseo (Франція)	Inno'Vin (Франція)	FoodRegio (Німеччина)	Agro Transilvania (Румунія)	Rioja Wine Cluster (Іспанія)
Основна спеціалізація	Виноробний кластер повного циклу	Агропродовольчі інновації	Технології виноробства	Інновації у виноградарстві	Харчова промисловість	Агропродовольчий сектор	Виноробство
Тип кластеру	Багаторівнева кластерна екосистема	Національний інноваційний	Технологічний	Інноваційний	Харчовий	Регіональний	Виноробний
Методологічна основа	Smart Specialisation, Quadruple Helix, Value Chain	Smart Agrifood	Innovation	Precision Viticulture	Industry 4.0	Regional Development	Wine Branding
Роль університетів	Центральна (ІДГУ)	Висока	Висока	Дуже висока	Висока	Середня	Висока
Центри трансферу технологій	Є	Є	Є	Є	Є	Частково	Частково
Цифровізація	Комплексна	Висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Середня	Висока
AI та точне виноградарство	Передбачено	Частково	Є	Є	Частково	Ні	Частково
GI/PDO/PGI	Передбачено	Є	Є	Є	Частково	Частково	Є
Контур доданої вартості	Повний цикл	Високий	Високий	Високий	Дуже високий	Середній	Дуже високий
Циркулярна економіка	Базовий принцип	Є	Є	Є	Є	Частково	Є
Винний туризм	Базовий елемент	Є	Є	Частково	Ні	Є	Є

Критерій	Українська Бессарабія	CL.A.N. (Італія)	Vinseo (Франція)	Inno'Vin (Франція)	FoodRegio (Німеччина)	Agro Transilvania (Румунія)	Rioja Wine Cluster (Іспанія)
Гастрономічний туризм	Є	Є	Є	Ні	Ні	Є	Є
Кластерний офіс	Передбачено	Є	Є	Є	Є	Є	Є
Міжнародні програми	Horizon Europe, Interreg, EIT Food, Erasmus+, Danube	Є	Є	Є	Є	Є	Є
Потенціал співпраці	Базова модель	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий	Високий	Максимальний	Дуже високий

Джерело: авторська розробка на основі аналізу європейської кластерної політики та офіційних матеріалів кластерних ініціатив

Сучасний розвиток виноробної галузі визначається насамперед не обсягами виробництва сировини, а спроможністю територій формувати інтегровані ланцюги створення доданої вартості, поєднувати виробничі, науково-інноваційні, управлінські, маркетингові та туристичні компоненти в єдину економічну систему. Світова практика показує, що найбільш конкурентоспроможними є виноробні регіони, які змогли трансформувати традиційне аграрне виробництво у багатофункціональні регіональні екосистеми. Тут важливе значення має орієнтація на виробництво продукції з високою доданою вартістю, розвиток територіальних брендів (географічного зазначення), винного туризму, інновацій та міжнародного співробітництва.

У країнах Європейського Союзу виноробні кластери вже давно перестали виконувати виключно виробничі функції. Вони перетворилися на складні багаторівневі системи регіонального розвитку, які об'єднують виноградарські господарства, виноробні підприємства, університети, науково-дослідні центри, логістичні компанії, туристичні організації, органи державної влади, місцевого самоврядування та фінансові установи. Саме інтеграція різних секторів економіки забезпечує формування конкурентних переваг територій, підвищення продуктивності підприємств, розширення присутності регіональної продукції на міжнародних ринках тощо.

Для Української Бессарабії необхідність переходу до такої моделі розвитку набуває особливого значення. Регіон історично належить до провідних центрів українського виноградарства і виноробства, має сприятливі природно-кліматичні умови, значні площі виноградників, багатовікові традиції виробництва вина та унікальне етнокультурне середовище, сформоване взаємодією української, болгарської, гагаузької, молдовської, албанської та інших культур. Саме ця полікультурність формує потужний потенціал розвитку агропромислового виробництва й гастрономічного, культурного та подієвого туризму, які є невід'ємною складовою виноробних кластерів європейських країн.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Виноградарство та виноробство належать до галузей спеціалізації Української Бессарабії. Концентрацію галузі в південно-західній частині Одещини підтверджують дані щодо Болградського району. Тут у 2021 р. площа виноградних насаджень становила близько 7,0 тис. га, з яких 4,8 тис. га перебували у плодоносному віці. В Ізмаїльському районі загальна площа виноградників була близько 1,76 тис. га, у тому числі 0,82 тис. га плодоносних насаджень. Болградській район зібрав близько 78 тис. т винограду, що було найкращим показником не тільки на Одещині, але і в державі в цілому.

Загалом в Одеській області на початку 2020-х років концентрувалося близько 23–24 тис. га виноградників, або приблизно 60–70 % виноградних насаджень України. Потенційний обсяг вирощування винограду оцінювався приблизно у 260 тис. т. Водночас простежується тенденція скорочення виробничої бази: у 2022 р. в Одеській області було отримано близько 152,8–158,4 тис. т винограду, а у 2023 р. — 135,9 тис. т, при цьому площа виноградників протягом року скоротилася приблизно на 2,8 тис. га. Станом на 2024 р. в області діяли близько 200 сільськогосподарських підприємств, що займалися вирощуванням винограду, та 47 виноробних підприємств. На цю область припадає до 70 % українського ринку виноробної продукції. Тобто Одесщина в цілому та її південно-західні райони формують одне з основних територіальних ядер виноградарства України. Тут створено достатню виробничу основу для формування виноградарсько-виноробного ядра кластерної ініціативи «Українська Бессарабія».

Разом із тим сучасний стан виноробної галузі Української Бессарабії характеризується низкою системних проблем. Значна частина підприємств функціонує відокремлено, між виробниками, науковими установами та органами влади відсутні сталі механізми кооперації, недостатньо розвинені локальні ланцюги створення доданої вартості. В такій ситуації виробництво переважно орієнтоване на реалізацію сировини або продукції з невисоким ступенем переробки. Це обумовлює втрати частини потенційних доходів, негативно впливає на конкурентоспроможність місцевих виробників і стримує розвиток суміжних секторів економіки.

Суттєвим викликом для регіону стали наслідки повномасштабної війни, які зумовили трансформацію економічних зв'язків, скорочення інвестиційної активності та переорієнтацію зовнішньої торгівлі. Ці процеси відкрили нові можливості для формування регіональних виробничих систем, здатних забезпечити економічну стійкість територій, розвиток місцевого підприємництва. Особливого значення набуває прикордонне положення Української Бессарабії в межах Дунайського макрорегіону. Це обумовлює додаткові передумови для розвитку міжнародної кооперації, транскордонних кластерних ініціатив і залучення фінансових ресурсів програм Європейського Союзу.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Важливим чинником трансформації регіональної економіки виступає реалізація політики смарт-спеціалізації. Тобто, для ефективного розвитку необхідно концентрувати на найбільш перспективних напрямках розвитку. Для нашого регіону таким є виноградарсько-виноробний комплекс, який має всі передумови для формування високотехнологічного агропродовольчого кластера. Він має забезпечити формування синергії регіонального розвитку за рахунок об'єднання зусиль ключових інституційних організації території.

Така ситуація зумовила обґрунтування авторської концептуальної системи виноробної кластерної ініціативи «Українська Бессарабія» (рисунок 1). Її принципова відмінність від традиційних виробничих кластерів полягає у формуванні багаторівневої екосистеми, в якій виробництво винограду і вина є одним із взаємопов'язаних компонентів єдиного механізму регіонального розвитку. Перспективний кластер враховує елементи циркулярної економіки, насамперед, за рахунок залучення елементів циркулярної економіки.

Запропонована модель інтегрує виробничий, науково-інноваційний, економічний, туристично-креативний та інституційний контури, між якими формуються постійні інформаційні, фінансові, технологічні й управлінські зв'язки. Такий підхід забезпечує перехід від традиційної моделі виробництва до сучасної кластерної екосистеми, яка враховує адаптацію до сучасних процесів глобалізації та європейської інтеграції і підвищених вимог для забезпечення конкурентоздатності.

Функціонування будь-якої кластерної екосистеми розпочинається з формування її виробничого ядра. Воно визначає економічний профіль території, формує базовий продукт (сировину), навколо якої вибудовується вся система міжгалузевих взаємозв'язків. Виробниче ядро виступає основою майбутнього кластера. Від рівня його розвитку, технологічної оснащеності, спеціалізації та кооперації безпосередньо залежить ефективність функціонування всіх інших елементів цієї екосистеми.

Обґрунтована система виноробної кластерної ініціативи ґрунтується на принципах горизонтальної та вертикальної інтеграції. Це обумовлює відмінності від класичних виробничих моделей, де організації працюють переважно незалежно одна від іншої. Тобто, всі суб'єкти вказаної ініціативи не тільки здійснюють свою господарську діяльність, а й беруть участь у формуванні спільної економічної системи. Відповідно відбувається координація виробничих процесів, обмін інформацією, впровадження інновацій та спільне просування продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для Української Бессарабії такий підхід має принципове значення. Виноградарсько-виноробний комплекс регіону характеризується значною кількістю виробників різного масштабу – від сімейних фермерських господарств до великих виноробних підприємств. У сучасних умовах вони переважно функціонують автономно, що істотно обмежує можливості використання ефекту

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

масштабу, знижує ефективність маркетингової діяльності, ускладнює вихід на міжнародні ринки та стримує впровадження сучасних технологій. Відповідно перспективна кластерна ініціатива має призвести до створення інтегрованої економічної системи.

Методологічною основою формування та розвитку кластерної ініціативи «Українська Бессарабія» є поєднання та узгодження інтересів бізнес-структур, органів публічного управління, громадськості й наукових установ з урахуванням природно-ресурсних та екологічних особливостей регіону. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності використання природного, економічного та людського потенціалу території, забезпечення раціонального природокористування, сталого регіонального розвитку та покращення якості життя населення.

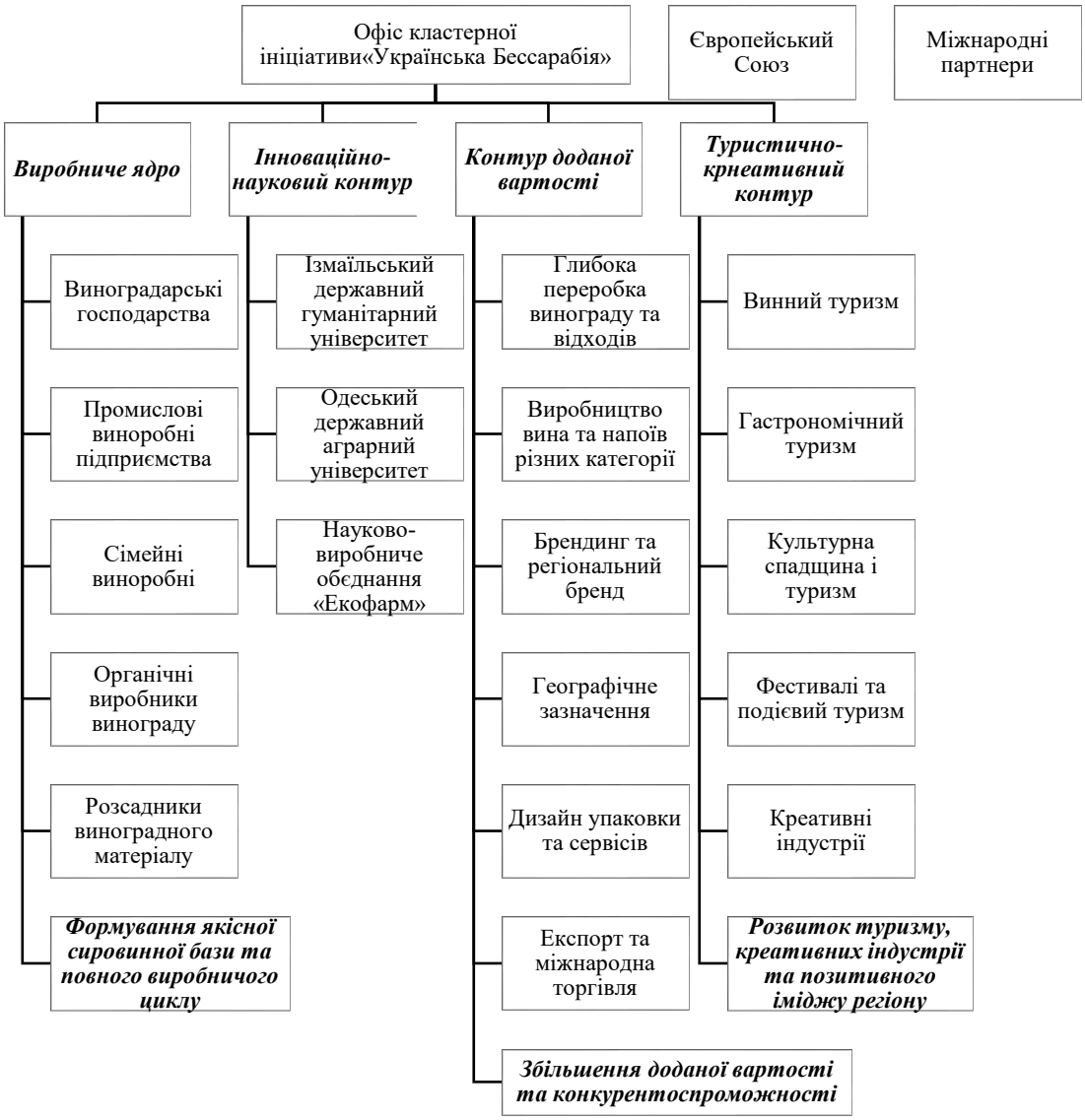


Рис. 1. **Контури кластерної ініціативи «Українська Бессарабія»**
Джерело: розроблено автором

До складу виробничого ядра доцільно включити виноградарські господарства, сімейні виноробні, промислові виноробні підприємства, виробників органічного винограду, розсадники сертифікованого посадкового матеріалу, підприємства, що виробляють допоміжні матеріали для виноробства, а також професійні асоціації та галузеві об'єднання. Кожна із зазначених груп виконує власну функцію, однак лише їх взаємодія забезпечує формування повного виробничого циклу.

Основною ланкою виробничого ядра залишаються виноградарські господарства. Вони створюють первинний продукт, який визначає якість усієї подальшої продукції. У сучасній європейській практиці виноградарство дедалі більше орієнтується не на врожайність (або кількість продукту), а на виробництво високоякісного винограду, адаптованого до конкретних природно-кліматичних умов.

Особливу роль у запропонованій моделі відіграють сімейні виноробні, які в більшості європейських країн формують основу регіональної винної культури. Саме вони забезпечують різноманітність продукції, підтримують локальні сорти винограду, зберігають традиційні технології виробництва та формують автентичність території. Для Української Бессарабії розвиток сімейного виноробства має не лише економічне, а й соціальне значення. Так створюються додаткові можливості для розвитку малого підприємництва, самозайнятості населення та диверсифікації доходів сільських територій.

Поряд із сімейними виробниками будуть працювати великі виноробні підприємства (Колонист, Шабо, Фрумушика, Вил Тинта), які володіють сучасними виробничими потужностями, мають досвід експорту продукції та здатні виступати стимулятори технологічного розвитку всього кластера. Їх участь забезпечує масштабування виробництва, впровадження міжнародних стандартів якості, сертифікацію продукції відповідно до вимог Європейського Союзу та інтеграцію регіону у глобальні ринки вина.

Важливим елементом виробничої системи також є розсадники виноградного матеріалу. Саме вони забезпечують відтворення високоякісних насаджень, впровадження перспективних сортів винограду та підвищення стійкості виноградників до змін клімату й поширення хвороб. Формування власної системи виробництва сертифікованого посадкового матеріалу дозволить суттєво зменшити залежність від імпортних саджанців та підвищити біологічну безпеку регіону. В Українській Бессарабії такі господарські суб’єкти матимуть велику перспективу, особливо в контексті адаптації до природно-кліматичних змін.

Важливе місце у структурі виробничого ядра займають підприємства, що забезпечують виробництво допоміжної продукції та матеріалів для виноробства. До них належать виробники пляшок, корків, етикеток, пакувальних матеріалів, технологічного обладнання, систем автоматизації, лабораторного устаткування та

спеціалізованого програмного забезпечення. Їх інтеграція до кластерної системи дозволяє суттєво скоротити виробничі витрати, прискорити інноваційні процеси та локалізувати значну частину доданої вартості в межах регіону.

Окрему функцію виконують професійні асоціації, консорціуми виробників та інші форми добровільного об'єднання підприємств. У запропонованій моделі вони не лише представляють інтереси своїх учасників, а й виступають інструментом виробничої координації, розроблення спільних стандартів якості, формування регіонального бренду, підготовки маркетингових програм та представництва інтересів кластера у взаємовідносинах із державними органами та міжнародними партнерами.

Таким чином, виробниче ядро авторської кластерної ініціативи є комплексною системою економічної кооперації, яка формує матеріальну основу функціонування всієї кластерної екосистеми. Його інтеграція з науковими, управлінськими, туристичними та маркетинговими структурами забезпечує перехід від традиційної галузевої організації виробництва до сучасної моделі регіонального розвитку, заснованої на партнерстві, інноваціях і створенні максимальної доданої вартості в межах Української Бессарабії.

Однією з визначальних особливостей сучасних такого підходу до кластерів є трансформація знань, інновацій та людського капіталу на головний фактор регіональної конкурентоспроможності. Відповідно інноваційно-науковий контур є не допоміжним, а одним із системоутворюючих елементів виноробної кластерної ініціативи «Українська Бессарабія».

На відміну від традиційної моделі взаємодії науки та виробництва, яка обмежується виконанням окремих науково-дослідних робіт або підготовкою фахівців, запропонована концепція передбачає створення постійно діючої інноваційної екосистеми. Її функціонування має забезпечувати безперервний цикл генерації знань – від проведення фундаментальних і прикладних досліджень до впровадження їх результатів у виробництво, створення нових продуктів, цифрових сервісів та сучасних бізнес-моделей. У такій системі наукові установи перестають бути зовнішніми консультантами виробничого сектору, а стають повноправними учасниками кластерної ініціативи, відповідальними за довгостроковий інноваційний розвиток регіону.

Ключову роль у функціонуванні інноваційно-наукового контуру доцільно відвести Ізмаїльському державному гуманітарному університету та Одеському державному аграрному університету. Вони завдяки своєму географічному розташуванню, кадровому потенціалу та досвіду міжнародного співробітництва можуть виконувати функції центру генерації знань і координації інноваційної діяльності кластера. На відміну від класичного університету, який переважно забезпечує освітній процес, сучасний університет європейського типу має виконувати значно ширший спектр функцій. Він виступає інтегратором науки, освіти, бізнесу та місцевого самоврядування, формуючи інтелектуальне

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

середовище розвитку території. У межах запропонованої кластерної архітектури університет повинен забезпечувати науковий супровід розвитку виноградарсько-виноробного комплексу, виконувати прикладні дослідження, здійснювати аналітичне забезпечення діяльності кластерного офісу, брати участь у підготовці стратегічних документів, розробленні інноваційних проєктів, проведенні маркетингових досліджень та оцінці конкурентоспроможності продукції. Важливим напрямом діяльності має стати формування міждисциплінарних дослідницьких команд, до складу яких входитимуть економісти, географи, екологи, фахівці з туризму, інформаційних технологій, маркетингу, менеджменту та аграрних наук.

Важливим напрямом формування науково-інноваційного контуру виноградарсько-виноробної кластерної ініціативи «Українська Бессарабія» є залучення до її діяльності Національного наукового центру «Інститут виноградарства і виноробства імені В. Є. Таїрова» - провідної вітчизняної науково-дослідної установи, що спеціалізується на проблемах розвитку виноградарства і виноробства. Участь цієї установи дозволить забезпечити науковий супровід розвитку виробничого ядра кластера, сприятиме впровадженню інноваційних технологій та посиленню взаємодії між науковими установами, виноградарськими господарствами, виноробними підприємствами й органами місцевого самоврядування.

Особливе значення така співпраця матиме для адаптації виноградарства Української Бессарабії до сучасних агрокліматичних умов, насамперед зростання посушливості клімату, дефіциту вологи, температурних коливань та інших чинників, що впливають на продуктивність і якість винограду. Перспективними напрямами спільної діяльності можуть стати науково обґрунтований добір сортів винограду відповідно до природно-кліматичних особливостей регіону, використання сертифікованого садивного матеріалу, удосконалення технологій закладання та догляду за виноградниками, оптимізація водокористування, захист рослин і впровадження технологій точного виноградарства.

Не менш важливою є потенційна участь Інституту у розвитку виноробної складової кластерної ініціативи. Йдеться про науково-технологічний супровід виробництва виноробної продукції, удосконалення технологій переробки винограду, підвищення якості та конкурентоспроможності місцевих вин, дослідження особливостей виноробної сировини та сприяння формуванню продукції з вираженою регіональною ідентичністю. Окремим напрямом співпраці може стати наукове обґрунтування територіальних особливостей виноградарства Української Бессарабії для розвитку системи географічних зазначень та просування регіональних виноробних брендів.

Ще одним напрямком із найважливіших напрямів діяльності інноваційно-наукового контуру є цифровізація виноградарсько-виноробного комплексу. Світовий досвід свідчить, що сучасне виноробство дедалі більше базується на

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

використанні цифрових технологій, систем дистанційного моніторингу, геоінформаційних систем, штучного інтелекту, безпілотних літальних апаратів, автоматизованих систем управління виробництвом та технологій аналізу великих масивів даних. Їх використання дозволяє прогнозувати врожайність, контролювати стан виноградників, оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, оцінювати ризики виникнення захворювань, зменшувати виробничі витрати та підвищувати якість кінцевої продукції.

Особливого значення набуває створення цифрової платформи виноробного кластера, яка має забезпечити інтеграцію всіх учасників екосистеми в єдиний інформаційний простір. Через таку платформу можуть здійснюватися обмін технологічною інформацією, електронний документообіг, формування спільних баз даних, управління проєктами, моніторинг виконання кластерних програм, проведення маркетингових досліджень, організація електронної комерції та просування продукції на міжнародних ринках. Фактично цифрова платформа повинна стати інформаційною основою функціонування всієї кластерної екосистеми. Окремим напрямом діяльності інноваційно-наукового контуру є забезпечення підготовки та безперервного професійного розвитку людського капіталу.

Важливим інструментом інтеграції науки та бізнесу є створення центрів трансферу технологій, діяльність яких спрямовуватиметься на комерціалізацію результатів наукових досліджень. Такі центри забезпечуватимуть пошук інноваційних рішень для підприємств, підготовку патентів, ліцензування технологій, підтримку стартапів, залучення інвестицій та супровід міжнародних інноваційних проєктів. Їх функціонування дозволить значно скоротити часовий проміжок між отриманням наукового результату та його практичним використанням у виробництві.

Не менш важливою складовою інноваційно-наукового контуру є міжнародне наукове співробітництво. Прикордонне положення Української Бессарабії створює сприятливі умови для участі університетів і наукових установ у програмах Європейського Союзу, зокрема Horizon Europe, Erasmus+, Interreg NEXT, Danube Region Programme, EIT Food та інших міжнародних ініціативах. Реалізація спільних дослідницьких проєктів сприятиме інтеграції регіону до європейського наукового простору, залученню фінансових ресурсів, підвищенню кваліфікації науковців і впровадженню передових технологій у виробництво.

У запропонованій моделі інноваційно-науковий контур взаємодіє з усіма іншими структурними елементами кластерної екосистеми. Виробничому ядру він забезпечує технологічні рішення, нові сорти винограду, сучасні методи управління виробництвом та підготовку кадрів. Контур створення доданої вартості отримує наукові розробки у сфері переробки продукції, сертифікації, маркетингу, цифровізації та розвитку регіонального бренду. Туристично-креативний контур використовує результати досліджень для формування інноваційних туристичних

продуктів, розвитку винного туризму та культурної інтерпретації спадщини . Інституційний контур спирається на аналітичні матеріали, прогнози, стратегічні дослідження та рекомендації щодо формування кластерної політики.

Таким чином, інноваційно-науковий контур виконує функцію інтелектуального центру виноробної кластерної ініціативи «Українська Бессарабія».

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розроблено авторську структуру виноробної кластерної ініціативи «Українська Бессарабія», яка спирається на інтеграцію сучасних європейських підходів до регіонального розвитку та кластерної політики. Запропонована модель розглядає кластер як багаторівневу регіональну екосистему, у якій виробничий, науково-інноваційний, економічний, туристично-креативний та інституційний контури функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління розвитком території.

Методологічною основою авторської архітектури визначено синергетичне поєднання концепцій Smart Specialisation, Quadruple Helix, Value Chain, Circular Economy, Bioeconomy та Territorial Governance, що дозволяє перейти від галузевого підходу до формування інтегрованої регіональної інноваційної екосистеми. Такий підхід забезпечує концентрацію ресурсів на стратегічній спеціалізації регіону, розвиток міжгалузевої взаємодії, цифровізацію бізнес-процесів, створення продукції з високою доданою вартістю та посилення міжнародної конкурентоспроможності виноробного комплексу.

Практична цінність запропонованої архітектури полягає у можливості її використання як концептуальної основи для створення виноробного кластера «Українська Бессарабія», підготовки стратегічних документів регіонального розвитку, реалізації проєктів смарт-спеціалізації, залучення міжнародної технічної допомоги та формування конкурентоспроможної агропродовольчої екосистеми, інтегрованої до європейського економічного простору. Запропонована модель може бути адаптована і для розвитку інших агропродовольчих кластерів України, орієнтованих на створення високої доданої вартості, інноваційний розвиток та післявоєнне відновлення економіки.

Перспективи подальших досліджень пов’язані насамперед з обґрунтуванням організаційно-правових та інституційних засад формування виноградарсько-виноробного кластера «Українська Бессарабія». Особливої уваги потребує визначення оптимальної організаційно-правової форми кластерного об’єднання, складу його засновників та учасників, порядку їх вступу, механізмів управління, фінансування й розподілу відповідальності. Важливим завданням є розроблення поетапної процедури створення кластера, що передбачатиме проведення консультацій із потенційними учасниками, узгодження спільних економічних інтересів, визначення стратегічних цілей і напрямів діяльності, підготовку установчих документів та формалізацію партнерських відносин.

Необхідно визначити правові механізми взаємодії виноградарських господарств, виноробних підприємств, наукових та освітніх установ, органів місцевого самоврядування, громадських організацій і міжнародних партнерів.

Дослідження мають бути спрямовані також на розроблення моделі функціонування кластерного офісу, визначення його повноважень, організаційної структури та джерел фінансування. Практичним результатом цієї роботи має стати формування організаційно-правової дорожньої карти створення виноградарсько-виноробного кластера «Українська Бессарабія», яка визначатиме послідовність необхідних консультацій, погоджень, установчих рішень та організаційних заходів, спрямованих на перехід від концептуальної кластерної ініціативи до функціонуючого об’єднання суб’єктів регіонального розвитку.

Список використаної літератури:

1. OECD. Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places. *OECD Regional Development Studies. Paris : OECD Publishing*. 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/c76ec2a1-en.

2. OECD. Regions in Industrial Transition 2023: New Approaches to Persistent Problems. *OECD Regional Development Studies. Paris : OECD Publishing*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/5604c2ab-en.

3. Pontikakis D., González I., Bianchi G., Ranga L., Marques A., Reimeris R., Mifsud S., Morgan K., Madrid C., Stierna K. Partnerships for Regional Innovation Playbook. *Luxembourg : Publications Office of the European Union*. 2022. DOI: https://doi.org/10.2760/775610.

4. Miedzinski M., Ciampi K., Matusiak M., Coenen L. Addressing Sustainability Challenges and Sustainable Development Goals via Smart Specialisation: Towards a Theoretical and Conceptual Framework. *Luxembourg : Publications Office of the European Union*. 2021. DOI: https://doi.org/10.2760/410983.

5. Miedzinski M., Coenen L., Larsen H., Matusiak M., Sarcina A. Enhancing Sustainability Dimension in Smart Specialisation Strategies: A Framework for Reflection. *Luxembourg : Publications Office of the European Union*. 2022. DOI: https://doi.org/10.2760/300268.

6. European Expert Group on Clusters. Recommendation Report. European Commission, 2021.

7. European Commission. Smart Guide to Cluster Policy Monitoring and Evaluation. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020.

8. European Commission. Smart Guide for European Strategic Cluster Partnerships. *Luxembourg : Publications Office of the European Union*. 2019. DOI: https://doi.org/10.2826/597536.

9. European Commission. Transition Pathway for the Agri-Food Industrial Ecosystem. *Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. 2024. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/agri-food-

industrial-ecosystem/transition-pathway-agri-food-industrial-ecosystem_en (дата звернення: 25.10.2026).

10. Мазний О., Ковбаса О. Аспекти формування та розвитку кластерів в галузі сільського господарства України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 150–157. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-21.

11. Желуденко К. Кластери як інноваційний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 100–108. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.11.

12. Чорна Н. Кластерний підхід до розвитку винного туризму: зарубіжний досвід та можливості його впровадження в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-19.

13. Ольшанська О., Бушуєв П. Cluster management as a driver for regional tourism development. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. № 1. С. 47–55. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.5.

14. Тодоров В., Хомутов В. Основні напрями розвитку туризму в Українському Придунав'ї. *Наукові записки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка. Географічні науки*. 2018. Вип. 9. С. 168–175. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.1229454

References:

1. OECD. (2019). Regions in industrial transition: Policies for people and places. *OECD Regional Development Studies. OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/c76ec2a1-en

2. OECD. (2023). Regions in industrial transition 2023: New approaches to persistent problems. *OECD Regional Development Studies. OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/5604c2ab-en

3. Pontikakis, D., González, I., Bianchi, G., Ranga, L., Marques, A., Reimeris, R., Mifsud, S., Morgan, K., Madrid, C., & Stierna, K. (2022). Partnerships for regional innovation playbook. *Publications Office of the European Union*. https://doi.org/10.2760/775610

4. Miedzinski, M., Ciampi, K., Matusiak, M., & Coenen, L. (2021). Addressing sustainability challenges and Sustainable Development Goals via smart specialisation: Towards a theoretical and conceptual framework. *Publications Office of the European Union*. https://doi.org/10.2760/410983

5. Miedzinski, M., Coenen, L., Larsen, H., Matusiak, M., & Sarcina, A. (2022). Enhancing sustainability dimension in smart specialisation strategies: A framework for reflection. *Publications Office of the European Union*. https://doi.org/10.2760/300268

6. European Expert Group on Clusters. (2021). Recommendation report. European Commission.

7. European Commission. (2020). Smart guide to cluster policy monitoring and evaluation. Publications Office of the European Union.

8. European Commission. (2019). Smart guide for European strategic cluster partnerships. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2826/597536

9. European Commission. (2024). Transition pathway for the agri-food industrial ecosystem. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/agri-food-industrial-ecosystem/transition-pathway-agri-food-industrial-ecosystem_en

10. Maznyi, O., & Kovbasa, O. (2024). Aspects of the formation and development of clusters in Ukraine's agricultural sector. Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, (4), 150–157. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-21 [in Ukrainian].

11. Zheludenko, K. (2024). Clusters as an innovative tool for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, (20), 100–108. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.11 [in Ukrainian].

12. Chorna, N. (2022). Cluster approach to wine tourism development: International experience and opportunities for its implementation in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-19 [in Ukrainian].

13. Olshanska, O., & Bushuiev, P. (2022). Cluster management as a driver for regional tourism development. *Journal of Strategic Economic Research*, (1), 47–55. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.5

14. Todorov, V., & Khomutov, V. (2018). Main directions of tourism development in the Ukrainian Danube region. *Naukovi zapysky Sumskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni A. S. Makarenka. Heohrafichni nauky*, (9), 168–175. https://doi.org/10.5281/zenodo.1229454 [in Ukrainian].

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. П*роведення дослідження та підготовки рукопису відбувалося без використання генеративного штучного інтелекту або AI-асистованих технологій.*

Надходження рукопису до журналу: 11.09.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 16.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

Економічний вісник Причорномор'я. 2026, Випуск 10
ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.06
УДК 336:658.1:005.934

Артем КАЛІНІЧЕНКО,
здобувач кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID 0009-0004-9211-3981
email: a.kalinichenko@knute.edu.ua

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація

Актуальність. *Поєднання воєнних і макроекономічних шоків в Україні сформувало надзвичайно агресивне середовище функціонування бізнесу, зумовивши дефіцит ліквідності, зростання ризиків неплатоспроможності та руйнування традиційних ланцюгів створення цінності. У цих умовах цифрова трансформація перетворилася з інструменту підвищення операційної ефективності на фундаментальний чинник збереження життєздатності та адаптивності суб'єктів господарювання. Зазначене зумовлює нагальну потребу в перегляді класичних підходів до фінансового менеджменту та обґрунтуванні комплексної концепції забезпечення фінансової стійкості на основі синергії традиційних аналітичних важелів і цифрових технологій.*

Метою дослідження *є розвиток теоретико-методологічних положень щодо фінансової стійкості підприємства та обґрунтування концептуальних засад її забезпечення в умовах цифровізації економіки.*

Методи дослідження. *Дослідження виконано із застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних економічних методів. За допомогою методів наукового узагальнення, аналізу та синтезу систематизовано класичні й сучасні підходи до визначення сутності фінансової стійкості та її чинників. Метод порівняльного аналізу та групування застосовано для оцінювання динаміки показників фінансового стану підприємств України за 2018-2024 рр. За допомогою методів абстрактно-логічного узагальнення та системного підходу розроблено концептуальну модель забезпечення фінансової стійкості та її структурно-логічну схему, що охоплює діагностичний, стратегічний, організаційно-управлінський і контрольний блоки.*

Отримані результати. *Поглиблено зміст фінансової стійкості як інтегрованої динамічної категорії, що враховує здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до раптових зовнішніх і внутрішніх змін. Удосконалено класифікацію чинників впливу на фінансову стійкість шляхом виокремлення групи цифрових детермінант. У результаті дослідження виявлено основні вигоди (підвищення швидкості прийняття рішень, зростання точності аналітичних оцінок) та небезпеки (кіберзагрози, технологічна залежність, дефіцит кадрових компетенцій), пов'язані з цифровою модернізацією діяльності суб'єктів господарювання. Розроблено авторську концептуальну модель управління фінансовою стійкістю, яка, на відміну від існуючих, поєднує чотири взаємопов'язані блоки (діагностичний, стратегічний, організаційно-управлінський та контрольний) із використанням цифрових інструментів моніторингу, прогнозування та раннього попередження криз.*

Практична цінність. *Запропоновані наукові положення, концептуальна модель та алгоритм прикладного застосування орієнтовані на використання фінансовими службами підприємств різних галузей для підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації витрат, підтримки безперервності розрахунків у періоди нестабільності.*

Висновки. *Проведене дослідження засвідчує, що традиційні підходи до управління фінансовою стійкістю недостатньо враховують вплив цифрових трансформацій, що знижує їхню ефективність у сучасних умовах. Інтеграція цифрових інструментів та врахування цифрової стійкості як обов'язкового елемента є необхідною передумовою забезпечення надійного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності підприємницьких структур. Запропонована модель має універсальний характер і може бути адаптована для підприємств різних галузей та масштабів діяльності.*

Ключові слова: *фінансова стійкість, цифрова економіка, цифровізація, концепція забезпечення, фінансовий менеджмент, механізм забезпечення, стратегічне управління, цифрова стійкість, підприємство.*

UDC 336:658.1:005.934

Artem KALINICHENKO,
Applicant of the Department of Economics and Finance of Company,
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
ORCID 0009-0004-9211-3981
email: a.kalinichenko@knute.edu.ua

FORMATION OF THE CONCEPT FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract

Relevance. *The combination of military and macroeconomic shocks in Ukraine has created an extremely challenging business environment, leading to a liquidity shortage, increased insolvency risks, and the breakdown of traditional value chains. In these circumstances, digital transformation has evolved from a tool for improving operational efficiency into a fundamental factor in ensuring the viability and adaptability of business entities. This creates an urgent need to review classical approaches to financial management and develop a comprehensive concept to ensure financial stability by leveraging the synergy between traditional analytical tools and digital technologies.*

The aim of the study *is to develop theoretical and methodological principles regarding the financial stability of an enterprise and to substantiate the conceptual foundations for ensuring it in the context of the digitalisation of the economy.*

Methods. *The study was carried out using a combination of general scientific and specific economic methods. Using methods of scientific generalisation, analysis and synthesis, classical and modern approaches to defining the essence of financial stability and its determinants were systematised. Comparative analysis and clustering were applied to assess the dynamics of financial condition indicators of Ukrainian enterprises over the period 2018-2024. Using methods of abstract-logical generalisation and a systems approach, a conceptual model for ensuring financial stability and*

its structural-logical diagram have been developed, encompassing diagnostic, strategic, organisational-management and control components.

Results. *The concept of financial stability has been explored in greater depth as an integrated, dynamic category that accounts for a business entity's ability to adapt to sudden external and internal changes. The classification of factors influencing financial stability has been refined by identifying a group of digital determinants. The study identified the main benefits (faster decision-making, greater accuracy of analytical assessments) and risks (cyber threats, technological dependence, a shortage of staff skills) associated with the digital modernisation of business entities' operations. An original conceptual model for managing financial stability has been developed that, unlike existing models, combines four interrelated components (diagnostic, strategic, organisational-managerial and control) using digital tools for monitoring, forecasting and early crisis warning.*

Practical value of the study. *The proposed scientific principles, conceptual model and algorithm for practical application are designed for use by the finance departments of enterprises across various sectors to enhance the speed and soundness of management decisions, optimise costs and ensure the continuity of financial settlements during periods of instability.*

Conclusions. *The conducted research demonstrates that traditional approaches to financial stability management insufficiently account for the impact of digital transformations, which reduces their effectiveness in modern conditions. The integration of digital tools and the consideration of digital stability as a mandatory element are necessary prerequisites for ensuring the reliable functioning and long-term competitiveness of business entities. The proposed model is universal in nature and can be adapted for enterprises of various industries and scales of operation.*

Keywords: *financial stability, digital economy, digitalization, concept of providing, financial management, mechanism of providing, strategic management, digital stability, enterprise.*

Вступ. Вітчизняні підприємства нині опинилися в надзвичайно складній економічній ситуації, що вимагає мобілізації суттєвих фінансових ресурсів для нормалізації роботи та запровадження антикризових заходів. Головними причинами такого стану стали два потужні дестабілізуючі чинники - глобальна пандемія COVID-19 та збройна агресія з боку російської федерації. Карантинні обмеження, запроваджені для стримування поширення хвороби, завдали колосальних збитків насамперед представникам малого й середнього підприємництва, особливо в тих галузях, де ключову роль відіграє безпосередній контакт із клієнтами - громадське харчування, туристичний бізнес, розважальна індустрія. Окрім скорочення попиту, підприємства вимушено проводили кадрові скорочення, що спричинило втрату кваліфікованих фахівців і безпосередньо вплинуло на погіршення індикаторів фінансової стійкості. Ще більш руйнівним виявився другий удар - повномасштабне вторгнення, яке практично паралізувало господарську активність у багатьох регіонах країни.

За цих обставин надзвичайно важливого значення набуває формування надійного механізму підтримки фінансової стійкості на рівні кожного окремого суб'єкта господарювання, оскільки сукупна стабільність бізнесу в підсумку визначає макроекономічну рівновагу держави. Для ухвалення виважених рішень щодо стабілізації фінансового становища потрібен сучасний аналітичний

інструментарій, здатний забезпечити достовірною та релевантною інформацією [4; 9].

Водночас як у світовій, так і в українській економіці разом із кризовими явищами активно посилюються процеси цифрової трансформації. Вони зумовлюють глибоку перебудову традиційної моделі господарювання, розвиток цифрових продуктів і послуг, а також трансформацію способів їх просування та взаємодії зі споживачами. Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором цих змін, оскільки перехід значної частини операційної діяльності в онлайн-середовище дозволив багатьом підприємствам зберегти функціонування в умовах обмежень. Із початком повномасштабних військових дій в Україні цифровізація набула ще більшого стратегічного значення, перетворившись на один із ключових інструментів забезпечення життєздатності бізнесу, його адаптації до нестабільного середовища та безперервності господарської діяльності.

Таким чином, поєднання кризових явищ і технологічних змін висуває на перший план проблематику забезпечення фінансової стійкості як найважливішої умови збереження життєздатності підприємств. Цифрова економіка може стати потужним каталізатором такої стійкості завдяки своїй високій здатності пристосовуватися до зовнішніх викликів. Однак попри безперечний потенціал новітніх технологій, відсутність цілісної концептуальної бази для управління фінансовою стійкістю в сучасних умовах призводить до того, що рішення ухвалюються безсистемно, а їхня дієвість залишається низькою. Тому назріла нагальна потреба в розробленні теоретичного підґрунтя й практичних орієнтирів для побудови комплексної концепції забезпечення фінансової стійкості, яка б органічно поєднувала традиційні фінансові інструменти з інноваційними можливостями цифрового середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика фінансової стійкості підприємств в умовах цифрової трансформації економіки є актуальною темою досліджень для українських і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади фінансової стійкості закладено у працях М. Білик, І. Бланка, О. Тищенка, які розробили концептуальні підходи до її визначення та методики оцінювання [2; 3; 14]. С. Жукевич [7] розширив розуміння категорії «фінансова стійкість» у контексті сталого розвитку, акцентуючи увагу на критеріях її визначення.

Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості досліджували О.Вівчар, Т.Кос [4] та О. Лобода, Н.Кириченко [9], які запропонували вдосконалені підходи до діагностики фінансового стану підприємств. Т.Назарова, А.Гаврик [10] та Г.Партин, С.Папірник [11] систематизували фактори впливу на фінансову стійкість і визначили шляхи її підвищення в умовах нестабільності середовища функціонування.

Останнім часом з'явилася низка публікацій, присвячених стратегічним аспектам забезпечення фінансової стійкості в умовах цифровізації.

А.Голобородько [5] наголошує на необхідності поєднання фінансової та цифрової стійкості як ключових елементів загальної конкурентоспроможності бізнесу. П.Стецюк, Ю.Бабушкін [12] акцентують перехід від статичного коефіцієнтного аналізу до динамічного комплексного управлінського підходу. Н.Танклевська, В.Мірошниченко [13] досліджують позитивні та негативні аспекти функціонування підприємств у цифровій економіці.

С.Андрос [1] розглядає механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації та нарощення економічного потенціалу підприємств. Зарубіжний досвід осмислення цифрової економіки представлено у фундаментальній праці Д. Тапскотта [17], який вперше ввів цей термін у науковий обіг. Також вагомий внесок у дослідження адаптації фінансового менеджменту до умов цифрових шоків зробили В. Вестерман і К. Бонне [19], які обґрунтували, що цифрова зрілість підприємства безпосередньо визначає його рентабельність і стійкість до ринкових коливань. Дж. Росс і С. Вейлл [20] довели, що формування цифрової екосистеми є базисом мінімізації операційних витрат та збереження ліквідності у кризових умовах. Дослідження М. Гупта та С. Джорджа [21] засвідчують, що застосування аналітики великих даних (Big Data) є ключовим предиктивним фактором запобігання фінансовій дестабілізації бізнесу.

Попри широкий спектр досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання вдосконалення методів оцінки фінансової стійкості та розробки комплексної концепції її забезпечення, яка б інтегрувала традиційні підходи фінансового менеджменту з можливостями цифрової економіки.

Мета статті полягає у розвитку теоретико-методологічних положень щодо фінансової стійкості підприємства та обґрунтуванні концептуальних засад її забезпечення в умовах цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стійкість є базовим індикатором функціонування суб'єкта господарювання, який відображає його загальний грошовий баланс, наявність ресурсів, необхідних для стабільного розвитку, та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім ризикам без шкоди для основної діяльності. Як одна з ключових умов виживання та ефективного функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі, фінансова стійкість виступає комплексною та багатофакторною економічною категорією [2;3;7;8]. Вона поєднує всебічну оцінку ефективності діяльності підприємства, виходячи за межі традиційних фінансових понять, таких як кредитоспроможність, рентабельність чи платоспроможність.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити чотири концептуальні підходи до трактування сутності фінансової стійкості (табл.1)

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 1

Концептуальні підходи до визначення фінансової стійкості підприємства

Підхід	Сутнісна характеристика	Ключовий акцент
Класичний	Перевищення доходів над видатками, достатність активів для погашення зобов'язань	Базова фінансова рівновага, платоспроможність
Фінансовий	Управління капітальною структурою та ліквідністю	Аналіз джерел фінансування, незалежність від ринкових випадковостей
Адаптаційний	Здатність реагувати на зміни середовища, підтримувати оптимальне співвідношення ресурсів та ризиків	Динамічна інтегральна характеристика, здатність виконувати функції при впливі чинників
Комплексний	Інтеграція всіх аспектів з урахуванням довгострокової перспективи	Урахування поточних показників та потенціалу на довгострокову перспективу

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 7; 8; 14; 18]

На основі синтезу наукових підходів пропонуємо розглядати фінансову стійкість як стратегічну здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу, платоспроможність та незалежність у довгостроковій перспективі, що досягається через оптимізацію структури капіталу, ефективне управління грошовими потоками та адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечуючи тим самим виконання зобов'язань і реалізацію стратегії розвитку. [2; 3; 7; 8].

У процесі стратегічного управління – від розробки фінансової стратегії та оперативного бюджетування до контролю й перегляду рішень – необхідно враховувати чинники, що впливають на фінансову стійкість. Традиційно їх поділяють на зовнішні (екзогенні), які не залежать від діяльності підприємства, та внутрішні (ендогенні), що перебувають у безпосередньому взаємозв'язку з його операційною діяльністю (табл.2).

Варто зазначити, що в сучасних реаліях екзогенні фактори чинять переважно деструктивний вплив на фінансову стійкість українських підприємств. Пандемія COVID-19 та повномасштабна збройна агресія росії сформували надзвичайно складне середовище для функціонування бізнесу, у якому забезпечення його життєздатності потребує від менеджменту передусім активного впливу на внутрішні чинники. Це передбачає підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів та мінімізацію операційних ризиків. У таких умовах для керівництва і власників підприємства особливого значення набуває отримання об’єктивної оцінки поточного рівня та динаміки його фінансової стійкості.

Таблиця 2

Основні фактори впливу на фінансову стійкість підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Стан національної економіки, циклічні коливання ділової активності	Стратегія розподілу отриманого прибутку
Купівельна спроможність населення та кон'юнктура ринку	Компетентність фінансового менеджменту
Політична ситуація в країні та нормативно-правове поле	Співвідношення власних і залучених коштів, їх вартість
Фіскальна політика держави	Розмір сплаченого статутного фонду
Інтенсивність конкурентної боротьби в галузі	Характеристика активів (склад, структура, якість)
Розвиненість фінансового сектору та страхового ринку	Технологічний рівень виробництва та інноваційна активність
Темпи інфляції та валютні коливання	Витратна політика та її динаміка
Дія форс-мажорних обставин (воєнні конфлікти, пандемії, стихійні лиха)	Дієвість обраної фінансової стратегії

Джерело: систематизовано автором на основі [10; 11]

У вітчизняній практиці для проведення такої оцінки переважно використовують два основні підходи - агрегатний та коефіцієнтний [2; 4; 8; 9]. Агрегатний метод ґрунтується на аналізі абсолютних показників, зокрема на співставленні обсягів запасів і витрат із джерелами їх формування. Це дозволяє класифікувати тип фінансової стійкості підприємства (абсолютна, нормальна, нестійка/передкризова, кризова). Коефіцієнтний метод є більш універсальним і полягає в оцінці відносних показників та їх порівнянні з нормативними або галузевими значеннями. До ключових індикаторів цього методу належать показники, представлені в табл.3

Таблиця 3

Основні відносні показники фінансової стійкості підприємства

Індикатор	Економічний зміст	Рекомендоване значення
Коефіцієнт незалежності (автономії)	Питома вага власного капіталу в сукупних пасивах підприємства	≥ 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Відношення сукупних активів до власного капіталу	≤ 2,0
Коефіцієнт довгострокової стабільності	Частка перманентного капіталу (власний капітал + довгострокові зобов'язання) у загальній сумі джерел фінансування	0,8–0,9
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Відношення власних оборотних активів до величини власного капіталу	0,4–0,6
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	Відношення власного капіталу до позикового	≥ 1,0
Коефіцієнт залежності від зовнішніх джерел	Питома вага залучених коштів у загальному обсязі фінансових ресурсів	≤ 0,5

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 8]

Доцільним удосконаленням традиційних підходів є запропонований швидкий метод оцінки фінансової стійкості, який забезпечує експрес-аналіз із мінімальними часовими витратами, поєднуючи оперативність, гнучкість та інформативність [4; 9]. Схема реалізації такого діагностичного інструменту охоплює: добір базових оціночних критеріїв (показник фінансової незалежності, коефіцієнт поточної ліквідності, індикатор платоспроможності, характер зміни грошового потоку, відсутність/наявність заборгованості з простроченим терміном); моніторинг динаміки протягом року з виявленням ознак погіршення або кризи на основі трьохрівневої системи попередження (зелений - норма, жовтий - увага, червоний - небезпека); додаткове використання якісних факторів через стислу анкету загроз; презентацію висновків у форматі зведеної таблиці (дашборду) з окремим показником стійкості та короткою специфікацією основних ризиків. Головними сильними сторонами цього підходу виступають: лаконічність конструкції, пристосованість до автоматизації, знижена залежність від експертних суджень, спрощеність розуміння, а також можливість швидкого орієнтування у фінансовій ситуації без залучення глибокої аналітичної перевірки.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємств України за період 2018 – 2024 років засвідчує суттєвий негативний вплив війни на фінансову стабільність бізнесу. Рентабельність малих підприємств знизилася з 15,1% у 2021 році до 1,2% у 2022 році, після чого частково відновилася до 5,5% у 2024 році. Частка підприємств із достатнім рівнем ліквідності скоротилася з 33% у 2018 році до 16% у 2024 році, що свідчить про погіршення фінансової стійкості. Обсяг реалізації зменшився з 3917,5 млрд грн у 2021 році до 2156,9 млрд грн у 2022 році та частково відновився до 3103,6 млрд грн у 2024 році. Після збитку 93,1 млрд грн у 2022 році, у 2024 році його обсяг скоротився до 13,6 млрд грн. Водночас капітальні інвестиції залишаються нижчими за рівень 2019–2020 років.

Таблиця 4

Основні показники фінансово-економічного стану підприємств України (2018–2024 рр.)

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність малих підприємств, %	8,3	10,7	3,9	15,1	1,2	4,0	5,5
Частка малих підприємств із достатньою ліквідністю, %	33	31	28	27	18	15	16
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	2496,9	2698,2	3051,2	3917,5	2156,9	2745,2	3103,6
Чистий прибуток/збиток, млрд грн	31,8	89,4	-25,5	162,2	-93,1	-12,4	-13,6
Обсяг капітальних інвестицій, млрд грн	59,9	80,4	84,4	44,6	54,6	77,1	75,4

Джерело: складено автором на основі [6]

Аналіз державних підприємств також свідчить про складну ситуацію. У 2024 році із 671 державного підприємства, які подали фінансову звітність, 277, або 41%, завершили рік зі збитками. Порівняно з 2022 роком кількість збиткових

підприємств зменшилася з 389 до 277, водночас скоротилася і загальна кількість суб'єктів, що надали звітність, - з 797 до 671. Найбільші збитки у 2024 році зафіксовано у Східного гірничо-збагачувального комбінату - 1,2 млрд грн, аеропорту «Бориспіль» - 1,1 млрд грн та Регіональних електричних мереж - 732 млн грн. Водночас окремі державні підприємства демонструють позитивні результати: Павлоградський хімічний завод отримав прибуток 6 млрд грн при доході 29 млрд грн, а «Ліси України» - 2,5 млрд грн прибутку.

На макрорівні війна призвела до різкого зростання інфляції (126,6% у 2022 році), девальвації гривні (курс з 26,29 у 2021 році до 42,03 у 2024 році) та значного збільшення державного боргу (з 2671,8 млрд грн у 2021 році до 6982,1 млрд грн у 2024 році) [6]. Видатки на оборону зросли з 455,2 млрд грн у 2021 році до 2971,6 млрд грн у 2024 році, що суттєво посилило навантаження на державний бюджет і обмежило можливості фінансової підтримки бізнесу.

Малий і середній бізнес упродовж досліджуваного періоду зазнав значних економічних втрат. За даними ЄБРР, у 2024 році майже половина опитаних підприємств (47%) зафіксувала зниження прибутковості, середній рівень якої становив 38%. Водночас кадрові скорочення спостерігалися у 41% компаній, тоді як 25% підприємств, навпаки, збільшили чисельність персоналу. Варто відзначити високий рівень інвестиційної активності: інвестували у власний розвиток 67% підприємств сфери послуг та 52% промислових виробництв. Головними об'єктами інвестицій стали: оновлення технологічного оснащення (66%), засоби енергетичного забезпечення (45%) та професійний розвиток співробітників (35%) [16].

За даними Європейської Бізнес Асоціації, 94% опитаних МСП продовжують працювати, з яких 36% – у повному обсязі, а 58% – з обмеженнями. 57% підприємств мають фінансовий запас міцності на строк не більше шести місяців, 24% не мають резервів взагалі, і лише 19% мають фінансові резерви на рік або більше. 69% опитаних МСП зазнали зниження виручки з початку повномасштабного вторгнення. Незважаючи на труднощі, 59% МСП планують розширювати бізнес [15].

Наукове поняття «цифрова економіка» було вперше сформульоване 1994 року Д. Тапскоттом, який характеризував її як господарську діяльність, що базується на колективному інтелекті мережі та широкому застосуванні віртуальних технологій, що суттєво вирізняє її від традиційних моделей [17]. За сучасним визначенням, цифрова економіка охоплює комплекс економічних зв'язків, де фундаментальними виробничими ресурсами й ключовими рушіями виступають інформація в електронній формі та операції у всесвітній павутині. Слід наголосити, що цифрова модернізація виходить далеко за межі простого застосування ІКТ-рішень - вона охоплює глибинну реорганізацію бізнес-моделей і виробничих ланцюгів з опорою на інтернет-технології та інноваційні цифрові продукти. Такий масштаб перетворень пояснюється тим, що провідним активом

стає електронна інформація, яка, на відміну від матеріально-речових благ, має властивість необмеженого відтворення.

Карантинні обмеження 2020–2021 років істотно прискорили темпи цифрових трансформацій, адже вимушений перехід підприємницької активності в онлайн-середовище виявився фактично єдиним способом збереження фінансової життєздатності. Розгортання повномасштабного збройного конфлікту ще більше посилило цю тенденцію, перетворивши цифровізацію на один із головних засобів адаптації й виживання для переважної частини бізнес-сектору. Зазначена динаміка підтверджується статистикою міжнародних рейтингів цифрового розвитку: за даними звіту ООН (UN E-Government Development Index), Україна послідовно покращує свої позиції в сфері ІКТ та діджиталізації - з 85-го місця у 2017 році та 59-го у 2023-му до 30-го місця у світовому рейтингу 2024 року серед 193 країн світу, а за індексом розвитку онлайнових послуг (Online Services Index) увійшла до топ-5 світових лідерів. Така позитивна динаміка однозначно засвідчує здатність вітчизняного бізнесу швидко й результативно опановувати сучасні технологічні виклики.

Цифрова економіка відкриває перед вітчизняними підприємствами низку суттєвих переваг: можливість ведення бізнесу без «фізичного» підприємства через онлайн-торгівлю, розширення географії збуту та зменшення кількості посередників завдяки соціальним мережам і сайтам, спрощення звітності та аналізу за допомогою сучасного програмного забезпечення, доступ до хмарних сховищ для зовнішніх партнерів, що економить час на передачу інформації. Дистанційне управління та використання єдиної інформаційної бази дають змогу зменшити організаційні витрати й підвищити достовірність управлінських даних. Цифровізація також розширює можливості підприємств щодо виходу на міжнародні фондові ринки, залучення інвестицій через IPO та участі в державних і міжнародних програмах, зокрема за допомогою платформи «Дія.Бізнес».

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків, серед яких кіберзагрози та недостатній рівень захисту хмарних технологій, промислове шпигунство, потреба у висококваліфікованих кадрах, а також можливі збої програмного забезпечення, що можуть спричинити втрату даних і невиконання зобов’язань перед контрагентами. Втім, ці проблеми є вирішуваними за умови розроблення та впровадження ефективних стратегій розвитку.

Оцінюючи ступінь готовності вітчизняних підприємств до цифрових трансформацій, слід підкреслити, що рівень їхньої цифрової зрілості є вкрай неоднорідним. Затримка з комплексною діджиталізацією бізнес-процесів створює високий ризик «інерційного фінансового упадку», тобто стану, за якого підприємство через повільну адаптацію втрачає швидкість ухвалення управлінських рішень, програє конкурентну боротьбу за ринки збуту та стикається з прогресуючим дефіцитом ліквідності. Запобігання інерційному упадку вимагає впровадження спеціальних предиктивних програм моніторингу, які сигналізують

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

про відхилення від цільових параметрів цифрової і фінансової стійкості ще до настання фази відкритої кризи.

Поряд із традиційними аспектами функціонування, у період активного впровадження цифрових рішень дедалі більш значущою стає характеристика, що отримала назву «цифрової стійкості». В економічній науці цей конструкт інтерпретується як властивість підприємства забезпечувати неперервність операційної діяльності та збалансоване зростання в довшій часовій ретроспективі, використовуючи потенціал цифрових технологій для підвищення результативності [5; 13]. З позицій авторського підходу, цифрова стійкість має трактуватися як ступінь готовності суб'єкта господарювання до своєчасного залучення перспективних цифрових продуктів задля динамічного оновлення бізнес-моделі, формування адаптивної системи адміністрування та миттєвого реагування на сучасні ризики й небезпеки. Ключові технології - зокрема штучний інтелект, IoT, хмарні платформи та цифрові екосистеми - стають каталізаторами зростання стійкості та дієвості підприємницької діяльності. Завдяки цим інструментам оптимізуються інформаційні обміни, зменшується рівень операційних витрат, зростає продуктивність і транспарентність діяльності, забезпечується безпечна та гнучка адаптація до мінливих умов, створюються передумови для обґрунтованих стратегічних рішень. У підсумку, стратегія зміцнення фінансових позицій підприємства в умовах цифровізації повинна спиратися на синергію фінансової та цифрової складових, що формують базис його конкурентоспроможності [5].

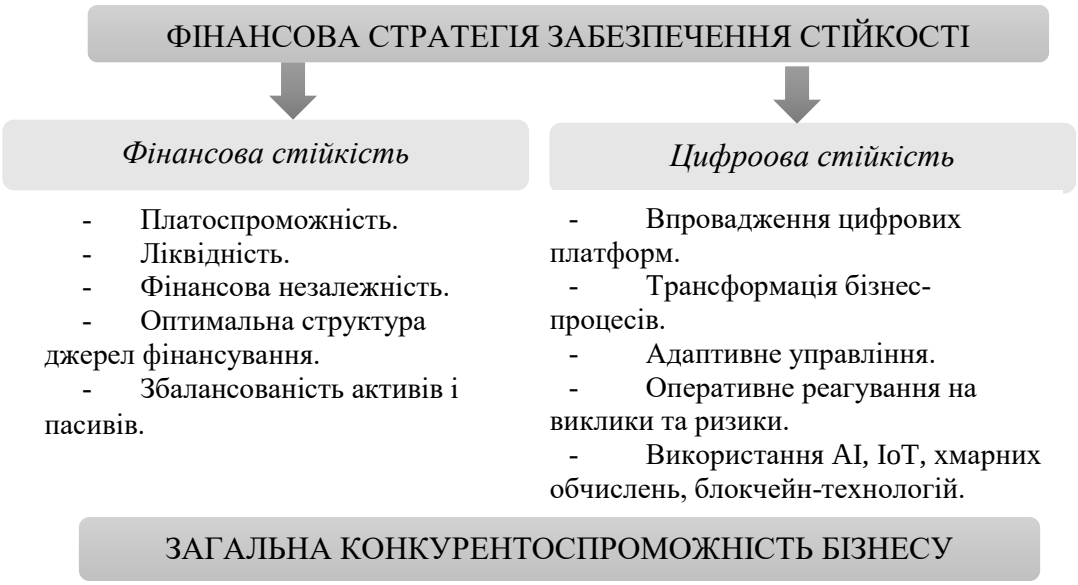


Рис. 1**. Компоненти фінансової стратегії забезпечення стійкості підприємства в умовах цифровізації**

Джерело: розроблено автором

Розроблення концептуальної основи забезпечення фінансової стійкості на сучасному етапі має спиратися на низку визначальних принципів. Серед них: цифрова інтеграція - запровадження технологій і процедур, що відповідають реаліям цифрової економіки; організаційна еластичність - здатність суб'єкта господарювання до неперервного прогресу та раціонального використання накопиченого потенціалу; системна зрівноваженість - підтримка збалансованого співвідношення між усіма компонентами ресурсного портфеля підприємства задля збереження його цілісності на довгострокову перспективу; перманентне вдосконалення - постійне поліпшення внутрішніх виробничо-комерційних процесів, зростання їхньої дієвості та утвердження засад сталого розвитку організації.

КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

БЛОК 1. ДІАГНОСТИЧНИЙ (МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА)
- Розробка системи індикаторів фінансового стану.
- Постійний моніторинг зовнішнього середовища та державних програм.
- Оцінка зовнішніх ризиків та загроз (конкуренти, споживачі, держава).
- Застосування експрес-підходу до діагностики з візуалізацією.

↓

БЛОК 2. СТРАТЕГІЧНИЙ (ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ)
- Розробка фінансової стратегії з урахуванням цифрової трансформації.
- Фінансово-інвестиційне планування на середньо- та довгострокову перспективу.
- Застосування штучного інтелекту для аналізу даних та прогнозування.
- Участь у державних і міжнародних програмах розвитку.

↓

БЛОК 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ (ВПРОВАДЖЕННЯ)
- Впровадження нових цифрових продуктів та технологій.
- Управління джерелами фінансування та оптимальною структурою капіталу.
- Управління ліквідністю, оборотним капіталом, витратами.
- Ризик-менеджмент як система фінансової безпеки.
- Підвищення кваліфікації персоналу з цифрових компетенцій.

↓

БЛОК 4. КОНТРОЛЬНИЙ (ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОРИГУВАННЯ)
- Регулярний аналіз показників фінансової стійкості й платоспроможності
- Розробка інтегральних індексів та моделей прогнозування
- Фінансове планування і бюджетування як інструменти випереджального управління
- Оцінка цифрової стійкості підприємства та коригування стратегії

Рис. 2. **Структурно-логічна схема концепції забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах цифровізації**

Джерело: розроблено автором

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Механізм забезпечення фінансової стійкості трактується як комплекс взаємопов'язаних елементів, що охоплює форми, методи, інструменти, управлінські важелі, а також нормативну, методичну та інформаційну бази, які в сукупності спрямовані на утримання прийнятного рівня стійкості та розрахункової дисципліни підприємства [1; 11]. Цей комплекс виступає складовою частиною загального фінансового механізму господарюючого суб'єкта й реалізується через послідовне виконання управлінських функцій - планування, організаційну побудову, мотиваційний вплив та контроль за фінансовими потоками.

У стратегічному аспекті управління цей механізм має інтегрувати п'ять функціональних компонентів: управління капітальною структурою (оптимізація співвідношення власних і позикових джерел, резервна політика, дивідендна стратегія); регулювання ліквідності та обігових активів (політика запасів, дебіторської заборгованості, підтримка ліквідності через кредитування, факторинг, форфейтинг); контроль витрат і рентабельності (бюджетування, калькуляція собівартості, контролінг); управління фінансовими ризиками (моніторинг загроз, хеджування, диверсифікація, страхування, лімітування); планово-аналітичне забезпечення (бюджетування, аналітична оцінка показників, інтегральні індекси, прогнозування).

Особливої актуальності набувають прикладні аспекти забезпечення стійкості підприємств в умовах суворих бюджетних обмежень і часткової неплатоспроможності. Впровадження автоматизованих систем обліку й контролінгу дає змогу оптимізувати бюджети на відновлення виробничих потужностей і мінімізувати аварійні простої. Практичним механізмом гарантування стійкості у кризових умовах є побудова цифрового фінансово-логістичного екосистемного каркаса. Такий каркас об'єднує автоматизований оперативний бюджетний моніторинг, хмарний документообіг із контрагентами та трекінг логістичних ланцюгів у єдиний цифровий контур, що дозволяє підприємству підтримувати безперервність розрахунків та операційної діяльності навіть за умов тимчасового дефіциту власних оборотних коштів. На основі дослідження впливу цифровізації економіки на функціонування підприємств визначено стратегічні напрями стійкого розвитку [5; 12; 13] (табл. 5).

Таблиця 5

Стратегічні напрями стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації

Стратегічний напрям	Ключові заходи та інструменти
Розвиток ресурсної бази	Заміна матеріальних активів цифровими аналогами; впровадження галузевих програмних продуктів; нарощування обсягу електронних активів (інформаційні сховища, системи штучного інтелекту, нейромережеві структури); використання віддалених фахівців; впровадження роботизованих систем у виробництво, логістику та менеджмент; перехід від володіння ресурсами до їх оренди та доступу
Адаптація до	Урахування різних рівнів цифрової компетентності клієнтів; застосування аналітики

Стратегічний напрям	Ключові заходи та інструменти
ринкових умов	великих масивів даних та алгоритмів штучного інтелекту для формування індивідуальних пропозицій і передбачення споживчих уподобань; побудова клієнтської бази через поєднання класичних та електронних маркетингових каналів
Впровадження цифрових технологій	Застосування систем електронної ідентифікації та розмежування доступу до інформації; використання соціальних платформ як комунікаційних майданчиків; формування довірчих відносин у цифровому просторі; використання когнітивних обчислювальних систем (AI) для автоматизації управлінських рішень; впровадження блокчейн-платформ для захисту інформаційних потоків і підвищення ефективності бізнес-операцій
Створення цінності та конкурентних переваг	Побудова цифрових екосистем для гнучкого налаштування виробництва під індивідуальні запити клієнтів; розгортання мультифункціональних платформ для взаємодії зі споживачами та постачальниками; використання Agile-підходів для посилення адаптивності бізнесу; налагодження інтерактивного діалогу з клієнтами на початкових стадіях формування зацікавленості

Джерело: розроблено автором

Для зміцнення фінансових позицій в умовах діджиталізації підприємству необхідно зосередитися на низці першочергових завдань. Передусім необхідно сформувати ефективну систему моніторингу фінансових показників, що забезпечить своєчасне виявлення змін і оперативне коригування управлінських рішень. Важливим завданням є посилення інформаційної безпеки шляхом застосування сучасних засобів захисту даних, протидії кіберзагрозам та обмеження доступу до критичної інформації. Не менш важливим є систематичне підвищення цифрової компетентності персоналу через навчання і тренінги. Доцільно також регулярно відстежувати офіційні ресурси державних органів для своєчасного реагування на зміни та використання доступних можливостей підтримки. Підвищенню стійкості підприємства сприятимуть постійне впровадження цифрових інновацій, моніторинг зовнішніх ризиків, участь у програмах розвитку фондового ринку та залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема краудфандингу. Не менш важливою є участь у державних і міжнародних безоплатних освітніх проєктах, які надають знання з фінансової грамотності, антикризового управління, ефективної взаємодії з контрагентами, бюджетними установами, банками та іншими суб'єктами фінансового ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що фінансова стійкість являє собою комплексну динамічну властивість суб'єкта господарювання, яка визначає його здатність зберігати платіжну спроможність, фінансову самостійність і стабільно формувати грошові надходження навіть за наявності дестабілізаційних впливів. Кризові явища останніх років – пандемія та повномасштабне вторгнення - істотно підірвали фінансові позиції українського бізнесу. Ілюстрацією цього може слугувати динаміка рентабельності малих підприємств: із 15,1% у 2021 році показник знизився до критичних 1,2% уже в 2022-му, а питома вага суб'єктів

господарювання з належним рівнем ліквідності скоротилася за той самий проміжок часу з 33% до 16%.

Активне впровадження цифрових технологій в економічну діяльність дало змогу багатьом підприємствам пристосуватися до нових реалій. Україна суттєво покращила свої позиції в міжнародному рейтингу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій - з 85-го місця в 2017 році до 30-го в 2024-му. При цьому поряд із беззаперечними перевагами цифрової модернізації, до яких належать спрощення обліково-звітних процедур, розширення географії присутності, запровадження віддаленого управління та вихід на зовнішні ринки, виникають і нові виклики. Серед останніх − зростання кіберзагроз, ризики промислового шпигунства та жорсткіші вимоги до професійної підготовки кадрів, що потребують системного підходу до їх нівелювання.

Встановлено, що цифрова стійкість має розглядатися як невід'ємна складова загальної системи фінансової безпеки підприємства. Запропоновано концептуальну модель управління фінансовою стійкістю в епоху діджиталізації, яка гармонійно поєднує класичні інструменти фінансового менеджменту з сучасними цифровими рішеннями. Розроблено структурно-логічну схему її практичної реалізації, що охоплює чотири взаємопов'язані блоки: діагностичний, стратегічний, організаційно-управлінський і контрольний. Окреслено стратегічні орієнтири розвитку підприємницьких структур у цифровому середовищі: оновлення ресурсної бази, пристосування до ринкових змін, інтеграція передових цифрових технологій і створення нових конкурентних переваг. Напрямами подальших наукових пошуків доцільно визначити розроблення стратегії виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки та пошук ефективних механізмів залучення інвестицій із використанням потенціалу цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі доцільно спрямувати на розроблення стратегії виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки та пошук ефективних механізмів залучення інвестицій із використанням потенціалу цифрової економіки. Особливої уваги потребують також питання адаптації запропонованої моделі до галузевої специфіки підприємств, а також розробка методичного інструментарію для кількісного оцінювання рівня цифрової стійкості як складової загальної фінансової стабільності.

Список використаної літератури:

1. Андрос С. В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2025. № 1 (31). С. 5–16. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.1
2. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.

3. Бланк І. А. Управління активами. Київ : Ніка-Центр, Ельга, 2013. 702 с.

4. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 115–119. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-23

5. Голобородько А. Ю. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 173–179. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24

6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 24.07.2026)

7. Жукевич С. Концепція управління «фінансова стійкість»: аналіз та критерії визначення в умовах сталого розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 198–215. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.198

8. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 166–173. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173

9. Лобода О., Кириченко Н. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 114–121. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12

10. Назарова Т. Ю., Гаврик А. А. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. № 5–6 (159–160). С. 44–51. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.05.06

11. Партин Г. О., Папірник С. Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3-4 (97-98). С. 129–135. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21

12. Стецюк П. А., Бабушкін Ю. С. Стратегічні аспекти забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 1 (83). С. 115–120. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-115-120

13. Танклевська Н. С., Мірошниченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес-інформ*. 2024. № 3. С. 249–255. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255

14. Тищенко О. М. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 406–415.

15. Європейська Бізнес-Асоціація. У 2024 році майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток. 22 лютого 2024. URL: https://eba.com.ua (дата звернення 24.07.2026)

16. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Дослідження впливу війни на МСП. 2024. URL: https://renews.com.ua (дата звернення 24.07.2026)

17. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1997. 342 p.

18. Tanklevska, Nataliya S., and Kalinichenko, Artem V. (2025) "The Etymology of the Concept of "Financial Sustainability of an Enterprise"." *Business Inform*. 3:283–289. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-283-289

19. Bonnet C., Westerman G. The new elements of digital transformation. MIT Sloan Management Review. 2021. Vol. 62, No. 2. P. 82–89.

20. Ross J. W., Weill P. Six IT decisions your IT people shouldn't make. Harvard Business Review. 2002. Vol. 80, No. 11. P. 84–91.

21. Gupta M., George J. Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*. 2016. Vol. 53, No. 8. P. 1049–1064. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004

References:

1. Andros, S. V. (2025). The mechanism for ensuring financial stability as an active element in the system of stabilising lending and increasing the economic potential of agro-industrial enterprises. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 1(31), 5–16. https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.1 [in Ukrainian].

2. Bilyk, M. D. Pavlovs'ka, O. V. Prytuliak, N. M. and Nevmerzhyts'ka, N. Yu. (2005). The financial analysis, KNEU, Kyiv. [in Ukrainian].

3. Blank, I. A (2013). Asset Managementn, Nyka-Tsentr, Elha. [in Ukrainian].

4. Vivchar, O., & Kos, T. (2023). Modern methods of assessing the financial stability of an enterprise. *Molodyi vchenyi*, 4(116), 115–119. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-23 [in Ukrainian].

5. Holoborodko, A. (2025). Strategy for financial stability of enterprises in the context of digitalisation. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1 (52), 173–179. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24 [in Ukrainian].

6. State Statistics Service of Ukraine. Official website, available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 24 July 2026) [in Ukrainian].

7. Zhukevych, S., (2023). The concept of financial stability management: analysis and criteria for determination in the context of sustainable development of local communities. *Visnyk ekonomiky*, 4, 198–215, https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.198 [in Ukrainian].

8. Ivanov, M. (2025). Financial stability of an enterprise: essence of the concept and assessment methodology. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 3(79), 166–173. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173 [in Ukrainian].

9. Loboda, O., and Kyrychenko, N. (2023). Methodology for assessing the financial stability of an enterprise using economic and statistical analysis. *Tavriiskyi*

naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, 18, 114–121. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12 [in Ukrainian].

10. Nazarova, T. Yu. and Havryk, A. A. (2021), Financial stability of the enterprise in modern conditions. *Zahal'noderzhavnyj naukovo-vyrobnychyj ta informatsijnyj zhurnal "Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt"*, vol. 5-6, pp. 44–51. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.05.06 [in Ukrainian].

11. Partyn, H., & Papirnyk, S. (2022). Ensuring financial stability of the enterprise in conditions of instability of the operating environment. *Mechanism of an Economic Regulation*, 3-4(97-98), 129–135. https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21 [in Ukrainian]

12. Stetsiuk P. A. and Babushkin Yu. S. (2026). Strategic aspects of ensuring the financial stability of an enterprise. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. No. 1 (83). pp. 115–120. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-115-120. [in Ukrainian].

13. Tanklevska, N.S., and Miroshnychenko, V.O. (2024). Financial sustainability of enterprises in the digital economy. *Biznes Inform*, 3, 249–255. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255 [in Ukrainian].

14. Tyschenko, O. M. (2012), Modeling assessment and forecasting of the financial stability of the enterprise. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 640. pp. 406–415, available at: https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/2509 [in Ukrainian].

15. European Business Association. In 2024, nearly 80% of SMEs plan to expand their business and raise funds for development. February 22, 2024. https://eba.com.ua (Accessed 24 July 2026) [in Ukrainian].

16. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Study on the impact of the war on SMEs. 2024. Retrieved from: https://renews.com.ua (Accessed 24 July 2026) [in Ukrainian].

17. Tapscott, D (1997). The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, p.342 [In English].

18. Tanklevska, N. S., and Kalinichenko, A. V. (2025) The Etymology of the Concept of "Financial Sustainability of an Enterprise". *Business Inform*. 3:283–289. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-283-289 [In English].

19. Bonnet, C., & Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. MIT Sloan Management Review, 62(2), 82–89.[In English].

20. Ross, J. W., & Weill, P. (2002). Six IT decisions your IT people shouldn't make. Harvard Business Review, 80(11), 84–91.[In English].

21. Gupta, M., & George, J. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. Information & Management, 53(8), 1049–1064. https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004 [In English].

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій*.

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект і технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 14.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 27.09.2026
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.07
УДК 332.1:005.942

Марина КАЛЮЖНА,
кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки та управління
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-8243-5328
email: student_bux@ukr.net

РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ КОНТРОЛЮЮЧИХ ОРГАНІВ

Анотація

Актуальність. *Сьогодення функціонування нашої країни показує, що одним із пріоритетних напрямків розвитку будь якого регіону є вірний розрахунок і контроль за використанням потоків фінансових ресурсів. Створення і використання інформаційно-аналітичних систем контролюючими органами регіону надасть можливість полегшити роботу фахівців даного формування, підвищить результативність та прискорить отримання запитів керівним складом регіону.*

Метою статті є *формування методологічного підходу для підвищення ефективності діяльності регіональних контролюючих органів з використанням процесно-орієнтованого управління та інформаційно-аналітичних систем.*

Методи дослідження. *При написанні статті був використаний метод аналізу і синтезу в дослідженні сучасних інформаційно-аналітичних систем, абстрагування й узагальнення для виокремлення особливостей контролюючих органів регіону, систематизації при дослідженні теоретичних понять і моніторингу поглядів науковців.*

Отримані результати. *Надано методологічне обґрунтування впровадженню та використанню процесно-орієнтованого підходу із використанням інформаційно-аналітичних систем для підвищення ефективності діяльності контролюючих установ регіону.*

Практична цінність роботи. *Результати проведеного дослідження можуть бути використанні при оптимізації роботи регіональних контролюючих органів.*

Висновки. *Проведене дослідження дозволяє сформувати чітке розуміння процесно-орієнтованого підходу до підвищення ефективності діяльності регіональних контролюючих установ, принципово покращити якість послуг, що надаються організаціям регіону, ліквідувати дублювання робочих процесів при їх нераціональності, уникнути помилок через використання людських ресурсів, шляхом впровадження інформаційних систем із чітко прописаною в даній системі аналітикою на основі інформаційних масивів.*

Ключові слова: *інформаційно-аналітичні системи, процесно-орієнтований підхід, регіон, контролюючі органи, економіка, фінанси, податки.*

UDC 332.1:005.942

Maryna KALIUZHNA,
candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Dean of the Faculty of Economics and Management
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-8243-5328
email: student_bux@ukr.net

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INFORMATION-ANALYTICAL SYSTEMS IN THE ACTIVITIES OF REGIONAL SUPERVISORY BODIES

Abstract

Relevance. *The current functioning of our country demonstrates that the accurate calculation and monitoring of financial resource flows constitute a priority area for the development of any region. Analysis based on high-quality information enables effective management decision-making and enhances the region's economic efficiency. The development and implementation of information-analytical systems by regional oversight bodies will streamline the work of specialists, improve performance outcomes, and accelerate the delivery of information requested by regional leadership.*

The aim of this article is to examine the processes involved in developing and implementing modern information-analytical systems within regional oversight bodies.

Purpose. *The aim of the article is to formulate a methodological approach to enhancing the efficiency of regional supervisory bodies through the use of process-oriented management and information-analytical systems.*

Methods. *The article employs methods of analysis and synthesis to examine modern information-analytical systems, as well as abstraction and generalization to identify the specific characteristics of regional regulatory bodies, systematize theoretical concepts, and monitor the views of scholars.*

Results. *A methodological justification is provided for the implementation and use of a process-oriented approach—utilizing information-analytical systems—to enhance the operational efficiency of the region's supervisory bodies.*

Practical value of the study. *The results of the study can be used to optimize the operations of regional regulatory bodies.*

Conclusions. *The study enables the development of a clear understanding of the process-oriented approach to enhancing the efficiency of regional regulatory bodies. It facilitates fundamental improvements in the quality of services provided to regional organizations and helps eliminate operational fragmentation, organizational and informational gaps, function duplication, and the inefficient use of material and human resources through the implementation of information systems featuring built-in analytics based on data sets. Applying this methodology makes it possible to simplify process descriptions, introduce terminology accessible to a wide range of specialists, provide unambiguous definitions for certain contentious terms, and review staffing levels within these processes. A toolkit is proposed for the structured description, analysis, and improvement of business processes within business entities.*

Keywords**:** *information-analytical systems, process-oriented approach, region, regulatory bodies, economy, finance, taxes.*

Вступ. Сучасне уявлення про функціонування економічної системи регіону базується на процесно-орієнтованому підході, згідно з яким ця діяльність являє собою структуровану мережу процесів, що поглинають ресурси та створюють продукцію, яка становить цінність для споживача. Саме в умовах процесно-орієнтованого підходу до управління організацією стає можливим широко застосовувати такі методи та інструменти, як побудова дерева цілей і декомпозиція цілей, побудова збалансованої системи показників, комплексна діагностика та вдосконалення системи управління, система мотивування персоналу, управління операційними ризиками тощо.

Процесна модель управління ґрунтується на виділенні бізнес-процесів, їх аналізі та вдосконаленні. Вітчизняні регіони існують у швидкоплинному світі, причому який змінюється кардинальним чином. Сутність змін, що відбуваються, полягає в переході від “матеріального” до інформаційного суспільства, яке засноване на виробництві, розповсюдженні і споживанні інформації [9, с.11].

У Національній економічній стратегії до 2030 р. відповідно до напряму цифрова економіка процитовано основні напрями векторного руху країни, які передбачають потребу в цифровій трансформації існування України для покращення життєвого рівня її громадян [12, с.29]. Одним з очікуваних результатів, реалізованих за напрямом 16 (Регіональний розвиток) цієї стратегії, є: ”створення та забезпечення функціонування геоінформаційної системи моніторингу громад” [12, с.28].

Таким чином, зробимо спробу визначити як внутрішньо-регіональні інформаційно-аналітичні системи можуть забезпечити відповідні зв’язки між господарюючими суб’єктами та контрольно-розрахунковими установами одного регіону.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У процесі роботи над цим науковим матеріалом були проаналізовані праці наступних фахівців: Безхлібної А. [1], Буркинського Б. та колективу ІРЕЕД НАНУ [2; 3; 5; 8], Дубницького В. та його колег [9; 13], Захарченко В. і Меркулова М. [4], Колодинського С. [10],

Манна Р. [11]. А також вітчизняна законодавча база розглянутого питання [6; 7; 12; 14]. Так, фахівці ДУ «ІРЕЕД НАНУ» попереджають про необхідність постійного моніторингу в основі якого є чітко визначені економічні індикатори котрі є доцільним постійно контролювати для досягнення успіху поставленої мети – покращення рівня сталого розвитку [2, с.81]. А також стверджують про вплив інформаційних трансформацій не лише в розрізі окремих управлінців, підприємств чи регіону, а й країни в цілому [3, с.168]. Науковець Кухарська Н. для Українського Причорномор'я виділяє у тому числі наступну регіональну політику капіталізації, яка має за основу залучення інформаційного капіталу, професійного людського та інтелектуального [8, с.191]. Дослідниця Ліпінська О. з колегами підкреслює інформаційні трансформації влинуть на діяльність та інформативність усього населення країни [5, с.149].

Науковець Дубницький В. з колегами, розглядаючи фінансово-економічну безпеку вітчизняного регіону, робить наголос на формуванні інформаційних систем через поділ праці [13, с.84]. А у своїй останній праці надає наступне визначення: інформаційно-мережевого суспільства, як такого що поєднує в собі засоби, методи та ресурси для реалізації роботи ІКС [9, с.91].

Вітчизняні вчені Захарченко В. та Меркулов М., досліджуючи економічну складність регіону, роблять наголос на наступному напрямку наукових робіт: більш широкому використанні інформаційних технологій для оптимізації існування регіону [4, с.186].

Дослідник Безхлібна А. розглядаючи управління конкурентоспроможністю приморських регіонів відмічає чотири основні складові - інформаційні технології, технічні засоби, інформаційні ресурси, програмне забезпечення [1, с.274].

Вчений Колодинський С. досліджуючи питання реструктуризації регіонального господарського комплексу, наполягає на створенні загальної інформаційної електронної мережі, яка б містила інформацію щодо існуючих науково-технічних центрів, напрямків їх розробок та можливостей їх впровадження у виробництво [10, с.316].

Манн Р. вважає важливим для українських регіонів перетворення їх на центри знання про певний регіон в деталізації інформування і надання інформації [11, с.278].

Враховуючи масові зауваження до роботи вітчизняних контролюючих органів місцевого рівня є необхідність з використанням науково обґрунтованого підходу з'ясувати як можливо покращити якість надання послуг, усунути фрагментарний характер роботи, організаційні та інформаційні розриви, дублювання функцій, нераціональне використання матеріальних і людських ресурсів, тощо.

Мета. Метою статті є формування методологічного підходу для підвищення ефективності діяльності регіональних контролюючих органів з використанням процесно-орієнтованого управління та інформаційно-аналітичних систем.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Виклад основного матеріалу дослідження. Процесно-орієнтоване управління господарськими та суспільними структурами в регіонах набуває особливої актуальності в умовах глобалізації світової економіки, її переорієнтації на ринок споживачів і стрімкого розвитку сфери послуг. Впровадження та використання процесно-орієнтованого підходу дозволить серйозним чином підвищити ефективність діяльності регіональних контрольно-рахункових органів, принципово покращити якість послуг, що надаються.

У рамках процесно-орієнтованого підходу створюються сприятливі умови для стандартизації процедур планування та забезпечення діяльності, що особливо актуально у зв'язку із впровадженням у діяльність контрольно-рахункових органів місцевої влади міжнародних стандартів. Стандартизація повинна ґрунтуватися на останніх досягненнях науки та практичного досвіду, визначати найбільш прогресивні та оптимальні рішення завдань контрольно-рахункових органів. Впровадження міжнародних стандартів передбачає розробку внутрішніх регламентуючих документів, у тому числі методичних та інструктивних документів щодо організаційного і методичного забезпечення контрольних заходів за різними напрямами, внутрішніх стандартів контролю тощо, а також системи загальних для всіх контрольних органів і обов'язкових для виконання стандартів. Реалізація зазначених завдань значно полегшується в умовах процесного підходу.

Процесно-орієнтований підхід до організації та управління діяльністю підприємства розуміється орієнтація:

а) діяльності на бізнес-процеси;

б) системи управління господарюючими суб'єктами на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами в цілому;

в) системи менеджменту.

Вибір певної версії процесно-орієнтованого підходу залежить від існуючих в організації проблем і поставлених керівниками завдань. Деякі автори вважають, що найбільш системним та ефективним є підхід, заснований на використанні ланцюжків створення цінності [8, с.205].

Поняття ланцюжка створення цінності (value added chain) використовують для розробки своїх процесних методологій провідні міжнародні консалтингові компанії.

Ланцюжок створення цінності складається з низки взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких додає продукту певну цінність з точки зору кінцевого клієнта, який отримує продукт на виході з цього ланцюжка [3, с.80]. Ланцюжки створення цінності, як правило, проходять через кілька організацій. Чим складніший продукт (послуга), тим довшим і складнішим є відповідний ланцюжок.

Якщо розглядати ланцюжок створення цінності з позиції керівництва контрольно-рахункового органу вітчизняного регіону, то цей ланцюжок може включати:

– процеси постачальників ресурсів (передусім інформаційного) першого рівня (органів казначейства, державної податкової служби, Фонду обов'язкового медичного страхування тощо), це необхідно для інтеграції процесів організації в ланцюжки, що існують на міжорганізаційному рівні;

– процеси, що виконуються всередині організації;

– процеси клієнтів регіональних контрольно-рахункових органів, пов'язані зі споживанням вихідних послуг (експертиза проектів бюджетів, інформація про ефективність і законність витрачання бюджетних коштів) контрольно-рахункових палат суб'єктів України.

При описанні та аналізі ланцюжків створення цінності процеси, що входять до них, розглядаються укрупнено, наприклад: контрольні заходи, експертно-аналітична робота, організаційно-методична робота. Найважливішим показником кожної ланки ланцюжка є цінність, що створюється цією ланкою. Реалізація процесного підходу в цьому випадку означає побудову, аналіз та реорганізацію ланцюжків створення цінності з метою:

– усунення ланок ланцюжка, які не додають цінності;

– підвищення ефективності ланцюжка в цілому (шляхом усунення проблем на стиках ланок та зміни принципів і механізмів управління ланцюжком);

– підвищення ефективності окремих елементів ланцюжка;

– додавання нових ланок до ланцюжка або об'єднання з постачальниками чи споживачами для спільного виконання окремих процесів, що входять до ланцюжка.

Аналіз та реорганізація ланцюжків створення цінності дозволяє: оцінити оптимальність моделі організації в цілому, отримати значні вигоди за рахунок реорганізації ланцюжка (наприклад, передавання частини процесів із ланцюжка на аутсорсинг, створення стратегічного партнерства з постачальниками для скорочення витрат у певній частині ланцюжка тощо), максимально ефективно використовувати ресурси для реалізації стратегічно важливих проектів організації.

Процесно-орієнтований підхід до управління організацією ґрунтується на понятті бізнес-процесу. Бізнес-процес – це набір операцій, порядок виконання яких, як правило, чітко визначений технологією або відповідними правилами та інструкціями (рис.1).

Система управління у господарюючих суб'єктів регіону являє собою карту бізнес-процесів, пов'язаних між собою відносинами «постачальник-клієнт», тобто кожен бізнес-процес є як постачальником ресурсів, так і клієнтом інших бізнес-процесів.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

У межах процесно-орієнтованого підходу будь-яка організація розглядається як бізнес-система, яка являє собою пов'язану сукупність бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є випуск продукції або послуг.

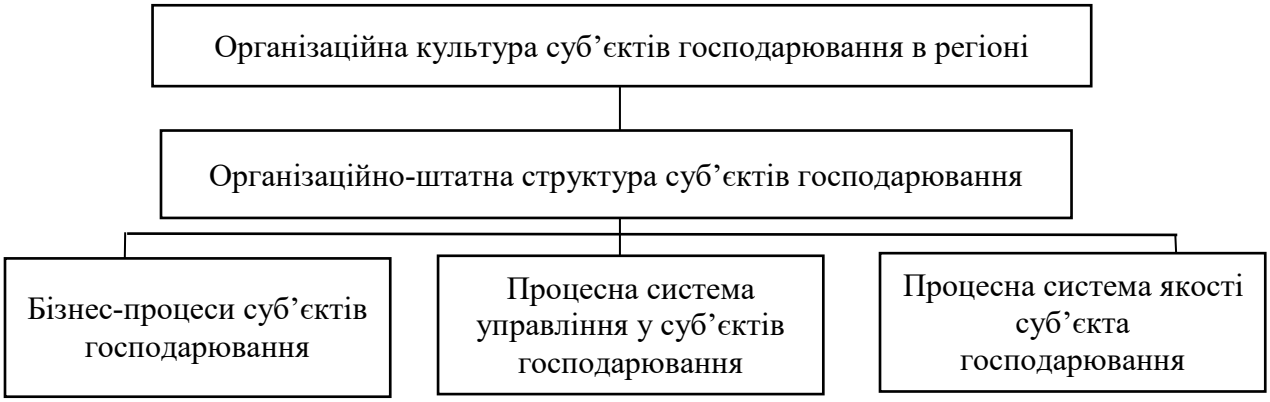


Рис.1. **Основні елементи реалізації процесного підходу в економічній системі регіону**

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 8]

В ДУ «ІРЕЕД НАНУ» визначають певний ланцюг взаємопов'язаних дій наслідком якого є продукт (послуга) – бізнес-процесом [3, с.14]. Даний процес включає операції котрі можуть бути реалізовані на різних рівнях організаційної структури регіону.

З метою успішної реалізації процесно-орієнтованого підходу є доцільним використання інструментальні засоби, що дозволяють описувати та проводити аналіз бізнес-процесів, робити їх більш прозорими та керованими.

В даний час відома велика кількість різних інструментальних систем, що використовуються для опису процесів, які реалізують різні методології. Значного поширення набула методологія IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – бізнес-процес представлений за ієрархією взаємозалежностей і функцій, що трактується як функціональне моделювання. Однак, як і більшість інших, дана методологія не дозволяє описувати всі складові елементи процесів. Зокрема, інструментальні засоби, що реалізують IDEF0, дозволяють описувати лише виконувані функції [15].

Вимогам процесно-орієнтованого та системного підходу найбільше відповідає інструментальна система ARIS, що реалізує однойменну методологію. Абревіатура ARIS сформувалася з англійської назви Architecture of Integrated Information Systems, що перекладається як «Архітектура інтегрованих інформаційних систем». ARIS – трактують як методологію для цілісного всебічного опису, проведення аналізу та оптимізації усіх процесів діяльності підприємства, а також як бажу для впровадження інших програмних продукців цього ж напрямку [14].

Методологічний підхід до створення та подальшого застосування комплексної процесної моделі господарюючого суб'єкта з використанням ARIS-технологій представлено на рис. 2.

В сучасних умовах процесно-орієнтований підхід є основою для розроблення низки методик у теорії, а також в практичному функціонуванні підприємства.

Наступний методичний інструментарій включає цей підхід: збалансована система показників, мотивування та вдосконалення процесів управління операційними ризиками, низка інформаційних технологій та ін., використовуються тільки в межах процесно-орієнтованого управління в організації. Причому кількість цих методик зростає прискореними темпами. Організації, які не використовують процесно-орієнтований підхід, природно, не мають можливості ними користуватися, дедалі більше віддаляючись від природного еволюційного процесу управління.



Рис.2. **Методологічний підхід до розробки системи управління**

Джерело: сформовано авторами на основі [14; 15]

Методологія ARIS передбачає чітко визначений підхід до формальних ознак інформації через відображення її в графічних елементах – моделях, які зручно використовувати в аналізі та візуальному сприйнятті.

Методологічні аспекти ARIS основані на концепції інтеграції, що передбачає інтегроване представлення процесів й має вигляд множини методик, інтегрованих у межах одного взаємопов'язаного ланцюга дій, серед яких особливе місце відводиться збалансованій системі показників (BSC, Balanced Scorecard).

Складовими частинами методології ARIS є:

– моделі – сукупність об'єктів, їхніх властивостей та атрибутів, зв'язків між ними, які адекватно описують певний предметний об'єкт;

– об'єкти – складова частина моделі, що відображає неподільний елемент предметної області;

– зв'язки – стійкі взаємозв'язки між об'єктами, що мають певні властивості.

Створювані в межах методології моделі показують ситуацію з максимальним наближенням до реальності. Деталізація безпосередньо залежить від мети та цілей проекту.

Побудовані за методологією ARIS моделі використовують при проведенні аналізу та розробленні різноманітних рішень щодо реорганізації діяльності господарюючого суб'єкту в регіоні.

Використання ARIS-технології для створення та супроводження системи управління підприємством має такі переваги:

– проведення класифікації бізнес-процесів;

– створення повних і узгоджених моделей бізнес-процесів та їх автоматизована підтримка в актуальному стані;

– автоматичне документування бізнес-процесів;

– моніторинг виконання бізнес-процесів та аналіз відхилень;

– автоматизована підтримка створення та супроводження документації за системою управління якістю;

– автоматизоване надання інформації для проведення аудиту;

– можливість використання єдиного інформаційного простору для виконання таких проектів, як реінжиніринг бізнес-процесів, проектування корпоративних інформаційно-аналітичних систем, функціонально-вартісний аналіз, імітаційне моделювання та ін.;

– можливість автоматизованої підтримки процесу переходу від менеджменту якості до глобального управління якістю (TQM);

– створення та управління корпоративними знаннями й досвідом.

Організаційні зміни – складна, кропітка, але абсолютно необхідна робота. Як не парадоксально, зміна бізнес-процесів – це один із постійних бізнес-процесів, який має бути закріплений за відповідальною особою з наділенням її повноваженнями та ресурсами. Без усвідомлення цього принципу спроби щось

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

змінити в роботі організації обернені на непродуктивну витрату часу й коштів. Для успішного впровадження змін необхідно побудувати роботу таким чином:

1) призначити керівника рангом не нижче заступника директора або керівника напряму, відповідального за координацію змін, ведення та внесення змін у документацію, що описує бізнес-процеси на підприємстві;

2) навчити кількох співробітників організації методам опису бізнес-процесів та їх удосконалення;

3) розробити корпоративні стандарти ведення документації, що описує бізнес-процеси в організації;

4) на регулярних нарадах вищого керівництва організації формулювати цілі змін, ранжувати їх, виділяти першочергові заходи та оцінювати підсумки раніше розпочатих змін за підсумками доповіді відповідального керівника;

5) формувати проектні групи за визначеними напрямами змін, призначати менеджерами проектів керівників функціональних підрозділів, які після завершення проекту відповідатимуть за змінений бізнес-процес, визначити строки й бюджет кожного проекту;

6) вимагати від керівників проектів належного ведення проектної документації, своєчасного внесення змін у документи, що описують бізнес-процеси організації.

Основні етапи реалізації запропонованого підходу проілюстровано на рис 3.

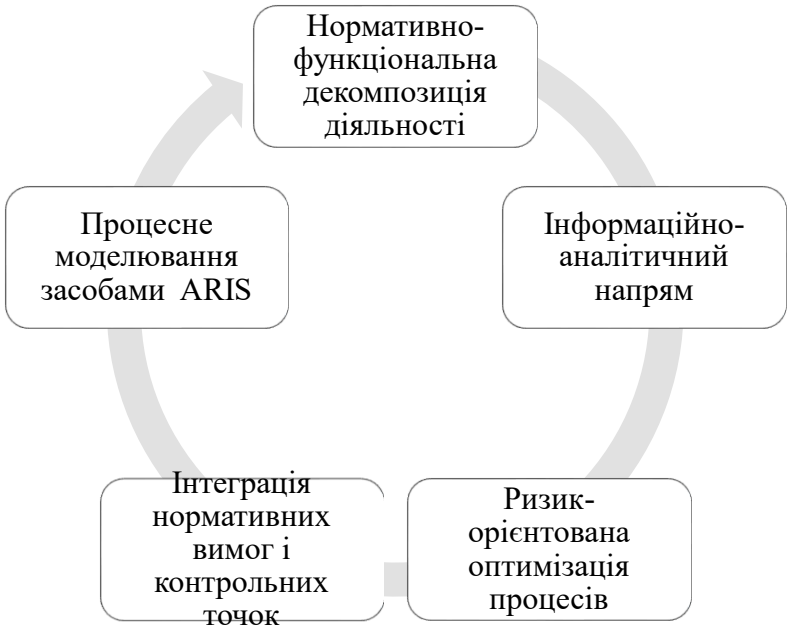


Рис.3. **Алгоритм реалізації методологічного підходу до адаптації системи ARIS в діяльності контролюючих регіональних органів**

Джерело:власна розробка автора

Авторський підхід до адаптації системи ARIS в діяльності контролюючих регіональних органів базується на поєднанні нормативно-правових норм,

процесному моделюванні, ризик-орієнованому управлінні, інформаційно-аналітичну забезпеченні.

Методологічною особливістю запропонованого підходу є моделювання роботи контролюючого органу не тільки за послідовністю, а враховується нормативно-правова підстава кожної дії, інформаційних баз даних, відповідальності виконавців, можливих ризиків та критеріїв результативності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показало, що при переході у своїй діяльності до орієнтації на процеси перед будь-якою організацією, у тому числі й регіональними контролюючими органами, відкриваються такі можливості:

Можливість 1. Система процесно-орієнтованого управління надає можливість покращення загального управління організацією, сформувати її зручною та зрозумілою для керівництва із можливістю гнучкого реагування на вплив зовнішніх факторів.

Впровадження в регіональних контролюючих органах системи управління процесами в першу чергу передбачає роботу з описання і визначення регламенту бізнес-процесів у певних межах:

– розподіляється відповідальність за роботи які виконувались під час процесу;

– формується чіткий взаємозв’язок із межами при співпраці з постачальниками, споживачами;

– прописується номенклатура обов’язкової наявності документів, яка забезпечить функціонування відповідних процесів, визначається графік формування та впровадження даної документації;

– формується механізм збору, фіксації та надання звітної документації керівництву;

– встановлюють нормативно дозволені межі допустимого перебігу процесів або недопустимого, визначають потенційні причини відхилень від норм та ведеться робота із їх ліквідації.

Можливість 2. Система процесно-орієнтованого управління надає можливість виявити та взяти в роботу систему показників для кожного рівня управління для покращення економічної ефективності кожної виокремлено ланки та цілої системи разом.

Можливість 3. Застосування процесно-орієнтованого управління гарантує постійне підвищення ефективності діяльності організації регіону та максимально враховує зацікавлені сторони (клієнти, співробітники, суспільство).

Можливість 4. Реалізація в організації процесно-орієнтованого підходу спирається на вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2000 та виділяє якість як основний елемент у функціонування підприємства чи регіону для реалізації потреб споживача.

Можливість 5. Впровадження процесно-орієнтованого підходу й побудова на його основі нової управлінської системи яка несе відповідальність за номенклатуру(в документальному і реалізаційному аспектах), а також її відповідність чинному законодавству України.

Можливість 6. Інформаційно-аналітична система, яка створюється у межах однієї системи менеджменту процесно-орієнтованого підходу та дозволяє отримувати власникам процесів об'єктивну інформацію для здійснення управління.

Апробування запропонованої моделі можливо провести на базі пілотного проєкту в підрозділі певного контролюючого органу із функцією порівняння показників, котрі були до впровадження та після нього. Для цього необхідно чітко визначити систему показників та індикаторів відповідно до специфіки діяльності визначеного підрозділу контролюючого органу, а також мати інформацію по них на початок пілотного проекту (базові показники). При цьому для контролю реалізації проекту є доцільним систематичний прорахунок та моніторинг показників та індикаторів. Відповідно до розрахункових показників може відбуватись коригування певних напрямків функціонування підрозділу контролюючого органу.

Список використаної літератури:

1. Безхлібна А.П. Управління конкурентоспроможністю приморських регіонів: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: видавець Мокшанцев В.В., 2023. 396с. https://eir.zp.edu.ua/items/7e9b5c19-5d0f-44b1-b8e4-085e337e271d (дата звернення 24.07.2026)
2. Домінанти сталого розвитку регіонів України: монографія. За ред. Б.В. Буркинського. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 620с. https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/607c236b-f458-4fed-ae48-f31b4df4492d/content (дата звернення 24.07.2026)
3. Домінанти та імперативи адаптації управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: монографія. Н.І. Шрафман та ін. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 397с.
4. Економічна складність прикордонного регіону: колективна монографія. За ред. М.М. Черкунова і В.І. Захарченко. Суми: Університетська книга, 2024. 190с.
5. Економічне оновлення регіону: аналіз ситуації та рішення: монографія. Керівники авт. кол. Б.В. Буркинський і С.К. Харічков. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2008. 494с.
6. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. Інвестгазета. 2007. № 49 (624). С. 13–19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text (дата звернення: 24.07.2026).

7. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 № 877-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text (дата звернення: 24.07.2026).

8. Інституційні механізми капіталізації економіки регіонів Українського Причорномор'я: монографія. За ред. Б.В. Буркинського. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2014. 520с.

9. Інформаційний бізнес та інтернет-маркетинг: навчальний посібник. За ред. В.І. Дубницького. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2025. 408с.

10. Колодинський С.Б. Реструктуризація регіонального господарського комплексу на інноваційних засадах: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2011. 378с.

11. Манн Р.В. Теоретико-методологічні засади розвитку регіонального менеджменту: особливості, проблеми, перспективи: монографія. Донецьк: ВІК, 2013. 382с.

12. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. *Урядовий кур'єр*, 2021. № 45. С. 8–36.

13. Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. Фінансово-економічна безпека. За ред. В.Т. Дубницького. Дніпро: ПВНЗ УДХТУ, 2017. 506с.

14. Постанова КМ України від 12.05.2007. № 698 «Про затвердження Порядку проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів». URL: *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text* (дата звернення 24.07.2026)

15. ARIS community website. URL: http://www.ariscommunity.com (дата звернення 24.07.2026)

16. IDEF, Integration DEFinition methods. URL: http://www.idef.com (дата звернення 24.07.2026)

References:

1. Bezkhlibna, A. P. (2023). Managing the Competitiveness of Coastal Regions: Theory, Methodology, and Practice: monograph. Zaporizhzhia, 396 p. https://eir.zp.edu.ua/items/7e9b5c19-5d0f-44b1-b8e4-085e337e271d (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

2. Burkynskyi, B. V. (2020). Determinants of Sustainable Regional Development in Ukraine: monograph. Edited by.. Odesa: IPREED NASU, 620 p. https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/607c236b-f458-4fed-ae48-f31b4df4492d/content (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

3. Shrafman, N. I. (2024). Dominants and Imperatives of Adapting Business Process Management in the Context of Digital Transformation: monohrafiia. Odesa: State Institution "IREED of the NAS of Ukraine", 397 p. [in Ukrainian].

4. Cherkunov, M. M., Zakharchenko V. I. (2024). Economic Complexity of the Border Region: A Collective monohrafiia. Sumy: Universytetska Knyha, 190 p. [in Ukrainian].

5. Burkynskyi, B. V. Kharichkov, S. K. (2008). Economic Renewal of the Region: Situation Analysis and Solutions: Monograph. Odesa: IPREED NASU, 494 p. [in Ukrainian].

6. On the Basic Principles of State Financial Control in Ukraine. Law of Ukraine URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

7. On the Basic Principles of State Supervision (Control) in the Sphere of Economic Activity. Law of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

8. Burkynskyi, B. V. (2014). Institutional Mechanisms for the Capitalization of the Economies of the Ukrainian Black Sea Region: Monograph. Odesa: State Institution "IREED of the NAS of Ukraine", 520 p. [in Ukrainian].

9. Dubnytskyi, V. I. (2025). Information Business and Internet Marketing: Study Guide. Kyiv: Kondor Publishing House, 408 p. [in Ukrainian].

10. Kolodynskyi, S. B. (2011). Restructuring the Regional Economic Complex on an Innovation-Driven Basis: Monograph. Donetsk: Yuho-Vostok, 378 p. [in Ukrainian].

11. Mann, R. V. (2013). Theoretical and Methodological Foundations of Regional Management Development: Features, Problems, and Prospects: Monograph. Donetsk: VIK, 382 p. [in Ukrainian].

12. National Economic Strategy for the period until 2030. *Government courier*, vol. 45. pp. 8 – 36.

13. Dubnytskyi, V. T. (2017). Organizational-Economic Mechanism for Balanced Regional Development. Financial and Economic Security. Dnipro: Ukrainian State University of Chemical Technology, 506 p. [in Ukrainian].

14. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 698 dated May 12, 2007, "On Approving the Procedure for Conducting State Financial Audits of Local Budget Execution by Bodies of the State Control and Auditing Service." URL: *https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text (accessed on July 24, 2026)* [in Ukrainian].

15. ARIS community website. URL: http://www.ariscommunity.com [in Ukrainian].

16. IDEF, Integration DEFinition methods. URL: http://www.idef.com (accessed on July 24, 2026) [in Ukrainian].

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій*.

Конфлікт інтересів. *Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект і технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 24.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.08
УДК 005.95/.96:004.738.5

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ,
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і маркетенгу,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-2337-3884
email: livinski_69@ukr.net

Станіслав ПІШЕНІН,
здобувач вищої освіти «Магістр», спеціальності D3 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0000-8963-6547
email: pishenin.stas.fich@gmail.com

Марія КРИШТАЛЕВИЧ,
здобувачка вищої освіти «Бакалавр», спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0008-0488-5981
email: msshakrish3@gmail.com

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ТА НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ

Анотація

Актуальність. *Поширення гібридної та віддаленої зайнятості зумовлює потребу в адаптації управлінських підходів до географічної розосередженості працівників і цифрової взаємодії. Для українських підприємств ця потреба посилюється воєнними ризиками, релокацією пер-*

соналу та перебоями електропостачання і зв'язку, що ускладнюють координацію роботи та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

***Метою статті** є дослідження викликів управління командами в умовах гібридної та віддаленої роботи, а також обґрунтування сучасних управлінських практик, спрямованих на підвищення ефективності комунікації, координації, мотивації та загальної результативності командної діяльності.*

***Методи дослідження.** Використано теоретичне узагальнення для систематизації наукових підходів до дистанційного управління; аналіз і синтез для визначення основних викликів командної взаємодії; порівняльний метод для зіставлення традиційної та віддаленої моделей управління. Системний підхід застосовано для формування комплексної моделі управління віддаленою командою, графічний і табличний методи – для представлення її складових та узагальнення управлінських рішень і цифрових інструментів.*

***Отримані результати** дослідження полягають у розвитку теоретико-методичних підходів до управління віддаленими та гібридними командами на основі інтеграції цифрових технологій, лідерства, заснованого на довірі, психологічної підтримки та розвитку командної культури. Вагомим елементом наукової новизни є розроблена авторами «Модель ефективного управління віддаленою командою», яка систематизує ключові складові результативного дистанційного управління: чітку організацію роботи, якісну комунікацію, довіру й автономію, психологічну підтримку, цифрові інструменти та командну культуру. У статті досліджено основні виклики, пов'язані з дистанційною роботою, зокрема комунікаційні бар'єри, послаблення командної єдності, труднощі контролю результатів, ризики професійного вигорання працівників та недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Розглянуто сучасні підходи до організації гібридної та віддаленої роботи, проведено порівняльний аналіз традиційної та дистанційної моделей управління. Особливу увагу приділено використанню цифрових платформ та інструментів, які забезпечують ефективну комунікацію, координацію проєктної діяльності та управління корпоративними знаннями. Узагальнено практичний досвід провідних міжнародних і українських компаній щодо впровадження ефективних моделей дистанційної та гібридної роботи.*

***Практична цінність роботи.** Запропонована модель та систематизовані рекомендації можуть бути використані керівниками підприємств, HR-менеджерами й керівниками проєктів для розроблення правил дистанційної взаємодії, розподілу відповідальності, оцінювання результатів роботи та вибору цифрових платформ з урахуванням масштабу й цифрової зрілості організації. Рекомендації щодо асинхронної комунікації, резервних каналів зв'язку та психологічної підтримки персоналу спрямовані на збереження командної взаємодії й безперервності діяльності в умовах нестабільності.*

***Висновки.** У дослідженні розроблено модель ефективного управління віддаленою командою, сформовано порівняльну характеристику традиційної та віддаленої моделей управління командою, узагальнено основні виклики дистанційної роботи та практичні управлінські рішення щодо їх подолання, а також систематизовано цифрові інструменти управління віддаленими командами. Встановлено, що ефективне управління командами в цифровому середовищі потребує переходу від контролю присутності працівників до управління за результатами, зміцнення довіри, забезпечення психологічного благополуччя персоналу та розвитку цифрових компетентностей.*

***Ключові слова:** управління командами, віддалена робота, гібридна робота, дистанційне управління, цифрові інструменти, комунікація, цифрове лідерство, командна культура, мотивація працівників, організаційна стійкість.*

UDC 005.95/.96:004.738.5

Anatolii LIVINSKYI,
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management and Marketing,
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-2337-3884
e-mail: livinski_69@ukr.net

Stanislav PISHENIN,
Master's Degree Student
Specialty D3 "Management"
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0000-8963-6547
email: pishenin.stas.fich@gmail.com

Mariia KRYSHTALEVYCH,
Bachelor's degree student
Specialty 073 "Management"
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0008-0488-5981
e-mail: msshakrish3@gmail.com

TEAM MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HYBRID AND REMOTE WORK: CHALLENGES AND BEST PRACTICES

Abstract

Relevance. *The expansion of hybrid and remote employment creates a need to adapt management approaches to geographically dispersed teams and digital interaction. For Ukrainian enterprises, this need is intensified by war-related risks, staff relocation, and disruptions to electricity and communications, which complicate work coordination and business continuity.*

The purpose of the article *is to examine the challenges of team management in hybrid and remote work environments and to substantiate contemporary management practices aimed at impro-?ing communication, coordination, motivation, and overall team performance.*

Methods. *Theoretical generalization was used to systematize scientific approaches to remote management; analysis and synthesis were applied to identify the main challenges of team interaction; and the comparative method was used to compare traditional and remote management models. A systems approach supported the development of a comprehensive remote team management model, while graphical and tabular methods were used to present its components and summarize management solutions and digital tools.*

Results. *Consist in the development of theoretical and methodological approaches to managing remote and hybrid teams, based on the integration of digital technologies, trust-based leadership,*

psychological support, and the development of team culture. A significant contribution to the study's scientific novelty is the authors' "Model of Effective Remote Team Management," which systematizes the key components of effective remote management: clear work organization, effective communication, trust and autonomy, psychological support, digital tools, and team culture. The article examines the main challenges associated with remote work, including communication barriers, weakened team cohesion, difficulties in monitoring performance, risks of employee burnout, and insufficient digital competencies among staff. Contemporary approaches to organizing hybrid and remote work are considered, and a comparative analysis of traditional and remote management models is conducted. Particular attention is paid to the use of digital platforms and tools that facilitate effective communication, project coordination, and corporate knowledge management. The practical experience of leading international and Ukrainian companies in implementing effective remote and hybrid work models is summarized.

Practical value of the study. *The proposed model and systematized recommendations can be used by enterprise managers, HR managers, and project leaders to develop rules for remote interaction, allocate responsibilities, assess performance, and select digital platforms according to organizational size and digital maturity. Recommendations on asynchronous communication, backup communication channels, and psychological support for employees are intended to help sustain team interaction and business continuity under unstable conditions.*

Conclusions. *The study develops a model of effective remote team management, provides a comparative characterization of traditional and remote team management models, summarizes the main challenges of remote work and practical management solutions for addressing them, and systematizes digital tools for managing remote teams. The findings indicate that effective team management in digital environments requires a shift from monitoring employee presence to results-based management, strengthening trust, ensuring employees' psychological well-being, and developing digital competencies.*

Keywords: *team management, remote work, hybrid work, remote management, digital tools, communication, digital leadership, team culture, employee motivation, organizational resilience.*

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації бізнес-процесів та поширення дистанційних форм зайнятості управління командами набуває нових характеристик і потребує адаптації традиційних управлінських підходів. Віддалена та гібридна робота стали не лише наслідком пандемії COVID-19, а й важливим елементом сучасної організації праці в умовах технологічних змін, воєнних викликів і релокації бізнесу. Для українських підприємств питання ефективного управління віддаленими командами є особливо актуальним через необхідність забезпечення безперервності діяльності, підтримки продуктивності персоналу та збереження командної взаємодії в умовах нестабільності та війни.

Сучасні умови розвитку бізнесу суттєво змінюють підходи до організації командної роботи. Віддалений і гібридний формати вже не можна розглядати лише як тимчасову реакцію на кризові явища, адже вони поступово перетворилися на сталу форму організації праці. Управління віддаленими командами передбачає використання цифрових платформ, нових моделей комунікації, гнучких методів координації роботи та розвитку віртуального лідерства. У таких умовах керівник

має не лише організовувати виконання завдань, а й підтримувати командну культуру, мотивацію працівників їх залученість і психологічну стійкість, довіру всередині колективу. Це зумовлює необхідність дослідження сучасних викликів управління віддаленими командами та визначення найбільш ефективних управлінських практик.

Актуальність дослідження. Актуальність теми дослідження обумовлена стрімким поширенням дистанційної та гібридної зайнятості, активним розвитком цифрових технологій і необхідністю адаптації систем управління персоналом до нових умов праці. Віддалений формат роботи змінює підходи до комунікації, контролю, мотивації, координації діяльності працівників та формування командної взаємодії. Для українських підприємств ця проблема посилюється впливом воєнного стану, міграційних процесів, безпекових ризиків та необхідністю забезпечення стійкості організаційної діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває пошук ефективних управлінських рішень щодо організації роботи віддалених і віртуальних команд.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення - для систематизації наукових підходів до управління віддаленими командами; метод аналізу та синтезу - для виявлення основних викликів дистанційної роботи; порівняльний метод - для оцінювання традиційних та сучасних підходів до управління персоналом; системний підхід - для формування комплексної моделі ефективного управління віддаленою командою; графічний та табличний методи - для візуалізації результатів дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління командами в умовах віддаленої та гібридної роботи активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у формування теоретичних та прикладних засад дистанційного управління персоналом зробили О. І. Яковенко [1], О. І. Кравчук, І. О. Варіс та О. В. Кир'янова [2], О. Васильєва, С. Домашенко і Л. Гіль [3], О. Бехтер [4]. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток концепції віртуального лідерства та управління командами зробили M. Höddinghaus, C. Nohe та G. Hertel [5], які обґрунтували необхідність поєднання орієнтації керівника на результат із розвитком міжособистісних відносин у команді. Сучасні тенденції цифрової трансформації праці та використання технологій штучного інтелекту висвітлені у щорічних аналітичних звітах Microsoft Work Trend Index [6], а проблеми залученості та психологічного благополуччя працівників у віддаленому середовищі знайшли відображення у дослідженнях Gallup [7].

Метою дослідження є визначення основних викликів управління віддаленими командами та обґрунтування сучасних управлінських практик, спрямованих на підвищення ефективності командної взаємодії, комунікації,

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

мотивації та результативності працівників в умовах дистанційної та гібридної роботи.

Виклад основного матеріалу досліджень. Дистанційне управління персоналом передбачає трансформацію майже всіх основних управлінських функцій: планування, організації роботи, мотивації, комунікації, контролю, навчання та забезпечення інформаційної безпеки. Як зазначає О. І. Яковенко, перехід до дистанційної форми роботи потребує перегляду підходів до управління персоналом, зокрема щодо використання технічних засобів, програмного забезпечення, інструктажу працівників і підтримки комунікації [1]. Це означає, що ефективне управління командою на відстані не можливе лише за рахунок наявності месенджерів або відеозв'язку. Потрібна чітка управлінська система: зрозумілі правила взаємодії, прозорий розподіл відповідальності, регулярний зворотний зв'язок і вимірювання результатів.

Одним із ключових викликів віддаленої роботи є ускладнення комунікації. В офісі багато питань вирішуються швидко й неформально, тоді як у дистанційному форматі навіть просте уточнення може затягуватися через різні канали зв'язку, асинхронну роботу або інформаційне перевантаження. Тому керівнику доцільно запровадити "комунікаційну архітектуру" команди: визначити, які питання обговорюються в месенджері, які – в електронній пошті, які – на відеозустрічах, а які фіксуються в системах управління проєктами. Такий підхід зменшує хаос, дублювання повідомлень і втрату важливої інформації. Українські дослідники віртуального командного менеджменту підкреслюють, що для ефективної роботи віртуальних команд потрібне цілеспрямоване управління цифровими комунікаціями, командною взаємодією та інструментами координації [2].

Основні виклики та можливі практичні рішення які доцільно впроваджувати в своєї діяльності керівнику при управлінні віддаленою командою наведені та узагальнені в аналітичній таблиці 1.

Таблиця 1

Основні виклики управління віддаленою командою та практичні управлінські рішення

Виклик	Практичне рішення керівника	Очікуваний результат
Ускладнення комунікації	Визначити єдині правила використання каналів зв'язку: месенджери - для оперативних питань, електронна пошта - для офіційних рішень, системи управління проєктами - для завдань	Менше інформаційного хаосу, швидше узгодження дій, прозорість роботи
Послаблення командної єдності	Проводити короткі регулярні зустрічі, підтримувати неформальну взаємодію, визнавати внесок працівників	Зростання довіри, залученості та відчуття спільної мети
Складність контролю	Перейти від контролю присутності до контролю результатів: визначати строки, критерії якості й відповідальних осіб	Більше автономії, менше мікроменеджменту, вища відповідальність

Виклик	Практичне рішення керівника	Очікуваний результат
Зниження мотивації та ризик вигорання	Проводити індивідуальні зустрічі, відстежувати навантаження, давати регулярний зворотний зв'язок	Підтримка мотивації, зниження емоційного виснаження
Недостатній рівень цифрових навичок	Організувати короткі інструктажі, створити шаблони документів і базу знань для команди	Швидша адаптація, менше технічних бар'єрів

Джерело: розроблено авторами на основі [1,2,5].

Отже, ефективне управління віддаленою командою має ґрунтуватися не на посиленому контролі працівників, а на створенні зрозумілої системи роботи. Найбільш результативними є ті управлінські практики, які поєднують чіткість завдань, прозору комунікацію, довіру, підтримку психологічного стану працівників і використання цифрових інструментів.

Другим важливим викликом є зниження відчуття командної єдності. У дистанційній роботі працівники можуть виконувати завдання якісно, але поступово втрачається емоційний зв'язок із колективом і компанією. Це небезпечно, оскільки команда перетворюється на групу окремих виконавців, які взаємодіють лише за потреби. Для запобігання цьому керівник має підтримувати неформальну комунікацію, спільні командні ритуали, короткі регулярні зустрічі, обговорення результатів і визнання внеску кожного працівника. Дослідження лідерства у віртуальному робочому середовищі показують, що в таких умовах особливо зростає значення поєднання орієнтації на завдання та орієнтації на відносини в команді [5].

Третій виклик пов'язаний із контролем роботи. У традиційному офісі керівники часто орієнтувалися на видиму зайнятість працівника: присутність на робочому місці, швидку реакцію, участь у поточних обговореннях. У віддаленій роботі такий підхід стає неефективним і навіть шкідливим, оскільки може призводити до мікроменеджменту, постійних перевірок і недовіри. Практичною альтернативою є управління за результатами. Для цього варто чітко визначати очікуваний результат, строки, критерії якості, відповідальних осіб і проміжні контрольні точки. Наприклад, замість вимоги "бути постійно онлайн" ефективніше встановити правило: завдання має бути виконане до конкретного терміну, проміжний статус подається у визначений день, а всі зміни фіксуються в робочій системі.

Окремої уваги потребує мотивація працівників. Віддалена робота може давати працівникам більше автономії, гнучкості та можливостей для кращого балансу між роботою й особистим життям. Водночас вона може посилювати ізоляцію, втому від онлайн-комунікації, розмиття меж між робочим і неробочим часом. За даними Gallup, віддалені працівники можуть демонструвати вищу залученість, але водночас частіше переживати емоційне напруження, самотність і стрес [7]. Тому керівнику важливо не лише ставити завдання, а й регулярно

відстежувати навантаження, проводити індивідуальні зустрічі, підтримувати здоровий баланс роботи та відпочинку, а також уникати культури "постійної доступності".

Важливим напрямом є також розвиток цифрових компетентностей керівників і працівників. Віддалена команда повинна вміти працювати з платформами для управління завданнями, хмарними документами, сервісами відеозв'язку, календарями, корпоративними базами знань та інструментами автоматизації. Microsoft Work Trend Index підкреслює, що сучасна робота дедалі більше залежить від цифрових інструментів, штучного інтелекту, нових моделей співпраці та здатності організацій адаптуватися до технологічних змін [6]. Для керівника це означає, що технології мають використовуватися не заради формальності, а для спрощення координації, зменшення рутинного навантаження і підвищення прозорості роботи.

У практичному управлінні віддаленою командою доцільно застосовувати такі підходи: чітке формулювання завдань, прозорі правила комунікації, регулярний зворотний зв'язок, використання цифрових інструментів, підтримка командної культури, розвиток довіри та психологічної безпеки. Психологічний аспект є особливо важливим, адже дистанційна зайнятість змінює не лише організацію праці, а й емоційний стан працівників. У сучасних українських дослідженнях управління віддаленою командою наголошується на необхідності психологічної підтримки персоналу, розвитку стресостійкості та врахування емоційних чинників управління в умовах дистанційної зайнятості [3]. Це особливо актуально для українських підприємств, які працюють в умовах війни, невизначеності та підвищеного рівня стресу.

Гібридний формат роботи може бути ефективним компромісом між повністю дистанційною та офісною моделлю. Він дає змогу зберегти гнучкість, але водночас підтримувати особисту взаємодію, командні зустрічі, наставництво й корпоративну культуру. О. Бехтер зазначає, що гібридне робоче середовище поєднує віддалену та офісну роботу й має потенціал для підвищення гнучкості планування робочого часу, продуктивності та балансу між професійним і особистим життям [4]. Проте гібридна модель потребує чітких правил, інакше може виникнути нерівність між працівниками, які частіше перебувають в офісі, і тими, хто працює віддалено. Практично керівнику варто розділяти робочі процеси за їхнім характером. Завдання, які потребують концентрації, аналітики або індивідуального виконання, можуть ефективно виконуватися віддалено. Натомість стратегічні обговорення, вирішення конфліктів, креативні сесії, адаптація нових працівників і формування командної культури часто потребують більшої кількості синхронної або навіть офлайн-взаємодії. Такий підхід дозволяє не копіювати офісну модель у цифровому середовищі, а гнучко перебудовувати управління відповідно до потреб команди.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Узагальнену модель ефективного управління віддаленою командою можна подати у вигляді такої схеми (рис. 1).

Запропонована модель показує, що результативність управління віддаленої команди залежить від поєднання організаційних, комунікаційних, психологічних і технологічних чинників. Якщо хоча б один із цих елементів ігнорується, команда може втрачати ефективність: наприклад, за наявності цифрових інструментів, але без довіри й чітких правил взаємодії, дистанційна робота перетворюється на хаотичний обмін повідомленнями. Тому завдання керівника полягає не лише в постановці завдань, а й у формуванні цілісної системи командної роботи.

Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок, потребують подальшого дослідження питання формування ефективних моделей управління командами в умовах воєнного стану, розвитку цифрового лідерства, використання штучного інтелекту та сучасних платформ координації діяльності персоналу.



Рис. 1. Модель ефективного управління віддаленою командою

Джерело: створено авторами на основі [1,3,5].

У сучасних умовах саме віддалений формат роботи зумовлює появу нових управлінських викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективної комунікації, підтриманням командної взаємодії, мотивації працівників, контролю результативності та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Це обумовлює необхідність систематизації основних проблем дистанційної взаємодії та визначення практичних підходів до їх подолання.

Особливості трансформації управлінських підходів в умовах дистанційної роботи відображено в таблиці 2, де наведено порівняльну характеристику традиційної та віддаленої моделей управління командою.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційної та віддаленої моделей управління командою

п/п	Характеристика	Традиційна модель	Віддалена модель
1	Комунікація	Особисті зустрічі	Цифрові канали зв'язку
2	Контроль	Контроль процесу	Контроль результатів
3	Взаємодія працівників	Безпосередня	Віртуальна
4	Документообіг	Паперовий та електронний	Переважно електронний
5	Робочий час	Фіксований	Гнучкий
6	Лідерство	Адміністративне	Партнерське
7	Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 5].

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці демонструє суттєві зміни в організації управлінських процесів під впливом цифровізації та поширення віддаленої зайнятості. Якщо традиційна модель управління ґрунтується переважно на особистій взаємодії, адміністративному контролі та централізованому прийнятті рішень, то віддалена модель передбачає використання цифрових каналів комунікації, управління за результатами, децентралізацію управлінських функцій та підвищення автономії працівників.

Крім того, перехід до віддаленого формату супроводжується зміною стилю лідерства: замість адміністративного домінування більшого значення набувають партнерські відносини, довіра та координація спільної діяльності. Гнучкий режим роботи та переважно електронний документообіг сприяють підвищенню адаптивності організації та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Ефективність управління віддаленою командою значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати традиційні управлінські підходи до цифрового середовища. Найбільш суттєвими проблемами є ускладнення комунікації, послаблення командної єдності, труднощі контролю, ризики зниження мотивації та недостатній рівень цифрових компетентностей працівників. Запропоновані управлінські рішення орієнтовані не на посилення адміністративного контролю, а на розвиток довіри, підтримку командної взаємодії, використання цифрових інструментів і створення умов для професійної та психологічної підтримки персоналу.

Цифрові платформи підтримують комунікацію, координацію завдань і збереження корпоративних знань, проте їхня результативність залежить від якості зв’язку, підготовки персоналу та організації роботи. У таблиці 3 зіставлено функціональні переваги інструментів, потенційні обмеження й ризики, можливості асинхронної та офлайн-взаємодії, а також доцільність використання залежно від масштабу і цифрової зрілості підприємства. Особливу увагу приділено безперервності роботи під час відключень електроенергії та перебоїв інтернет-зв’язку в умовах воєнного стану в Україні.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 3

Порівняльна оцінка цифрових інструментів управління віддаленими командами в умовах воєнного стану в Україні

Інструмент	Призначення та переваги	Потенційні обмеження й ризики	Робота під час відключень і перебоїв зв'язку	Масштаб і цифрова зрілість підприємства
Trello	Візуальні дошки завдань; зрозумілий розподіл роботи та контроль статусів.	Без правил ведення дошок можливі дублювання й застарілі завдання; складні залежності та звітність потребують додаткових рішень.	Асинхронна робота з картками. Мобільні застосунки підтримують офлайн-зміни з подальшою синхронізацією; це не означає повного офлайн-доступу до всіх вкладень.	Переважно малі підприємства й окремі команди; базова або середня зрілість.
Google Workspace	Спільні документи, таблиці та файлове сховище; єдине середовище документування.	Помилки спільного доступу створюють ризик розголошення даних; локальні копії потребують захисту; можливі розбіжності версій.	Асинхронне редагування. Docs, Sheets і Slides працюють офлайн після налаштування та збереження потрібних файлів; зміни синхронізуються після підключення. Meet потребує мережі.	Малі й середні підприємства; базова або середня зрілість. Для великих потрібне централізоване адміністрування.
Asana	Координація проєктів, відповідальні та строки; підтримка структурованих процесів.	Потребує навчання й дисципліни оновлення статусів; розширені функції залежать від тарифу; ризик надмірної деталізації завдань.	Асинхронні завдання й коментарі. Мобільні застосунки підтримують окремі офлайн-дії з подальшою синхронізацією; не слід очікувати доступу до всіх функцій і даних.	Середні підприємства, багатопроєктні команди та підрозділи великих компаній; середня або висока зрілість.
Notion	База знань, регламенти й проєктні сторінки; гнучке документування процесів.	Без відповідального за структуру база знань може втрачати актуальність; можливі помилки доступу та конфлікти	Асинхронні сторінки й коментарі. У настільному та мобільному застосунках можна редагувати завантажені сторінки офлайн; підсторінки слід готувати	Малі й середні підприємства та команди великих організацій; середня зрілість і наявність відповідального за базу знань.

Інструмент	Призначення та переваги	Потенційні обмеження й ризики	Робота під час відключень і перебоїв зв'язку	Масштаб і цифрова зрілість підприємства
		паралельних офлайн-змін.	окремо, зовнішні інтеграції обмежені.	
Microsoft Teams	Канали, чати й наради; інтеграція з Microsoft 365 та корпоративним документообігом.	Потребує адміністрування прав і навчання; відеонаради залежать від зв'язку; надлишок повідомлень може перевантажувати персонал.	Асинхронні канали й повідомлення. За втрати мережі можливе відкладене надсилання повідомлень, але наради недоступні. Файли слід окремо готувати для офлайн-роботи через відповідні застосунки.	Середні й великі підприємства з Microsoft 365; середня або висока зрілість та підтримка адміністратора.
Zoom	Онлайн-наради й консультації; швидка організація синхронної взаємодії.	Відеозв'язок потребує стабільної мережі; ризики зриву зустрічей і несанкціонованого доступу без належних налаштувань.	Онлайн-наради не працюють без мережі. За слабкого зв'язку доцільні аудіорежим і короткі зустрічі; для асинхронної роботи потрібні письмові підсумки та завчасно завантажені записи.	Будь-який масштаб; базова зрілість для зустрічей. Допоміжний інструмент, а не основа управління завданнями.

Джерело: розроблено авторами на основі [5, 6].

Аналіз таблиці 3 показує, що для малих підприємств із базовою цифровою зрілістю доцільним є поєднання Trello та Google Workspace, яке не потребує складного адміністрування. Для організацій із кількома проєктами та усталеними процесами доцільно розглядати Asana й Notion, а для середніх і великих підприємств, що вже використовують Microsoft 365, — Microsoft Teams. Zoom може доповнювати будь-яку модель як засіб онлайн-нарад, однак не замінює систему завдань і документування рішень. Ці рекомендації мають коригуватися відповідно до потреб, бюджету та наявної інфраструктури підприємства. За перебоїв зв'язку пріоритет слід надавати асинхронним завданням, письмовим протоколам і підготовленим офлайн-матеріалам. Для всіх платформ потрібні багатофакторна автентифікація, розмежування прав доступу, резервні копії критичних даних та альтернативний канал оперативного зв'язку. Після відновлення з'єднання необхідно перевіряти синхронізацію змін і актуальність завдань.

Використання зазначених цифрових платформ є особливо важливим в умовах гібридної та віддаленої роботи, оскільки вони дозволяють компенсувати

відсутність особистої взаємодії, забезпечують швидкий обмін інформацією, підвищують рівень координації дій та сприяють формуванню єдиного інформаційного середовища організації. Крім того, цифрові інструменти зменшують часові витрати на виконання рутинних операцій, підвищують гнучкість управління та створюють умови для переходу від контролю присутності працівників до управління за результатами. Саме тому розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження сучасних платформ співпраці слід розглядати як один із ключових напрямів підвищення ефективності управління командами в умовах цифрової трансформації економіки.

Важливим напрямом дослідження сучасних підходів до управління віддаленими командами є аналіз практичного досвіду провідних міжнародних та українських компаній, які успішно впроваджують дистанційні та гібридні моделі організації праці. Вивчення їхніх управлінських практик дає змогу оцінити ефективність застосування цифрових технологій, механізмів координації, розвитку корпоративної культури та підтримки продуктивності працівників. Саме тому доцільно розглянути найбільш відомі приклади організацій, які сформували власні моделі ефективного управління віддаленими та гібридними командами й можуть слугувати орієнтиром для інших підприємств та організацій.

Одним із найбільш відомих прикладів ефективного управління віддаленою командою є GitLab [8]. Компанія працює у форматі fully remote та об’єднує працівників із понад 60 країн світу. Особливістю її управлінської моделі є принцип «handbook-first», відповідно до якого всі правила, процеси, процедури та стандарти роботи детально документуються у відкритій корпоративній базі знань. Це забезпечує прозорість, швидку адаптацію нових працівників і зменшує залежність від усної комунікації.

Практика GitLab демонструє, що для віддаленої команди критично важливими є асинхронна комунікація, чіткий розподіл відповідальності та культура довіри. Компанія активно використовує цифрові платформи управління проєктами, системи фіксації результатів і регулярний письмовий зворотний зв’язок. Водночас значна увага приділяється психологічному комфорту працівників, гнучкому графіку та автономії команд.

Ще одним успішним прикладом є Automattic - компанія, що розвиває WordPress.com та інші цифрові сервіси. Організація функціонує як distributed company, у якій працівники працюють із різних країн світу. Основою управлінської моделі є асинхронна взаємодія, цифрова прозорість і мінімізація мікроменеджменту [9].

Особливістю Automattic є використання внутрішніх цифрових блогів і платформ для довготривалого обговорення рішень, що дозволяє уникати надмірної кількості онлайн-зустрічей. Компанія робить акцент на результатах роботи, а не на контролі присутності працівника в мережі. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності, автономії та довіри в команді.

Цікавий досвід демонструє також Microsoft, яка активно розвиває гібридний формат роботи. У межах дослідження Microsoft Work Trend Index компанія аналізує вплив цифровізації та дистанційної взаємодії на продуктивність працівників, командну культуру та організаційні процеси [10].

Практика Microsoft показує, що ефективна віддалена робота потребує балансу між онлайн- та офлайн-взаємодією. Компанія використовує модель «гнучкого гібриду», у якій працівники можуть поєднувати дистанційну роботу з періодичними особистими зустрічами. Особлива увага приділяється цифровим платформам співпраці, психологічному добробуту персоналу та підтримці командної взаємодії.

Серед компаній, які успішно реалізують дистанційне управління, варто також виділити Zapier та Buffer. Їхні моделі базуються на принципах employee-centric management, тобто орієнтації на комфорт і потреби працівників. Компанії використовують інструменти неформальної комунікації, цифрові програми підтримки мотивації, регулярні онлайн-зустрічі та практики профілактики емоційного вигорання[11,12].

В українських умовах ефективні практики управління віддаленими та гібридними командами активно впроваджують насамперед IT-компанії та цифрові сервіси. Значний досвід у цій сфері мають SoftServe, EPAM Systems та Grammarly, які після початку повномасштабної війни змогли оперативно адаптувати системи управління персоналом, забезпечити безперервність бізнес-процесів та підтримати працівників у кризових умовах.

Одним із найбільш успішних прикладів є компанія SoftServe, яка застосовує гнучкі формати організації праці, поєднуючи дистанційну та гібридну роботу залежно від специфіки проєктів і потреб працівників. Для координації діяльності команд компанія використовує сучасні цифрові платформи співпраці, системи управління проєктами та корпоративні засоби комунікації. Значна увага приділяється розвитку командної культури, професійному навчанню персоналу та підтримці балансу між роботою й особистим життям [13].

Вагомий досвід організації роботи розподілених команд має також компанія EPAM Systems. В умовах географічної розосередженості працівників компанія впроваджує сучасні цифрові інструменти управління, принципи гнучкого лідерства та орієнтацію на досягнення результатів. Управління проєктами базується на високому рівні автономії команд, цифровій координації та безперервному професійному розвитку персоналу [14].

Успішний досвід використання гібридної моделі роботи демонструє компанія Grammarly, заснована українськими підприємцями. Компанія застосовує модель remote-first hybrid, яка передбачає переважно дистанційний формат роботи з періодичними особистими зустрічами працівників для стратегічного планування, розвитку командної взаємодії та підтримання корпоративної культури. Особлива увага приділяється цифровим платформам співпраці, психологічному

благополуччю працівників, гнучкому графіку та створенню сприятливого середовища для творчої діяльності [15].

Досвід зазначених компаній свідчить, що ефективне управління віддаленими та гібридними командами в сучасних умовах ґрунтується не лише на використанні цифрових технологій, а й на створенні сприятливого організаційного середовища, розвитку довіри та підтримці працівників. Українські компанії особливу увагу приділяють забезпеченню гнучкого режиму роботи, підтримці психологічного стану персоналу, цифровій координації команд, резервуванню та безперервності бізнес-процесів, розвитку внутрішньої комунікації, а також створенню систем оперативного інформування працівників. Це дозволяє підвищити адаптивність організацій, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати стійкість функціонування підприємств в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження визначено основні виклики управління віддаленими та гібридними командами, зокрема ускладнення комунікації, послаблення командної єдності, складність контролю результатів, зниження мотивації, ризики професійного вигорання та недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Розроблено модель ефективного управління віддаленою командою, яка поєднує шість взаємопов’язаних складових: чітку організацію роботи, якісну комунікацію, довіру та автономію, психологічну підтримку, цифрові інструменти і командну культуру. Сформовано порівняльну характеристику традиційної та віддаленої моделей управління командою, що дозволило обґрунтувати перехід від адміністративного контролю і фіксованого робочого часу до управління за результатами, партнерського лідерства, гнучкої організації праці та цифрової взаємодії. Узагальнено практичні управлінські рішення щодо подолання ключових проблем дистанційної роботи, систематизовано цифрові інструменти управління віддаленими командами та проаналізовано досвід провідних міжнародних і українських компаній щодо впровадження ефективних дистанційних і гібридних форматів роботи. Отже, ефективне управління командою в умовах віддаленої роботи потребує продуманої системи взаємодії, прозорого розподілу відповідальності, регулярного зворотного зв’язку, підтримки психологічної безпеки, розвитку цифрових компетентностей і зміцнення довіри між керівником та працівниками. Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з аналізом використання штучного інтелекту, цифрових платформ та автоматизованих систем координації в управлінні віртуальними командами.

Список використаної літератури:

1. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і*

управління. 2022. Т. 33 (72), № 1. С. 34–39. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6. (дата звернення 24.07.2026)

2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21.

3. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98.

4. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50.

5. Höddinghaus M., Nohe C., Hertel G. Лідерство у віртуальному робочому середовищі: що ми знаємо, чого не знаємо і що потрібно робити. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. URL: https://surl.li/vpodlp (дата звернення 24.07.2026)

6. Microsoft. Індекс тенденцій у сфері праці. *Microsoft WorkLab*. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index (дата звернення 24.07.2026)

7. Gallup. Дослідження віддаленої та гібридної роботи. *Gallup Workplace*. URL: https://www.gallup.com/topic/remote-work.aspx (дата звернення: 03.05.2026).

8. GitLab Inc. *The Remote Playbook*. URL: https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/ (дата звернення 24.07.2026)

9. Automattic Inc. *Distributed Work*. URL: https://automattic.com/

10. Microsoft Corporation. *Work Trend Index Annual Report*. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index (дата звернення 24.07.2026)

11. Buffer Inc. *State of Remote Work*. URL: https://buffer.com/state-of-remote-work (дата звернення 24.07.2026)

12. Zapier Inc. *The Ultimate Guide to Remote Work*. URL: https://zapier.com/blog/remote-work-guide/ (дата звернення 24.07.2026)

13. SoftServe. *Our Culture and Remote Work*. URL: https://www.softserveinc.com/en-us/careers (дата звернення 24.07.2026)

14. EPAM Systems, Inc. *Careers and Flexible Work*. URL: https://www.epam.com/careers (дата звернення 24.07.2026)

15. Grammarly, Inc. *Company and Culture*. URL: https://www.grammarly.com/about (дата звернення 24.07.2026)

References:

1. Yakovenko, O. I. (2022). Features of remote personnel management in modern conditions. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: *Ekonomika i*

upravlinnia, 33(72), 1, 34–39. https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6 [in Ukrainian].

2. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Kirianova, O. V. (2023). Comprehensive analysis of virtual team management in organizations. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21 [in Ukrainian].

3. Vasylieva, O., Domashenko, S., & Hil, L. (2024). Psychological aspects of personnel management under remote employment conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98 [in Ukrainian].

4. Bekhter, O. (2024). The impact of a hybrid work environment on personnel management efficiency. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50 [in Ukrainian].

5. Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2024). Leadership in virtual work environments: What we know, what we do not know, and what we need to do. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250079

6. Microsoft. (2026). Work Trend Index. Microsoft WorkLab. Retrieved May 3, 2026, from https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index

7. Gallup. (2026). Remote and hybrid work research. Gallup Workplace. Retrieved May 3, 2026, from https://www.gallup.com/topic/remote-work.aspx

8. GitLab Inc. (2026). The Remote Playbook. Retrieved June 18, 2026, from https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide/

9. Automattic Inc. (2026). Distributed Work. Retrieved June 18, 2026, from https://automattic.com/

10. Microsoft Corporation. (2026). Work Trend Index Annual Report. Retrieved June 18, 2026, from https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index

11. Buffer Inc. (2026). State of Remote Work. Retrieved June 18, 2026, from https://buffer.com/state-of-remote-work

12. Zapier Inc. (2026). The Ultimate Guide to Remote Work. Retrieved June 18, 2026, from https://zapier.com/blog/remote-work-guide/

13. SoftServe. (2026). Our Culture and Remote Work. Retrieved June 18, 2026, from https://www.softserveinc.com/en-us/careers

14. EPAM Systems, Inc. (2026). Careers and Flexible Work. Retrieved June 18, 2026, from https://www.epam.com/careers

15. Grammarly, Inc. (2026). Company and Culture. Retrieved June 18, 2026, from https://www.grammarly.com/about

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Співавтором статті є член редакційної колегії цього наукового журналу, який не брав участі в прийнятті рішення щодо публікації статті.*

Декларація використання ШІ. *Штучний інтелект при написанні статті не використовувався.*

Надходження рукопису до журналу: 17.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.10.2029
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.09
УДК 634.8:631.15:338.43(477.74)

Гліб ЛІВІНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти «Магістр»
спеціальності D3 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0007-0609-713X
email: livinskimusic@gmail.com

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІКРОПРОЦЕСАМИ У ВИНОГРАДАРСТВІ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПІВДНЯ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Анотація

Актуальність. *В умовах посилення кліматичних ризиків, зростання виробничих витрат і вимог до якості винограду особливого значення набуває вдосконалення системи управління мікропроцесами у виноградарстві. Для півдня Одеської області актуальним є адаптування світового досвіду до місцевих природно-кліматичних умов з метою підвищення ефективності виробництва, зниження втрат і зміцнення конкурентоспроможності господарств.*

Метою статті *є обґрунтування концептуальних підходів до управління мікропроцесами у виноградарстві на основі порівняльного аналізу практик провідних європейських регіонів та визначення перспектив їх адаптації на півдні Одеської області.*

Методи дослідження. *Використано методи порівняльного аналізу, системного та процесного підходів, узагальнення й синтезу для дослідження технологічних операцій, оцінювання управлінських практик і визначення можливостей їх адаптації до регіональних умов.*

Отримані результати. *Проаналізовано мікропроцеси вирощування винограду: вибір і картування ділянок, управління водним режимом, обрізування, регулювання навантаження кущів, зелені операції, моніторинг достигання ягід, збирання та сортування врожаю.*

Узагальнено досвід Бургундії та П'ємонту щодо управління теруаром, контролю врожайності й забезпечення стабільної якості продукції. Обґрунтовано доцільність поєднання прецизійних технологій, контролю якості та ризик-орієнтованого менеджменту.

Практична цінність. *Запропоновані підходи можуть бути використані виноградарськими господарствами півдня Одеської області для вдосконалення управління насадженнями, раціонального використання ресурсів, мінімізації виробничих втрат і підвищення якості винограду з урахуванням кліматичних ризиків.*

Висновки*. Конкурентоспроможність виноградарства залежить від системного управління технологічними мікропроцесами, узгодженості виробничих операцій і своєчасного контролю якості. Адаптація європейських практик до умов півдня Одеської області створює передумови для підвищення економічної ефективності господарств, формування якісної сировинної бази та посилення ринкових позицій українського виноградарства.*

Ключові слова: *компаративний аналіз, управління мікропроцесами, виноградарство, теруар, прецизійне виноградарство, управління якістю, ризик-менеджмент, потенціал.*

UDC 634.8:631.15:338.43(477.74)

Hlib LIVINSKYI,
Master's Degree Student Specialty 073 "Management"
Odesa State Agrarian University, Odessa, Ukraine
ORCID 0009-0007-0609-713X
email: livinskimusic@gmail.com

ANALYSIS OF MICRO-PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS IN VITICULTURE: GLOBAL PRACTICES AND PROSPECTS FOR THE SOUTHERN ODESA REGION

Abstract

Relevance of the topic. *Amidst intensifying climate risks, rising production costs, and stricter requirements for grape quality, the refinement of micro-process management systems in viticulture has gained particular significance. For the southern part of the Odesa region, adapting global best practices to local natural and climatic conditions is crucial for enhancing production efficiency, minimizing losses, and strengthening the competitiveness of agricultural enterprises.*

The objective of this article *is to substantiate conceptual approaches to managing micro-processes in viticulture, based on a comparative analysis of practices in leading European regions, and to assess the prospects for adapting these approaches to the southern Odesa region.*

Research methods. *The study employs methods of comparative analysis, systems and process-oriented approaches, as well as generalization and synthesis, to examine technological operations, evaluate management practices, and determine the feasibility of adapting them to regional conditions.*

Results. *The study analyzes micro-processes involved in grape cultivation, including site selection and mapping, water regime management, pruning, vine load regulation, canopy management (green operations), monitoring of berry ripening, and the harvesting and sorting of the crop. The experiences of Burgundy and Piedmont regarding terroir management, yield control, and the assurance of consistent product quality are summarized. The study substantiates the value of integrating precision technologies, quality control, and risk-based management.*

Practical value. *The proposed approaches can be utilized by viticultural enterprises in the southern Odesa region to improve vineyard management, ensure the rational use of resources, minimize production losses, and enhance grape quality, while accounting for climatic risks.*

Conclusions. *The competitiveness of viticulture depends on the systematic management of technological micro-processes, the coordination of production operations, and timely quality control. Adapting European practices to the conditions of the southern Odesa region creates the prerequisites for increasing the economic efficiency of these enterprises, establishing a high-quality raw material base, and strengthening the market position of the Ukrainian viticulture sector.*

Key words: *comparative analysis, micro-process management, viticulture, terroir, precision viticulture, quality management, risk management, potential.*

Вступ. Сучасне виноградарство дедалі більше переходить від загального технологічного догляду за насадженнями до управління складною системою мікропроцесів. Якщо раніше виноградник часто розглядався як відносно однорідна виробнича площа, то нині провідні виноградарські регіони світу сприймають його як мозаїку окремих ділянок, рядів, схилів, типів ґрунтів, мікрокліматичних зон і виробничих ризиків. Саме тому ефективність виноградного господарства залежить не лише від сорту чи природних умов, а й від здатності керівника вчасно планувати, координувати, контролювати та коригувати всі дрібні операції протягом сезону.

Актуальність дослідження має особливе значення для півдня Одеської області так як кліматичні умови поєднують високу сонячну інсоляцію, теплий вегетаційний період, вплив Чорного моря, Дунаю, Дністра, лиманів і озер, а також різноманітність ґрунтових умов. Водночас регіон стикається з ризиками посухи, суховіїв, пилових бур, нерівномірного зволоження, економічних втрат, кадрового дефіциту та логістичних обмежень. У таких умовах потенціал півдня України може бути реалізований лише через системне управління мікропроцесами.

Південь Одеської області близький за широтою до Бордо та П’ємонту. Бургундія розташована північніше, проте її досвід цінний культурою мікрозонування й управління ділянкою. Актуальність дослідження полягає у порівнянні світових практик за принципом управлінської адаптації: як перетворити природний потенціал півдня Одеської області на стабільну якість через карти ґрунтів, управління кожним рядом, водним режимом, навантаженням куща, листовим апаратом і логістикою збору.

Метою дослідження є аналіз системи управління мікропроцесами у виноградарстві на основі розгляду світових практик провідних виноробних регіонів, а також обґрунтування сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів, зниження ризиків і втрат, забезпечення стабільної якості винограду та визначення перспектив адаптації цих практик для господарств півдня України.

У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення для систематизації сучасних підходів до управління виноградниками; порівняльний

метод для зіставлення масово-комерційної та нішево-якісної моделей виробництва; системний і процесний підходи для розгляду виноградника як сукупності взаємопов'язаних мікропроцесів; метод бенчмаркінгу для аналізу практик Бургундії, П'ємонту, Шампані, Бордо, Нової Зеландії та Австралії; табличний і графічний методи для узагальнення результатів дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прецизійного виноградарства та управління просторовою мінливістю виноградників розглядаються у працях A. Sassu, Filippo Gambella, A. Matese, Di Gennaro, B. Tisseyre, J. Taylor, R. Bramley, L. G. Santesteban, S. F. M. Ferro, V. Catania та інші. A. Sassu та Filippo Gambella визначають прецизійне виноградарство як циклічне управління польовими операціями на основі даних, інформаційних і технологічних інструментів для своєчасних рішень та оптимізації виробництва [1]. A. Matese і Di Gennaro розкривають роль дистанційного й проксимального зондування, сенсорів, роботизації та змінних норм внесення ресурсів в управлінні неоднорідністю виноградників [2]. Водний режим і стрес лози досліджують M. Rienth, T. Scholasch, G. Trapani, V. Pagay та інші. Акцент зміщується від вологості ґрунту до водного статусу рослини, який інтегрує вплив ґрунту, погоди, сорту, підщепи й фази розвитку [3; 14]. Австралійські дослідження показують перспективність сенсорів, тепловізії, мікротензіометрів і автоматизованої підтримки рішень щодо зрошення [14].

Управління листовим апаратом, навантаженням куща та зеленими операціями висвітлюється у працях Abad J., Hermoso de Mendoza I., Marín D., Davis A. J., Reeve A. L., Skinkis P. A. та інші. Сучасний підхід полягає в тому, що регулювання світлового режиму крони не зводиться до механічного видалення листя або пагонів. Він включає дизайн виноградника, живлення, воду, покривні культури, експозицію грон, вентиляцію, регулювання сили росту і баланс між вегетативним та репродуктивним розвитком [4; 5].

Українські дослідження представлені працями В. В. Власова, Ю. Ю. Булаєвої, Л. В. Джабурії, А. В. Штірбу, І. В. Белоус, В. М. Ласкавого та науковців ННЦ "Інститут виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова". Вони охоплюють агроекологічне обґрунтування кадастру виноградників, адаптивний потенціал технічних сортів, стан і перспективи галузі та використання сортів селекції Таїрова у Південному Степу України [17-21].

Разом із тим недостатньо розробленими залишаються питання саме управлінської інтеграції мікропроцесів: як поєднати карти ґрунтів, метеодані, сенсори, польові огляди, обрізування, зелені операції, контроль водного стресу, ручний збір, логістику і цифрове документування в єдину систему управління кожним рядом та кожною ділянкою. Саме ця прогалина формує наукову і практичну цінність даного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мікропроцеси у виноградарстві є сукупністю дрібних, але критично важливих операцій, що

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

безпосередньо впливають на стан лози, рівномірність достигання, якість ягід, витрати ресурсів і обсяг виробничих втрат. Вони охоплюють вибір ділянки, аналіз ґрунту, підбір сорту, підщепи й клону, схему посадки, формування куща, обрізування, підв'язування, регулювання пагонів, нормування грон, зелені операції, управління листовим апаратом і водою, захист від хвороб, моніторинг стиглості, збір, сортування та транспортування врожаю.

Управлінський підхід означає, що кожна операція є елементом системи: має мету, виконавця, строк, критерії якості, контрольну точку, ризики невиконання та зворотний зв'язок. Обрізування формує майбутнє навантаження куща, вирівнює силу росту, дає змогу прогнозувати врожайність і забезпечувати баланс між листям і гронами. Зелені операції регулюють мікроклімат, освітлення грон, вентиляцію, ризик хвороб і рівномірність достигання.

У цьому контексті виноградник доцільно розглядати як операційну систему, де управлінськими одиницями мають бути не тільки гектари, а й блоки, ряди, групи рядів, схили, ґрунтові плями, зони різної сили росту та ризикові мікролокації. Саме такий підхід відповідає сучасній логіці забезпечення виконання необхідних агротехнічних заходів у відповідному місці, у визначений час і з раціональним використанням ресурсів [1; 2].

Аналіз провідних виноградарських регіонів показує, що найкращі виробники не протиставляють традицію і технології. Навпаки, вони поєднують історично накопичене знання про ділянку з новими інструментами вимірювання, картування, прогнозування та контролю. Традиція дає розуміння місця, а технології забезпечують точність, повторюваність і швидкість прийняття управлінських рішень [2; 3; 17].

У Бургундії основою є кліма (climat) - мала історично визначена ділянка з особливими ґрунтами, експозицією, мікрокліматом і виробничою репутацією. UNESCO характеризує кліма як живий архетип теруарного виноградарства, що пов'язує якість із ділянкою походження [6]. Для менеджменту це означає, що базовою одиницею управління є не виноградник загалом, а конкретна мікроділянка. Бургундський досвід важливий для нас тим, що він демонструє можливість створення паспортів окремих ділянок: ґрунт, схил, водний режим, сила росту, сорт, підщепа, історія врожайності та якісні характеристики. Тобто кожен кліма за рахунок особливого підбору мікропроцесів на цій ділянці може досягати різного результату та загальної ефективності [6; 7; 8]. У П'ємонті, зокрема в зоні Бароло, управлінська логіка базується на поєднанні сорту Неббіоло, географічних меж, експозиції, висоти, обмеження врожайності та додаткових географічних згадок. Регламент Barolo DOCG передбачає виробництво з виноградників, засаджених виключно Неббіоло, а також визначає географічні межі, додаткові географічні позначення та ліміти врожайності [9; 10]. Це важливо для українських умов, оскільки показує: репутація регіону формується не лише маркетингом, а й суворою управлінською дисципліною, де саме вирощено

виноград, яка врожайність, які обмеження, як забезпечено контроль.

Шампань демонструє колективний рівень управління. Її система сталого виноградарства поєднує біорізноманіття, фітосанітарну стратегію, водний менеджмент, удобрення, захист ландшафтів, збереження теруару, управління відходами та скорочення вуглецевого сліду [11]. Для півдня Одеської області цей досвід є орієнтиром створення регіональних стандартів: карт ризиків, агроекологічних паспортів, цифрових журналів, навчання персоналу й контролю виконання.

Нова Зеландія демонструє значення сертифікації, аудиту і даних. Sustainable Winegrowing New Zealand передбачає щорічну подачу даних, незалежні аудити та шість напрямів сталості: ґрунт, воду, захист рослин, відходи, людей і кліматичні зміни [13]. Австралія демонструє управління водою в посушливому кліматі: дослідження Wine Australia щодо точного зрошення на основі датчиків стану рослини спрямовані на планування зрошення за реальним водним статусом лози, а не лише за календарем або вологістю ґрунту [14]. Порівняльний аналіз світових практик управління виноградником з доцільністю їх адаптації для півдня Одеської області надано в таблиці 1.

Таблиця 1

Світові практики управління виноградниками та можливості адаптації

Регіон	**Ключовий управлінський принцип**	**Практики та інструменти**	**Що доцільно адаптувати для півдня Одеської області**
Бургундія	управління кожною ділянкою як окремим теруарним об’єктом	межі ділянок, ручні операції, обмеження врожайності, сталий розвиток	паспорти мікроділянок, поділ виноградників на ряди й блоки за ґрунтом та мікрокліматом
П’ємонт / Barolo	поєднання сорту, місця походження, експозиції та регламентів якості	Nebbiolo, MGA, обмеження врожайності, контроль походження	формування локальної ідентичності ділянок, простежуваність урожаю, окремий збір по блоках
Шампань	галузева дисципліна, сертифікація і сталість	VDC, екологічні критерії, управління водою, біорізноманіття, зменшення засобів захисту	регіональні стандарти догляду, навчання персоналу, контроль журналів робіт
Бордо	адаптація до кліматичних змін у великому регіоні	пізніше обрізування, захист грон від спеки, нічний / диференційований збір, корекція густоти	адаптація календаря робіт до посухи, спеки і нерівномірного достигання
Нова Зеландія	сертифікація, аудит, дані та безперервне вдосконалення	SWNZ, щорічні дані, аудит, шість напрямів сталості	цифрові журнали, KPI, облік води, ґрунту, захисту рослин і

Регіон	**Ключовий управлінський принцип**	**Практики та інструменти**	**Що доцільно адаптувати для півдня Одеської області**
			персоналу
Австралія	точне управління водним стресом	сенсори водного стану лози, тепловізія, DSS, хмарні платформи	сенсори, метеостанції, зрошення за станом лози, карти дефіциту вологи

Джерело: згруповано і узагальнено авторами на основі [6; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14]

Однією з головних пропозицій для господарств Одеської області є перехід від управління виноградником як суцільною площею до управління кожним рядом, групою рядів і мікроділянкою. Такий підхід дозволяє враховувати, що навіть у межах одного господарства умови можуть суттєво відрізнятися: один ряд може мати кращий дренаж, інший - сильніший вітер, третій - вищу силу росту, четвертий - ризик перегріву або нестачі вологи. Якщо всі ряди обробляти однаково, господарство втрачає можливість точного управління якістю. Практично це означає створення паспорта ділянки. У ньому варто фіксувати координати, сорт, підщепу, рік посадки, тип ґрунту, схему посадки, силу росту, історію врожайності, результати аналізу ґрунту, особливості зволоження, ризик хвороб, результати оглядів, дату обрізування, дату зелених операцій, кількість залишених пагонів, рішення щодо листового апарату, показники стиглості ягід і дату збору. Такий паспорт перетворює виноградник на керовану інформаційну систему.

Для виноробних підприємств півдня України важливо також налаштувати логістику догляду. Під логістикою у винограднику слід розуміти не лише транспортування врожаю, а всю організацію руху людей, техніки, ресурсів і інформації. Наприклад, зелена операція має проводитися коли конкретна ділянка досягла потрібної фази. Ручний збір має плануватися не загально на один день для всього масиву, а хвилями по блоках, з урахуванням стиглості, температури, доступності працівників, наявності тари, маршруту транспорту і часу доставки ягід до пункту приймання.

Традиційне спостереження за лозою, ручна майстерність, знання ділянки та повага до місцевого сорту поєднуються з картами ґрунтів, метеостанціями, сенсорами, дронами, цифровими журналами, контрольними точками, чек-листами, KPI й післясезонним аналізом. Кожен мікропроцес отримує строк, відповідального, критерій якості та механізм контролю.

У сучасному виноградарстві не існує єдиної універсальної моделі управління. Масово-комерційна модель орієнтована на стабільний обсяг, прогнозовану собівартість, механізацію, стандартизацію і швидкість виконання робіт. Нішево-якісна модель орієнтована на індивідуальність ділянки, ручну працю, нижчу врожайність, ретельний відбір ягід, локальну ідентичність і преміальну репутацію. Важливо не протиставляти ці моделі одна одній, оскільки

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

вони мають різні економічні цілі. Проте для виноградників півдня України перспективною видається гібридна модель, тобто комерційна дисципліна й цифровий контроль мають поєднуватися з нішевим підходом до найкращих ділянок, локальних сортів і ручного контролю якості. Виходячи з цього в таблиці 2 надається порівняльна характеристика моделей управління з їх оптимальною адаптацією до умов південного регіону України.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика масово-комерційної та нішево-якісної моделей управління

Ознака	Масово-комерційна модель	Нішево-якісна модель	Оптимальна адаптація для півдня Одеської області
Головна мета	обсяг, стабільність, собівартість	унікальність, якість, репутація	поєднання стабільності базових сортів і преміальності мікроділянок
Одиниця управління	великий блок або масив	ділянка, ряд, мікрозона	блоки для масового сегмента, паспорти рядів для якісного сегмента
Врожайність	вища, але контрольована	нижча, регульована під якість	диференційована за ціллю продукції і силою куща
Ручна праця	мінімізується за рахунок механізації	є критичним елементом якості	ручний контроль на найкращих ділянках і механізація там, де це не шкодить якості
Технології	сенсори, механізація, облік витрат	сенсори + ручне спостереження + сортування	цифрові журнали для всіх, мікроконтроль для преміальних блоків
Ризик	втрата індивідуальності	висока собівартість і залежність від персоналу	розподіл виноградників за рівнями якості і економічною ціллю

Джерело: сформовано авторами

Першим управлінським рішенням на початку ведення бізнесу у виноградарстві є не посадка, а оцінка місця. Для півдня Одещини це особливо важливо через різноманітність ґрунтів, вплив водойм, степові вітри, нерівномірне зволоження і ризики посухи. На практиці слід проводити агрохімічний аналіз ґрунтів, оцінку механічного складу, водоутримувальної здатності, вмісту карбонатів, гумусу, солонцюватості, дренажу, схилу і експозиції. Результатом має бути не один загальний висновок, а карта зон управління: де доцільні сильнорослі підщепи, де потрібне обмеження сили росту, де варто висаджувати локальні сорти, де потрібні покривні культури, а де вони можуть створити надмірну конкуренцію за воду [4; 18; 24].

Сорт, підщепа і клон є стратегічгим рішення на десятиліття. На нашу думку господарствам Одеського регіону важливо розвивати ідентичність через сорти

селекції Таїрова, зокрема Одеський чорний і Сухолиманський білий, поряд із міжнародними сортами. За даними ННЦ "ІВіВ ім. В. Є. Таїрова", вина з цих сортів, вирощених у Болградському районі, отримали захищене зазначення походження "Ялпуг"; для сортів виділено кращі клони [22; 23]. Це створює підстави для поєднання світового підходу до походження з українською локальною сортовою базою. Іншим шляхом може бути пошук унікальних сортів в інших культурах та формування власного характерного теруару.

Для півдня Одеської області вода є ключовим обмежувальним ресурсом. Потрібно запровадити раннє попередження й оперативне реагування на основі метеостанцій, датчиків вологості, контролю водного потенціалу, тепловізії, оцінки приросту пагонів і польових оглядів. За австралійським досвідом, зрошення має враховувати водний статус лози, адже вологість ґрунту не завжди відображає потребу рослини [14; 15].

Сучасне управління захистом виноградника має бути ризик-орієнтованим. Замість календарних обробок потрібно враховувати фазу розвитку, погодні умови, вологість, температуру, історію хвороб конкретного блоку, силу росту та загущеність листового апарату. Метеостанції, моделі прогнозування, облік захворюваності по рядах і регулярні польові огляди дозволяють зменшити надлишкове використання засобів захисту і водночас уникнути критичних спалахів. Збір урожаю не повинен плануватися лише за календарем. Для якісної моделі потрібен вибірковий моніторинг ягід по блоках і рядах: цукристість, кислотність, pH, фенальна стиглість, стан шкірки, насіння, грон, ризик гнилей і дегустаційна оцінка ягід. Ручний збір є дорогим, але він виконує управлінську функцію, а саме дозволяє відокремити проблемні грона, зібрати різні блоки окремо і не змішувати різну якість. Для виноградарства півдня України пропонується поетапний диференційований збір. Цей підхід потребує кваліфікованих працівників з багаторічним стажем та технологічними інструментами моніторингу [20].

На основі узагальнення світових практик доцільно запропонувати модель управління, у центрі якої знаходиться не загальний догляд, а керований цикл: діагностика - зонування - планування - виконання - контроль - корекція - післясезонний аналіз. Така модель дозволяє поєднати традиційні ручні операції з цифровими інструментами і перетворити кожен ряд на окрему одиницю управління (табл 3).

Таблиця 3

Модель управління мікропроцесами

1. Діагностика теруару	карти ґрунтів, рельєф, вода, експозиція, історія ділянки
2. Зонування виноградника	блоки, мікроділянки, ряди, групи рядів, ризикові зони
3. Планування сезонних робіт	обрізування, зелені операції, захист, вода, збір, логістика
4. Виконання за протоколами	чек-листи, навчання персоналу, відповідальні, строки

5. Моніторинг і контроль	сенсори, метеодані, огляди, NDVI, аналіз ягід, фотофіксація
6. Корекція рішень	диференційований догляд, зміна навантаження, поливу, листового апарату
7. Післясезонний аналіз	порівняння витрат, якості, втрат, врожайності та помилок по рядках

Джерело: створено авторами

Практична реалізація моделі може починатися з пілотної ділянки площею 5-10 га. На першому етапі господарство проводить ґрунтове картування і розбиває виноградник на 3-5 зон управління. На другому етапі створюється цифровий паспорт кожного ряду або групи рядів. На третьому етапі для кожної зони встановлюються протоколи обрізування, зелених операцій, контролю водного режиму і збору. На четвертому етапі всі операції фіксуються у цифровому журналі. На п'ятому етапі після сезону проводиться аналіз: які ряди дали найкращу якість, де були втрати, які роботи запізнилися, де треба змінити навантаження або водний режим наступного року [1; 2; 3; 16].

Практичні пропозиції для підприємств півдня Одеської області:

1. Картувати виноградники за ґрунтом, водним режимом, експозицією, силою росту й ризиками, виділяючи мікроділянки як основу майбутнього регіонального кадастру якісних виноградних ділянок [17; 18; 24].
2. Запровадити паспорти рядів або їх груп із сортом, роком посадки, рішеннями щодо обрізування, зелених операцій, захисту, зрошення, аналізу ягід, датою збору, врожайністю та якісними показниками.
3. Виділити найкращі теруари й мікроділянки для ручного збору, нижчої врожайності, окремого сортування, локальних сортів, точнішого контролю водного стресу та посиленого моніторингу стиглості.
4. На комерційних ділянках стандартизувати роботи, вести цифрові журнали, механізувати операції без зниження якості, контролювати витрати та KPI врожайності, втрат і якості.
5. Розвивати локальні сорти селекції Таїрова, особливо Одеський чорний і Сухолиманський білий, як основу ідентичності півдня Одеської області. Захищене зазначення походження "Ялпуг" демонструє поєднання локальної генетики з управлінням місцем походження [22; 23].
6. Розробити систему навчання персоналу за мікрооперціями: обрізування, підв'язування, прибирання листя, сортування грон, робота з цифровим журналом. Для ручних операцій якість персоналу є такою ж важливою, як і якість техніки.
7. Використовувати метеостанції, датчики і дрони насамперед для управлінських рішень, а не для формальної цифровізації. Кожен цифровий інструмент має відповідати на конкретне питання: де є стрес, де затримка достигання, де ризик хвороби, де потрібно коригувати навантаження, де збирати першим

[1; 3; 17].

8. Готувати післясезонний звіт із картами врожайності, якості, втрат і проблем, витратами за операціями, оцінкою персоналу та рекомендаціями на наступний сезон. Проміжний контроль і фіксація прогресу мають забезпечувати своєчасне реагування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективне управління мікропроцесами у виноградарстві потребує переходу від традиційного догляду за насадженнями до високотехнологічного системно-процесного підходу, в основі чого лежить цілісний аналіз технологічних параметрів терруару, безперервне аналітичне забезпечення операційних рішень, прецизійне планування, міжфункціональна координація, контроль якості, багаторівневий ризик-менеджмент та інтеграція новітніх цифрових інструментів точного землеробства. Якість винограду формується не лише природно - кліматичними умовами, а й здатністю керівника своєчасно управляти такими мікропроцесами, як вибір ділянки, картування ґрунтів, обрізування, регулювання навантаження куща, зелені операції, управління водним режимом, здійснювати моніторинг достигання ягід, ручного збору і сортування врожаю.

Світові практики провідних терруарів Бургундії та П'ємонту доводять, що конкурентоспроможність виноградарських регіонів значною мірою залежить від уважного ставлення, точного управління окремими ділянками, збереження локальної ідентичності та контролю кожної виробничої деталі. Досвід Шампані, Бордо, Нової Зеландії та Австралії доповнює цю логіку системами сертифікації, кліматичної адаптації, цифрового обліку, водного менеджменту і аудиту сталості, а їх аналіз дозволяє обґрунтувати прикладну стратегію їх імплементації. На півдні Одеської області адаптація цих підходів сприятиме підвищенню ефективності господарств, скороченню втрат, формуванню якісної сировинної бази й посиленню українського виноградарства. Перспективна модель передбачає управлінський паспорт кожного ряду або їх групи та догляд за фактичними потребами мікроділянки що оптимізує заходи до ресурсозбереження та підвищення екологічно-економічної стійкості галузі в умовах кліматичних змін і забезпечення високої конкурентоспроможності регіональної продукції. Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з розробленням цифрової карти мікроділянок господарств півдня України, методики оцінювання ефективності, створенням KPI для мікропроцесів виноградарства та обґрунтуванням економічної доцільності поєднання масово-комерційної і нішево-якісної моделей управління виноградниками.

Список використаної літератури:

1. Sassu A., Gambella F., Ghiani L., Mercenaro L., Caria M., Pazzona A. Advances in Unmanned Aerial System Remote Sensing for Precision Viticulture. *Sensors*. 2021. Vol. 21, № 3. Article 956. DOI: https://doi.org/10.3390/s21030956

2. Matese A., Di Gennaro S. F. Technology in precision viticulture: a state of the art review. *International Journal of Wine Research*. 2015. Vol. 7. P. 69-81. DOI: https://doi.org/10.2147/IJWR.S69405

3. Rienth M., Scholasch T. State-of-the-art of tools and methods to assess vine water status. *OENO One*. 2019. Vol. 53, № 4. DOI: https://doi.org/10.20870/oeno-one.2019.53.4.2403

4. Abad J., Hermoso de Mendoza I., Marín D., Orcaray L., Santesteban L. G. Cover crops in viticulture. A systematic review (1): Implications on soil characteristics and biodiversity in vineyard. *OENO One*. 2021. Vol. 55, № 1. P. 295-312. URL: https://oeno-one.eu/article/view/3599 (дата звернення: 23.07.2026)

5. Davis A. J., Reeve A. L., Skinkis P. A. The role of canopy management in vine balance. *Oregon State University Extension Service*. 2024. URL: https://lnk.ua/jHCNTJLI5 (дата звернення: 29.07.2026)

6. The Climats, terroirs of Burgundy. *UNESCO World Heritage Centre*. URL: https://whc.unesco.org/en/list/1425/ (дата звернення: 28.07.2026)

7. A committed industry for the future. *Bourgogne Wines*. URL: https://www.bourgogne-wines.com/winegrowers-and-expertise/a-committed-industry-for-the-future/a-committed-industry-for-the-future%2C3521%2C18833.html (дата звернення: 07.08.2026)

8. Spring and summer in the vines: from nature's awakening to the harvests. *Bourgogne Wines*. URL: https://surl.li/tdsngd (дата звернення: 11.08.2026)

9. Consorzio di Tutela Barolo Barbaresco Alba Langhe e Dogliani. Production regulations for "Barolo" Controlled and Guaranteed Designation of Origin wines. URL: https://www.langhevini.it/wp-content/uploads/2019/05/Disciplinare-BAROLO-EN.pdf (дата звернення: 13.07.2026)

10. Barolo DOCG. *Italian Wine Central*. URL: https://italianwinecentral.com/denomination/barolo-docg/ (дата звернення: 14.07.2026)

11. Champagne.fr. Objective 100% certified. URL: https://www.champagne.fr/en/the-commitments-in-champagne/our-commitments/objective-100-certified (дата звернення: 12.07.2026)

12. How Bordeaux is adapting to climate change. Bordeaux Wines. URL: https://www.bordeaux.com/us/Bordeaux-Magazine-US/Journal/How-Bordeaux-is-Adapting-to-Climate-Change (дата звернення: 21.07.2026)

13. New Zealand Winegrowers. Sustainable Winegrowing New Zealand. URL: https://www.nzwine.com/en/sustainability/swnz/ (дата звернення: 22.07.2026)

14. Plant sensor-based precision irrigation for improved vineyard water use efficiency, grape and wine composition and quality, and vineyard profitability. *Wine Australia*. URL: https://surl.li/adommc (дата звернення: 21.07.2026)

15. Regulated deficit irrigation as a water management strategy. *FAO*. URL: https://www.fao.org/4/y3655e/y3655e12.htm (дата звернення: 21.07.2026)

16. Hall A., Lamb D. W., Holzapfel B., Louis J. Optical remote sensing applications in viticulture - a review. *Australian Journal of Grape and Wine Research*. 2002. Vol. 8, № 1. P. 36-47. DOI: 10.1111/j.1755-0238.2002.tb00209.x.

17. Власов В. В., Булаєва Ю. Ю. Ампелоекологічні дослідження як один із кроків поліпшення виноградарської галузі в Україні. Виноградарство і виноробство. Одеса: ННЦ «ІВіВ ім. В. Є. Таїрова», 2010. Вип. 47. С. 24-27.

18. Власов В. В. Екологічні основи формування виноградних ландшафтів: монографія. Одеса, 2013. 202 с.

19. Власов В. В., Штірбу А. В., Булаєва Ю. Ю. Сучасний стан і тенденції розвитку галузі виноградарства України. Виноградарство і виноробство. Одеса: ННЦ «ІВіВ ім. В. Є. Таїрова», 2016. Вип. 53. С. 62-67.

20. Ласкавий В. М., Кузьменко О. Р., Гетьман Н. Г. Адаптивний потенціал технічних сортів винограду в умовах Південного Степу України. *Передгірне та гірське землеробство і тваринництво*. 2020. Вип. 68, ч. 1. С. 125-134. URL: https://phzt-journal.isgkr.com.ua/ua-68-1/9.pdf (дата звернення: 21.07.2026)

21. Турчиняк М. К., Полотай Б. Я., Даньчишин А. А. Українське виноробство в умовах війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2024. № 11. С. 35-42. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-11-4

22. ННЦ «Інститут виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова». Сорти селекції Інституту Таїрова отримали захищене зазначення походження! 2022. URL: https://www.tairov.org.ua/ (дата звернення: 21.07.2026)

23. Сухолиманський білий: європейська якість з українським смаком. *Напої. Технології та Інновації*. 2024. URL: https://techdrinks.info/suholymanskyj-bilyj-yevropejska-yakist-z-ukrayinskym-smakom/ (дата звернення: 21.07.2026)

24. Kormyshkina I. Economic potential of the wine industry in the context of EU integration. *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28, № 3. P. 117-132. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor3.2025.117

References:

1. Sassu, A., Gambella, F., Ghiani, L., Mercenaro, L., Caria, M., & Pazzona, A. L. (2021). Advances in unmanned aerial system remote sensing for precision viticulture. *Sensors*, 21(3), Article 956. https://doi.org/10.3390/s21030956

2. Matese, A., & Di Gennaro, S. F. (2015). Technology in precision viticulture: A state of the art review. *International Journal of Wine Research*, 7, 69–81. https://doi.org/10.2147/IJWR.S69405

3. Rienth, M., & Scholasch, T. (2019). State-of-the-art of tools and methods to assess vine water status. *OENO One*, 53(4). https://doi.org/10.20870/oeno-one.2019.53.4.2403

4. Abad, J., Hermoso de Mendoza, I., Marín, D., Orcaray, L., & Santesteban, L. G. (2021). Cover crops in viticulture. A systematic review (1): Implications on soil

characteristics and biodiversity in vineyard. *OENO One*, 55(1), 295–312. https://oeno-one.eu/article/view/3599

5. Davis, A. J., Reeve, A. L., & Skinkis, P. A. (2024). The role of canopy management in vine balance. Oregon State University Extension Service. https://lnk.ua/jHCNTJLI5

6. UNESCO World Heritage Centre. (n.d.). The Climats, terroirs of Burgundy. https://whc.unesco.org/en/list/1425/

7. Bourgogne Wines. (n.d.). A committed industry for the future. https://www.bourgogne-wines.com/winegrowers-and-expertise/a-committed-industry-for-the-future/a-committed-industry-for-the-future,3521,18833.html

8. Bourgogne Wines. (n.d.). Spring and summer in the vines: From nature's awakening to the harvests. https://surl.li/tdsngd

9. Consorzio di Tutela Barolo Barbaresco Alba Langhe e Dogliani. (n.d.). Production regulations for "Barolo" controlled and guaranteed designation of origin wines. https://www.langhevini.it/wp-content/uploads/2019/05/Disciplinare-BAROLO-EN.pdf

10. Italian Wine Central. (n.d.). Barolo DOCG. https://italianwinecentral.com/denomination/barolo-docg/

11. Champagne.fr. (n.d.). Objective 100% certified. https://www.champagne.fr/en/the-commitments-in-champagne/our-commitments/objective-100-certified

12. Bordeaux Wines. (n.d.). How Bordeaux is adapting to climate change. https://www.bordeaux.com/us/Bordeaux-Magazine-US/Journal/How-Bordeaux-is-Adapting-to-Climate-Change

13. New Zealand Winegrowers. (n.d.). Sustainable Winegrowing New Zealand. https://www.nzwine.com/en/sustainability/swnz/

14. Wine Australia. (n.d.). Plant sensor-based precision irrigation for improved vineyard water use efficiency, grape and wine composition and quality, and vineyard profitability. https://surl.li/adommc

15. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (n.d.). Regulated deficit irrigation as a water management strategy. https://www.fao.org/4/y3655e/y3655e12.htm

16. Hall, A., Lamb, D. W., Holzapfel, B., & Louis, J. (2002). Optical remote sensing applications in viticulture- A review. *Australian Journal of Grape and Wine Research*, 8(1), 36–47. https://doi.org/10.1111/j.1755-0238.2002.tb00209.x

17. Vlasov, V. V., & Bulaieva, Y. Y. (2010). Ampeloecological studies as one of the steps towards improving the viticulture industry in Ukraine. *Viticulture and Winemaking*, 47, 24–27.

18. Vlasov, V. V. (2013). Ecological foundations of the formation of vineyard landscapes: Monograph.

19. Vlasov, V. V., Shtirbu, A. V., & Bulaieva, Y. Y. (2016). Current state and development trends of the viticulture industry in Ukraine. Viticulture and Winemaking, 53, 62–67.

20. Laskavyi, V. M., Kuzmenko, O. R., & Hetman, N. H. (2020). Adaptive potential of technical grape varieties under the conditions of the Southern Steppe of Ukraine. *Foothill and Mountain Agriculture and Stockbreeding*, 68(1), 125–134. https://phzt-journal.isgkr.com.ua/ua-68-1/9.pdf

21. Turchyniak, M. K., Polotai, B. Y., & Danchyshyn, A. A. (2024). Ukrainian winemaking under wartime conditions. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 11, 35–42. https://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1668

22. NSC "V. Ye. Tairov Institute of Viticulture and Winemaking". (2022). *Grape varieties bred by the Tairov Institute received protected designation of origin*!. https://www.tairov.org.ua/

23. Sukholymanskyi bilyi: European quality with Ukrainian taste. (2024). *Drinks. Technologies and Innovations*. https://techdrinks.info/suholymanskyj-bilyj-yevropejska-yakist-z-ukrayinskym-smakom/

24. Kormyshkina, I. (2025). Economic potential of the wine industry in the context of EU integration. *Scientific Horizons*, 28(3), 117–132. https://doi.org/10.48077/scihor3.2025.117

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. П*роведення дослідження та підготовки рукопису відбувалося без використання генеративного штучного інтелекту або AI-асистованих технологій.*

Надходження рукопису до журналу: 07.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 30.09.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.10
УДК 338.48:339.138:004.8](4)

Інна МИЛЬКО,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Волинського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна
ORCID 0000-0001-9723-2614
email: mylko.inna@vnu.edu.ua

Олена НАГОРНОВА,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський фаховий коледж
Національного університету харчових технологій, м. Луцьк, Україна
ORCID 0000-0003-3930-6587
email: lennok@ukr.net

Сергій ОЖЕМА,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри інформаційних технологій та туризму,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Луцького інституту розвитку людини, м. Луцьк, Україна
ORCID 0000-0001-7304-378X
email: ozhema@ukr.net

МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЄВРОПИ: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНІ AI-ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ

Анотація

Актуальність. *В умовах постійних макроекономічних шоків, кліматичних змін та стрімкої цифровізації глобального ринку туристичних послуг стратегічне планування та маркетингове просування туристичних дестинацій потребують оновлення. Інтеграція новітніх інструментів штучного інтелекту, AI-агентів, віртуальних AI-інфлюенсерів, аналітики Big Data та гнучких комунікаційних моделей стає вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності територій і сталого управління туристичними потоками.*

Метою статті є *оцінка стратегічного планування та впровадження інноваційних маркетингових AI-підходів до просування туристичних дестинацій Європи в умовах цифрової трансформації та орієнтації на сталий розвиток. Досліджено еволюцію брендингу дестинацій, динаміку відновлення світового туристичного ринку.*

Методи дослідження. *У статті використано комплекс наукових методів: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, статистичного й порівняльного аналізу даних*

UN Tourism, Eurostat та ETC, контент-аналізу цифрових маркетингових кейсів (Ryanair, Visit Sweden), абстрактно-логічного моделювання процесів цифровізації та впровадження інноваційних AI-підходів до просування територій.

***Отримані результати** полягають у систематизації впливу технологій штучного інтелекту, Big Data, інфлюенс-маркетингу на конкурентоспроможність дестинацій, обґрунтуванні обмежень автоматизації емоційної взаємодії через віртуальних інфлюенсерів.*

***Практична цінність** полягає у можливості використання адаптованого європейського досвіду смарт-туризму, екологічного брендингу та цифрового партизанського маркетингу Організаціями з менеджменту дестинацій (DMO) та територіальними громадами України під час розробки стратегій повоєнного відновлення.*

***Висновки.** Доведено, що ефективність стратегічного розвитку дестинацій полягає в переході від масового маркетингу до ціннісно-орієнтованого та екологічно свідомого управління туристичними потоками. Встановлено, що незважаючи на активізацію використання AI-інструментів, автентичний людський сторітелінг залишається незамінною основою для побудови емоційної довіри та довгострокової лояльності мандрівників.*

***Ключові слова:** туристична дестинація, стратегічне планування, маркетингове просування, штучний інтелект (AI), цифровий маркетинг, сталий туризм, агентний AI.*

UDC 338.48:339.138:004.8](4)

Inna MYLKO,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing,
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine
ORCID 0000-0001-9723-2614
Email: mylko.inna@vnu.edu.ua

Olena NAHORNOVA,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Volyn Professional College,
National University of Food Technologies, Lutsk, Ukraine
ORCID 0000-0003-3930-6587
Email: lennok@ukr.net

Serhii OZHEMA,
Ph.D. in Economics,
Associate Professor of the Department of Information Technology and Tourism,
Open International UNIVERSITY of Human Development «UKRAINE»,
Lutsk, Ukraine
ORCID 0000-0001-7304-378X
Email: ozhema@ukr.net

Економічний вісник Причорномор'я. 2026, Випуск 10
ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

TOURIST DESTINATION MARKETING IN EUROPE: STRATEGIC DEVELOPMENT PLANNING AND INNOVATIVE AI-DRIVEN APPROACHES TO PLACE PROMOTION

Abstract

Relevance. *Amidst constant macroeconomic shocks, climate change, and the rapid digitalization of the global tourism market, the strategic planning and marketing promotion of tourism destinations require updating. The integration of cutting-edge artificial intelligence tools—such as AI agents, virtual AI influencers, Big Data analytics, and agile communication models—is becoming a decisive factor in ensuring the competitiveness of destinations and the sustainable management of tourist flows.*

The purpose of the article is *to analyze the strategic planning of development and the implementation of innovative marketing AI-driven approaches to the promotion of European tourist destinations under the conditions of intensive digital transformation, global climate change, and sustainability focus. The study examines the evolution of destination branding and post-pandemic market recovery dynamics, particularly surpassing historical records in international arrivals and the sector's contribution to ecological and economic stability. It reveals significant regional disparities in destination development between Southern and Eastern Europe and analyzes the impact of climate factors on the emergence of new consumer trends, such as «coolcationing» (vacations in cooler climates) and shifting demand seasonality. The role of Destination Management Organizations (DMOs) in coordinating public-private partnerships is evaluated.*

Methods. *The article employs a comprehensive set of scientific methods: theoretical generalization; analysis and synthesis; statistical and comparative analysis of data from UN Tourism, Eurostat, and the ETC; content analysis of digital marketing case studies (Ryanair, Visit Sweden); and abstract-logical modeling of digitalization processes and the implementation of innovative AI-driven approaches to destination promotion.*

The results *involve systematizing the impact of artificial intelligence, Big Data, and influencer marketing technologies on destination competitiveness, as well as substantiating the limitations of automating emotional interaction through virtual influencers.*

Practical value of the study *lies in the potential for Destination Management Organizations (DMOs) and territorial communities in Ukraine to utilize adapted European practices – such as smart tourism, eco-branding, and digital guerrilla marketing – when developing post-war recovery strategies.*

Conclusions. *It is proved that the effectiveness of strategic destination development directly depends on transitioning from mass marketing models to value-oriented, personalized, and eco-conscious management of tourism flows to prevent overtourism. While AI technologies successfully optimize back-end operations, data structuring, inventory management, and direct-to-consumer (D2C) sales channels, authentic human storytelling and engagement with real opinion leaders remain the only reliable foundation for building long-term emotional trust, preserving cultural identity, and maintaining traveler loyalty.*

Key words: *tourist destination, strategic planning, marketing promotion, artificial intelligence (AI), digital marketing, sustainable tourism, agentic AI.*

Вступ. Сучасний глобальний ринок туристичних послуг перебуває на етапі глибоких структурних трансформацій. Традиційні моделі масового туризму, що базувалися переважно на наявності природних чи культурно-історичних ресурсів,

поступаються місцем новим концепціям розвитку, в яких ключового значення набувають стратегічне планування, діджиталізація та сталий розвиток територій. При цьому Європа залишається найбільшим та найпопулярнішим дестинаційним регіоном світу, який продемонстрував остаточне відновлення після пандемії, зростання обсягів міжнародних прибуттів та кількості туристичних ночівель. Проте це відновлення супроводжується новими викликами: сервісною інфляцією, кліматичними аномаліями та геополітичною нестабільністю.

У цих умовах конкурентоспроможність дестинацій визначається їхньою здатністю інтегрувати передові технології у маркетингові стратегії. Штучний інтелект (AI) став ключовим чинником взаємодії зі споживачем – від персоналізованого планування подорожей до переходу на рівень автономних бронювальних AI-агентів. Вивчення європейського досвіду поєднання інноваційних цифрових підходів, гнучкого антикризового менеджменту та екологічної відповідальності є критично важливим для адаптації вітчизняного туристичного бізнесу до міжнародних стандартів та підвищення конкурентоспроможності українських територіальних громад у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова парадигма розглядає туристичну дестинацію як складну, динамічну, геоекономічну систему, де територіальні ресурси трансформуються в конкурентоспроможний інтегрований продукт. Зокрема, Н. Лейпер визначив дестинацію як конкретне місце призначення, вибір якого є головним спонукальним мотивом для подорожі споживача. На відміну від звичайних територій, як вважають Н. Корж та Д. Басюк [18], будь-яка географічна одиниця набуває дестинаційного статусу лише тоді, коли її соціально-економічне життя та інфраструктурний розвиток безпосередньо забезпечуються туристичною діяльністю. Згідно зі стандартами ВТО, ключовими критеріями виділення дестинації є наявність чітких фізичних та адміністративних меж, перебування відвідувача у цьому просторі щонайменше на одну ніч, а також її сприйняття як туристичного продукту під єдиним впізнаваним брендом.

Теоретичний аналіз сутності дестинацій у науковій літературі здійснюється через чотири фундаментальні підходи, які запропонували Римар С. та Никига О. [20]. Географічний підхід, розроблений Р. Девідсоном, Р. Мейтлендом та С. Медліком, фокусується на ресурсному потенціалі території та наявності чітко окреслених просторових меж. Маркетинговий підхід, представлений працями Ф. Котлера та Д. Бухаліса, трактує дестинацію як комплексний продукт, покликаний задовольнити індивідуальні потреби та емоційні очікування споживача. Економіко-управлінський напрям, досліджуваний у працях Г. Кучерявої [19], акцентує увагу, що дестинація формується на специфічному економічному просторі та є об'єктом інтегрованого менеджменту. У межах соціокультурного підходу Д. Снепенгера та Дж. Саарінена дестинація розглядається як соціальне середовище та система символічних цінностей. У контексті сучасних українських досліджень, зокрема Д. Баранюк, В. Брича та О. Кифяка [16, 17], особливого

значення набуває роль територіальних громад, які виступають самостійними суб'єктами управління ресурсами та стратегічного брендингу на засадах екологічної й соціокультурної сталості.

Внутрішня структура дестинаційного простору розкривається через класичну модель «6А» Д. Бухаліса, яка об'єднує шість взаємопов'язаних елементів, серед яких атракції виступають першопричиною поїздки, доступність визначає якість транспортного сполучення, зручності охоплюють мережу закладів гостинності, супутній сервіс гарантує комфорт і безпеку, організація діяльності пропонує можливості для дозвілля, а наявність готових турпакетів полегшує вибір споживача. Стратегічна координація цих компонентів забезпечується Організаціями з менеджменту дестинацій (DMO) та Національними туристичними організаціями, які координують взаємодію влади, бізнесу та громади. У наукових працях дестинації диференціюють за просторовим масштабом від мега- до нанодестинацій. За життєвим циклом Р. Батлера вони проходять послідовні етапи від розвідки та залучення до стагнації, занепаду або оновлення. За функціональним статусом виділяють первинні дестинації, що є головною метою подорожі, та вторинні, які слугують транзитними зупинками на шляху прямування туристів [20].

Маркетингове просування території базується на інтеграції різноманітних інструментів, де реклама створює первинну масову обізнаність, зв'язки з громадськістю будують тривалу репутацію та довіру, стимулювання збуту активізує попиту міжсезоння, а виставкова діяльність забезпечує налагодження ділових контактів. Активно використовуються специфічні інструменти, такі як подієвий маркетинг, гастрономічний брендинг та пакетні дисконтні карт-системи.

Незважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері маркетингу туристичних дестинацій, стратегічного планування їх розвитку, поглибленого вивчення потребують практичні механізми переходу від традиційних цифрових інструментів просування до інтеграції автономних AI-агентів, стандарту Model Context Protocol (MCP) та оцінки меж ефективності віртуальних AI-інфлюенсерів порівняно з автентичним людським сторітелінгом.

Метою статті є оцінка стратегічного планування та впровадження інноваційних маркетингових AI-підходів до просування туристичних дестинацій Європи в умовах цифрової трансформації та орієнтації на сталий розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Остаточне відновлення європейського туризму після пандемії COVID-19 відбулося у 2024 році. Європа залишилась найбільш відвідуваним регіону світу, а кількість міжнародних прибуттів перевищила рівень 2019 року на 4%. Загальна кількість ночей, проведених у закладах розміщення ЄС, у 2024 році вперше перевищила поріг у 3 млрд., кількість авіапасажирів досягла 1,1 млрд. осіб, а іноземні прибуття зросли на 6,3% порівняно з 2019 роком та на 6,7% – з попереднім роком [2, 3]. Динаміка відновлення туристичних потоків суттєво диференціюється за регіонами: якщо

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Південь Європи та Середземномор’я впевнено перевищили допандемійні показники (див. табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка відновлення міжнародних туристичних прибуттів до Європи за регіонами у порівнянні з 2019 р., %

Регіон	2022	2023	2024
Європа (в цілому)	-18	-5	4
Південна Європа, Середземномор’я	-12	1	9
Західна Європа	-15	-2	5
Північна Європа (в т.ч. Балтія)	-20	-8	2
Центральна та Східна Європа	-25	-10	-8

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 14, 15]

Туристичний сектор залишається потужним драйвером економіки ЄС: за даними WTTC, у 2024 році його загальний внесок у ВВП становив 1,73 трлн. євро (10,1% ВВП регіону), а зайнятість у сфері туризму досягла 24,55 млн. осіб (11,6% усіх робочих місць в ЄС), прогнозується зростання кількості робочих місць до 28 млн. до 2034 року [5; 6] (див. табл. 2).

Витрати міжнародних відвідувачів ЄС у 2024 році зросли на 9,6%, до 516,7 млрд. євро, внутрішні туристичні витрати – на 2%, до 982,2 млрд. євро. Було зафіксовано понад 3 млрд. ночівель у закладах розміщення, причому 61,6% міжнародних ночівель забезпечили туристи з інших країн ЄС, що підкреслює важливу роль внутрішньорегіонального туризму для стабільності ринку [5; 6]. Зростання витрат відбулося за всіма категоріями: харчування та напої, культура, спорт і відпочинок, роздрібна торгівля та транспорт, розміщення.

Таблиця 2

Економічний внесок туристичного сектору в економіку ЄС

Показник	2019	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення,%	
				2023/ 2019	2024/ 2019	2023/ 2019	2024/ 2019
Загальний внесок у ВВП, млрд. євро	1630	1650	1730	20	100	1,2	6,1
Частка у ВВП, %	10,1	9,7	10,1	-0,4	0	-4	0
Кількість робочих місць, млн. осіб	23,50	23,53	24,55	0	1,1	0,1	4,5

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6]

Конкурентоспроможність окремих країн ЄС визначається переважно ціновою та транспортною доступністю. Найкращі результати демонструють країни Південної Європи та Балкан (див. табл. 3): Сербія – завдяки спрощеному візовому режиму та ціновій доступності, Болгарія – високій ціновій конкурентоспроможності, Туреччина – розширенню авіасполучення, Мальта –

популярності цілорічного відпочинку, Португалія – масовим відвідуванням країни туристами з Північної Америки [3; 4; 8]. Країни Балтії все ще відстають від допандемічного рівня, що пояснюється геополітичною нестабільністю та втратою східноєвропейських ринків [3; 4].

Таблиця 3

Країни-лідери за темпами зростання іноземних прибуттів у 2024 році порівняно з 2019 р.

Країна	Зростання прибуттів,%	Ключові фактори
Сербія	46,9	Спрощений візовий режим, цінова доступність
Болгарія	38,8	Висока конкурентоспроможність цін
Туреччина	35,3	Розширення авіасполучення, сильний ринок США
Мальта	34,8	Популярність цілорічного відпочинку
Португалія	16,9	Потужний вхідний потік з Північної Америки

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]

Західна Європа залишається фінансовим ядром туристичного ринку, акумулюючи близько 75% усіх витрат регіону від туристів. Індикатором активного розвитку туристичного ринку є пасажиропотік найбільших аеропортів ЄС (див. табл. 4).

Серед провідних трендів у поведінці споживачів варто виокремити зміщення сезонності попиту на так званий «оксамитовий сезон» (вересень–жовтень) та зимовий період, що зумовлено як економічним фактором (пошук вигідніших цін поза піком літнього сезону через інфляцію), так і кліматичним (екстремальна спека влітку в Південній Європі).

Таблиця 4

Найбільші аеропорти ЄС за кількістю пасажирів у 2024 році

Місце	Аеропорт	Країна	Чисельність пасажирів, млн.	Зміна 2024/2023, %
1	Париж (Charles de Gaulle)	Франція	70,3	4,3
2	Амстердам (Schiphol)	Нідерланди	66,8	8,0
3	Мадрид (Adolfo Suárez Barajas)	Іспанія	66,1	9,9
4	Франкфурт-на-Майні	Німеччина	61,5	3,7
5	Барселона (El Prat)	Іспанія	54,9	10,3

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Найбільш динамічним зимовим нішевим напрямком у 4-му кварталі 2024 року стала Ісландія. Найбільш значущим структурним зрушенням став вплив кліматичних змін на вибір дестинацій: унаслідок екстремальних хвиль спеки в Південній Європі 79% європейців коригують туристичні звички, а 28% мандрівників у 2025 році надають перевагу напрямкам із помірним кліматом. Цей феномен – «coolcationing» (відпустка у прохолодному кліматі) – змінив географію

європейського туризму. Стабільність ринку забезпечує внутрішньоєвропейський туризм, найбільшими ринками-донорами для ЄС є Німеччина, Великобританія та Франція [9; 10].

Конкурентоздатність ринку Європи залежить від адаптації до інфляції (ціна важлива для 44% туристів), кліматичних криз (як-от падіння турпотоку на 6,3% через повені у Валенсії) та геополітики. Основні драйвери зростання: диверсифікація, цифрово-зелена трансформація та баланс «якість за розумну ціну» [2].

Інфляція у 2025 році була ключовим чинником поведінки мандрівників, що проявилося у таких взаємопов'язаних трендах: пріоритетності напрямків із найкращим співвідношенням «ціна-якість» (зростання популярності Сербії, Болгарії, Туреччини, Мальти); зміщенні попиту на «оксамитовий сезон» та зиму; скороченні тривалості поїздок (витрати на подорожі зросли на 7,8% до 705 млрд. євро); фінансових бар'єрах для дальніх подорожей [5; 6]. Цінова чутливість залишається одним із головних факторів поведінки споживачів. Згідно зі звітом ETC, інфляція цін на подорожі турбувала 17% респондентів, загальна економічна ситуація та особисті фінанси – 14%, а геополітична напруженість (війна росії проти України – 14%, конфлікт на Близькому Сході – 9%) також стримувала частину туристів. В умовах інфляційного тиску споживачі не відмовляються від подорожей, а перерозподіляють бюджети й оптимізують маршрути, обираючи менш відомі локації [5; 6; 8].

У боротьбі за увагу мандрівника в умовах інформаційного перенасичення європейські туристичні бренди відмовляються від глянцевих рекламних форматів на користь радикальніших, емоційно насичених та інтерактивних стратегій у соціальних мережах, зокрема TikTok та Instagram.

Лоукостер Ryanair здійснив революцію в комунікаціях, зібравши понад 4 млн. підписників у TikTok та X станом на 2025 рік. Замість виправдань за недоліки сервісу, компанія перетворила їх на об'єкт самоіронії та відвертого сарказму. Використання вірусного маркетингу дозволив зібрати під відео до 2,5 млн. лайків, 34 тис. коментарів і 70 тис. збережень [11]. Провокативний стиль забезпечив органічне охоплення без витрат на рекламу, лояльність молоді та завантаженість рейсів понад 93%.

Національні організації з маркетингу дестинацій також впроваджують «партизанські» підходи до цифрового просування. Зокрема, Шведська рада з туризму у 2017 році реалізувала кампанію «Sweden on Airbnb», розмістивши всю країну як об'єкт на платформі Airbnb для популяризації конституційного права на вільний доступ до природи. Восени 2021 року кампанія «Discover the Originals» обіграла глобальний інсайт про те, що уявлення світу про Швецію значною мірою сформовані брендом IKEA: багато товарів названо на честь реальних шведських локацій (йоржик «Bolmen», полиця «Kallax», диван «Ektorp»), і Visit Sweden гумористично закликала відвідати справжні озеро Больмен чи село Каллакс, а не

лише купувати меблі. Цей «культурний хакінг» приніс фантастичні результати при мінімальних витратах: кампанію висвітлили понад 700 статей і 300 блогів у 49 країнах із потенційним органічним охопленням у 2,1 млрд. осіб, час перебування на сайті DMO зріс на 82% (до 7,49 хв.), 89% аудиторії позитивно сприйняли ідею подорожі. Отож, взаємодія DMO з іміджем приватних корпорацій здатна стимулювати реальні туристичні наміри.

Кампанія «Sweden not Switzerland» у 2022 році обіграла часту плутанину між Швецією та Швейцарією у форматі жартівливого «меморандуму» про розподіл асоціацій (банки і золото – Швейцарії, природа і тиша – Швеції), що у соцмережах згенерувало охоплення 1,4 млрд. контактів і збільшив веб-трафік DMO на 1155%. Для підтримання інтересу поза межами вірусних активацій Швеція також використовує аудіо-сторітелінг: кампанія «Spellbound by Sweden», написана автором жахів Й. А. Ліндквістом, транслювалася як аудіоісторія на Spotify, залучаючи слухачів через фольклорні міфи до дослідження шведських лісів.

З погляду цифрового маркетингу такі зрушення вимагають переходу від загальнорегіонального просування до вузькоспрямованого сезонного таргетингу: дестинації, що потерпали від овертуризму влітку, активно інвестують у кампанії, що заохочують подорожі у міжсезоння, використовуючи AI для предиктивної аналітики попиту та автоматизованого розсилання персоналізованих пропозицій. Ключовим чинником успіху сучасних маркетингових стратегій європейського туризму є свідома відмова від шаблонних комунікацій на користь радикальної щирості, самоіронії та креативного партизанського маркетингу, що мінімізує витрати на просування завдяки вірусному ефекту й водночас забезпечує кратне зростання веб-трафіку та стійкий позитивний намір здійснити подорож.

Активне впровадження цифрових технологій перетворило діджиталізацію на ключовий чинник конкурентоспроможності туристичних дестинацій у ЄС. Сучасні мандрівники все більше покладаються на цифрові канали під час планування подорожей – від пошуку натхнення в соціальних мережах до використання AI для формування персоналізованих маршрутів. Зростання туристичних потоків було б неможливим без глибокої еволюції ринку онлайн-бронювання, який перетворився на висококонкурентну, технологічно насичену арену: обсяг європейського ринку у 2025 році оцінювався у 103,78 млрд. дол. США з прогнозом зростання до 171,26 млрд. дол. до 2031 року, тоді як глобальний ринок онлайн-подорожей у 2025 році сягнув 622,6 млрд. дол. з прогнозом до 1,438 трлн. дол. до 2034 року [12; 13].

Найважливішою тенденцією туристичного ринку є перехід споживачів до мобільних платформ: попри те що десктопні платформи традиційно утримують лідерство (близько 61,45% ринку в Європі станом на 2025 р.) завдяки зручності планування складних маршрутів, мобільний сегмент зростатиме – цьому сприяють поширення цифрових гаманців, безконтактних платежів та очікуване впровадження EU Digital Identity Wallet, що дозволить ідентифікацію та транзакції

«в один клік»; до кінця 2025 року мобільні транзакції мали генерувати 47% усіх валових онлайн-бронювань у Європі [12].

На ринку онлайн-бронювань прямі постачальники (офіційні ресурси готелів та авіакомпаній) випереджають онлайн-туристичні агенції (OTA), утримуючи 54% ринку у 2025 році. Їхнє лідерство забезпечують інвестиції в екосистеми лояльності з ексклюзивними тарифами та персоналізацією.

Вплив OTA залишається колосальним: Booking Holdings продовжує домінувати на європейському та глобальному рівнях. У 2021 році Booking.com контролював 60% європейського ринку OTA проти 9% у найближчого конкурента Expedia Group. У 2025 році загальний дохід компанії сягнув більше 26 млрд. дол., причому лише за липень сайт залучив 519 млн. відвідувань. Стратегія OTA еволюціонувала від простої агрегації пропозицій до комплексного сервісу на базі AI з предиктивною аналітикою для динамічного ціноутворення й гіперперсоналізації результатів пошуку [13].

Стрімке зростання демонструє сегмент короткострокової оренди житла: за прогнозами, бронювання короткострокової оренди в Європі досягне 44,3 млрд. євро до 2025 року, що свідчить про зростаючий попит на автентичний досвід проживання з глибшим зануренням у місцеву культуру порівняно з традиційними готелями.

Для ефективної діджиталізації маркетингу туристичним брендам необхідно враховувати психографічні та демографічні зрушення у споживчій поведінці. За даними ETC станом на березень 2025 року, 72% європейців планували подорож на квітень-вересень. При цьому покоління 55+ виявилося найбільш активним (80% готові подорожувати), тоді як серед покоління Z наміри різко впали до 54%, що корелює з економічним тиском, вищим рівнем кліматичної тривожності та ефектом «цифрової втоми» [7; 14].

Європейські дестинації-лідери – Франція, Іспанія, Італія, країни Скандинавії – перейшли від точкового використання цифрових інструментів до створення комплексних цифрових екосистем: офіційні туристичні портали трансформувалися з інформаційних довідників на інтерактивні платформи, що інтегрують системи онлайн-бронювання, чат-боти на базі AI та персоналізовані рекомендації [7]. Таким чином, діджиталізація просування європейських дестинацій сьогодні є не просто автоматизацією маркетингу, а стратегічною основою для сталого управління туристичними потоками та забезпечення високої лояльності мандрівників у цифровому просторі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження доведено, що сучасна туристична дестинація остаточно трансформувалася з пасивної географічної локації у складну геоекономічну систему, конкурентоспроможність якої визначається не лише ресурсною базою, а якістю стратегічного планування, цілісним брендингом та інтеграцією інноваційних цифрових екосистем. Координаційна діяльність Організацій з

менеджменту дестинацій (DMO) та Національних туристичних організацій, яка підтримується регіональними та глобальними інституціями, забезпечує перехід від стихійного просування окремих територій до формування консолідованого, технологічного та екологічно безпечного іміджу території.

На міжнародному рівні стратегічне позиціонування «Дестинації Європа» координується спільними зусиллями Європейської Комісії з подорожей та Європейської Комісії, які забезпечують фінансову підтримку та імплементацію глобальних промоційних програм. Ключовим методологічним принципом європейської стратегії «Horizon 2022» став перехід до тематичного маркетингу за інтересами, що втілює принцип пріоритету емоційного досвіду над конкретною географічною локацією. Такий підхід дозволяє маловідомим дестинаціям інтегруватися у загальноєвропейський бренд, забезпечує збільшення туристичних потоків та ефективно протидіє проблемам надмірного туризму.

Європейський туристичний ринок продемонстрував високу адаптивність та у 2024 році повністю компенсував втрати пандемійного періоду, перевищивши допандемійні рекорди за міжнародними прибуттями й туристичними ночівлями. Проте подальший розвиток галузі відбувається під впливом серйозних макроекономічних та екологічних викликів, серед яких ключове значення мають інфляційний тиск, геополітична нестабільність та літні кліматичні аномалії в Південній Європі. Це призвело до значних змін у споживчій поведінці мандрівників, що проявилося у зростанні цінової чутливості, скороченні тривалості подорожей, зміщенні попиту на міжсезоння, поширенні тренду «coolcationing». Зазначені структурні зрушення вимагають від DMO відмови від масового маркетингу на користь гнучкого, високосегментованого сезонного таргетингу та інструментів предиктивної аналітики попиту.

Сучасний дестинаційний маркетинг еволюціонував у бік використання нетрадиційних, емоційно насичених та інтерактивних стратегій просування територій. Успішні європейські практики дозволяють дестинаціям генерувати мільярдні органічні охоплення та стимулювати реальний попит навіть за обмежених бюджетів. Поряд із цим, найважливішим вектором стратегічного позиціонування європейських територій стала екологічна та соціальна сталість. Маркетингові комунікації дестинацій дедалі більше базуються на принципах прозорості, еко-сертифікації (EU Ecolabel, Green Globe) та розвитку повільного туризму (slow tourism), що є прямою відповіддю на суворі вимоги європейського законодавства щодо запобігання грінвошингу.

Діджиталізація та впровадження технологій AI є основою стратегічного планування посилення конкурентоспроможності дестинацій у глобальному цифровому просторі. Стрімке зростання ринку онлайн-бронювання та перехід споживачів до мобільних платформ супроводжуються фундаментальним технологічним зсувом – переходом від класичних розмовних асистентів до автономного агентного AI. Запуск стандарту Model Context Protocol (MCP)

кардинально змінив концепцію «цифрової полиці» дестинацій, що вимагає від готельних мереж та DMO повного структурування даних про інвентар і тарифи. Водночас визначено межі ефективності автоматизації маркетингу: якщо використання великих даних і AI успішно оптимізує операційні процеси й прямі D2C-канали продажів, то спроби впровадження віртуальних AI-інфлюенсерів зазнають відторгнення споживачами через дефіцит емоційної довіри та автентичності. Це підтверджує, що ядром дестинаційного брендингу залишається реальний людський досвід та щирий сторітелінг.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у детальному науково-методологічному та практичному опрацюванні механізмів адаптації європейського досвіду смарт-туризму та екологічного брендингу до реалій розвитку українських туристичних дестинацій у період післявоєнного відновлення. Пріоритетним завданням для майбутніх досліджень є розробка прикладних моделей інтеграції агентного AI та відкритих протоколів передачі структурованих даних на рівні локальних Організацій з менеджменту дестинацій та територіальних громад України, що дозволить забезпечити видимість та інтеграцію вітчизняних рекреаційних та історико-культурних активів у глобальні цифрові платформи бронювання подорожей.

Список використаної літератури:

1. Air passenger transport statistics. Eurostat Statistics Explained. 2025. URL: https://surl.li/ulpjsr. (дата звернення: 29.07.2026)

2. Erem N., Tepeli Türel Ö., Türel A. Travel deals through consumer eyes: An extended UTAUT study among European users. Consumer Behavior in Tourism and Hospitality. 2025. *Advance online publication*. DOI: https://doi.org/10.1108/CBTH-05-2025-0112.

3. Europe Online Travel Market Size. *Mordor Intelligence*. 2026. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/online-travel-market-in-europe. (дата звернення: 20.07.2026)

4. European Tourism 2024 – Trends & Prospects (Q4/2024). *Brussels : European Travel Commission*, 2025. URL: https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-2024-trends-prospects-q4-2024/.(дата звернення: 01.08.2026)

5. European tourism ends 2024 strong, driven by robust shoulder season demand : Press release. *European Travel Commission. Brussels*, 2025. URL: https://etc-corporate.org/press-releases/european-tourism-ends-2024-strong-driven-by-robust-shoulder-season-demand/. (дата звернення: 29.07.2026)

6. European Union: 2024 Annual Research: Key Highlights. London : World Travel & Tourism Council, 2024. URL: https://researchhub.wttc.org.

7. Evaluation of the promotion activities carried out by the European Travel Commission : final report / Henningsen Consulting, Technopolis Group, Delange Analytics. 2022. 79 p. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-

07/ETC%20Evaluation%20final%20report%20vs.%2007%20Final.pdf. (дата звернення: 18.07.2026)

8. Long-Haul Travel Barometer. Brussels : European Travel Commission, 2024. URL: https://etc-corporate.org/reports/long-haul-travel-barometer-3-2024/.(дата звернення: 02.08.2026)

9. Monitoring Sentiment for Intra-European Travel Autumn & Winter 2023/2024. Brussels : European Travel Commission, 2023. URL: https://etc-corporate.org/reports/monitoring-sentiment-for-domestic-and-intra-european-travel-wave-17/.(дата звернення: 09.08.2026)

10. Monitoring Sentiment for Intra-European Travel. *European Travel Commission.* 2024. URL: https://etc-corporate.org/uploads/2024/10/2024_ETC_MSIET_Results_Wave_20.pdf. (дата звернення: 03.07.2026)

11. Pickup O. Businesses wake up to the immense potential of TikTok. *First Word*. 2025. URL: https://firstword.co.uk/businesses-wake-immense-potential-tiktok/.(дата звернення: 09.07.2026)

12. Record number of tourism nights in 2024 in the EU. *Eurostat News*. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251017-1. (дата звернення: 09.07.2026)

13. Woolf M. Online Travel Booking Statistics 2026. *Passport Photo Online*. 2025. URL: https://passport-photo.online/blog/online-travel-booking-statistics/.(дата звернення: 14.07.2026)

14. World Tourism Barometer. *UN Tourism*. 2025. Vol. 23, Issue 1. URL: https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data. (дата звернення: 11.07.2026)

15. World Tourism Barometer. *UN Tourism*. 2026. Vol. 24, Issue 2. URL: https://surli.cc/xurkyb. (дата звернення: 17.07.2026)

16. Баранюк Д., Кифяк О. Маркетинговий аналіз привабливості туристичної дестинації: методологічні аспекти. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4 (60). С. 135–144. DOI: https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.15.

17. Брич В., Кифяк О. Теоретико-методологічні основи формування туристичних дестинацій у західноукраїнських прикордонних регіонах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 114–126. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.114.

18. Корж Н., Басюк Д. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.

19. Кучерява Г. Туристична дестинація як об’єкт управління в туризмі. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історія, економіка, філософія*. 2023. Вип. 28. С. 93–102. DOI: https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280703.

20. Римар С., Никига О. Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30

References:

1. Air passenger transport statistics. (2025). *Eurostat Statistics Explained.* https://surl.li/qqisuh

2. Erem, N., Tepeli Türel, Ö., & Türel, A. (2025). Travel deals through consumer eyes: An extended UTAUT study among European users. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality, Advance online publication*. https://doi.org/10.1108/CBTH-05-2025-0112

3. *Europe online travel market size*. (2026). *Mordor Intelligence.* https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/online-travel-market-in-europe

4. *European tourism 2024 – Trends & prospects (Q4/2024)*. (2025). *European Travel Commission.* https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-2024-trends-prospects-q4-2024/

5. *European tourism ends 2024 strong, driven by robust shoulder season demand:* Press release. (2025). *European Travel Commission*. https://etc-corporate.org/press-releases/european-tourism-ends-2024-strong-driven-by-robust-shoulder-season-demand/

6. *European Union: 2024 annual research: Key highlights*. (2024). *World Travel & Tourism Council*. https://researchhub.wttc.org

7. Evaluation of the promotion activities carried out by the European Travel Commission : final report. (2022). *Henningsen Consulting ; Technopolis Group ; Delange Analytics.* https://commission.europa.eu/system/files/2023-07/ETC%20Evaluation%20final%20report%20vs.%2007%20Final.pdf

8. *Long-haul travel barometer*. (2024). *European Travel Commission.* https://etc-corporate.org/reports/long-haul-travel-barometer-3-2024/

9. *Monitoring sentiment for intra-European travel: Autumn & winter 2023/2024*. (2023). *European Travel Commission.* https://etc-corporate.org/reports/monitoring-sentiment-for-domestic-and-intra-european-travel-wave-17/

10. *Monitoring sentiment for intra-European travel.* (2024). *ETC Corporate.* https://etc-corporate.org/uploads/2024/10/2024_ETC_MSIET_Results_Wave_20.pdf

11. Pickup, O. (2025). *Businesses wake up to the immense potential of TikTok*. First Word. https://firstword.co.uk/businesses-wake-immense-potential-tiktok/

12. *Record number of tourism nights in 2024 in the EU*. (2025). *Eurostat News.* https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251017-1

13. Woolf, M. (2025). *Online travel booking statistics 2026. Passport Photo Online.* https://passport-photo.online/blog/online-travel-booking-statistics/

14. *World Tourism Barometer.* (2025). *UN Tourism, (23/1).* https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data

15. World Tourism Barometer. (2026). *UN Tourism, (24/2).* https://surl.li/ufrzti

16. Baraniuk, D., & Kyfiak, O. (2025). Marketing analysis of the attractiveness of a tourist destination: methodological aspects. *Chasopys ekonomichnykh reform, (4)*, 135–144. https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.15 [in Ukrainian].

17. Brych, V., & Kyfiak, O. (2020). Theoretical and methodological foundations of the formation of tourist destinations in Western Ukrainian border regions. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, (4)*, 114–126. https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.114 [in Ukrainian].

18. Korzh, N., & Basyuk, D. (2017). *Tourism destination management: Textbook*. PP «TD Edelveis i K». [in Ukrainian].

19. Kucheriava, H. (2023). Tourist destination as an object of management in tourism. *Visnyk KNLU. Seriia Istoriia, ekonomika, filosofiia, (28)*, 93–102. https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280703 [in Ukrainian].

20. Rymar, S., & Nykyha, O. (2025). A comprehensive approach to forming a positive image of a tourist destination. *Ekonomika ta suspilstvo, (75)*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30 [in Ukrainian].

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект та AI-асистовані технології не використовувалися під час проведення дослідження, збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних, підготовки, написання та редагування рукопису. Усі наукові положення, результати, висновки та текст статті розроблені авторами самостійно.*

Надходження рукопису до журналу: 29.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 17.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.11
УДК:338.43:568.15

Роман МИНІВ,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів, Україна,
ORCID 0000-0002-7673-0283
email: muniv@ukr.net

Микола СТЕПАНОВ,
здобувач освітнього ступеня «доктор філософії»
за спеціальністю «Менеджмент»,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0009-0000-2908-4541
email: muniv@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

Анотація

Актуальність. *Фінансове управління аграрних підприємств - це процес контролю грошових ресурсів, бюджетування та обліку витрат. Аграрні підприємства повинні адаптуватися до змін ринкових умов, відстежувати ринкові тенденції, коливання попиту та пропозиції, а також зміни законодавчих та податкових норм. За таких умов розробка ефективних механізмів управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств стає вирішальним чинником їхнього виживання і розвитку на ринку та є нагальним науковим й практичним завданням для збереження їх життєздатності та виконання стратегічної місії під час кризи й відбудови.*

Метою дослідження *є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей фінансового управління аграрних підприємств в сучасних умовах розвитку невизначеності та зовнішніх викликів.*

Методи дослідження. *У процесі дослідження застосовано низку загальнонаукових й спеціальних методів, зокрема, порівняльного аналізу, системного підходу, узагальнення та синтезу наукових підходів.*

Отримані результати. *Встановлено, що фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах - це процес організації грошових потоків, оцінки ризиків та розподілу ресурсів, включаючи бюджетне планування, контроль витрат та пошук джерел фінансування. Виявлено, що при розробці стратегії управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств слід використовувати термін «стратегічне управління фінансовими ресурсами», яке розглядається як процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення потенціалу фінансових ресурсів підприємства з урахуванням його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Розроблено основні елементи*

фінансово-ресурсної стратегії аграрних підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами для забезпечення їх концентрації у певних пріоритетних напрямках спрямованих на створення та підтримку ефективної системи управління, необхідного рівня функціонування, прибутковості та фінансової стійкості.

***Практична цінність** дослідження полягає в тому, що запропонований механізм кількісної оцінки «золотого правила фінансування» дозволяє оцінити фінансовий баланс аграрних підприємств з урахуванням синергетичного ефекту, одночасно використовуючи певні аналітичні позиції - горизонтальну структуру капіталу й майна, а також терміни мобілізації та використання фінансових активів.*

***Висновки.** Фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах - це процес організації грошових потоків, оцінки ризиків та розподілу ресурсів, включаючи бюджетне планування, контроль витрат та пошук джерел фінансування.*

***Ключові слова:** аграрні підприємства, фінансове управління, фінансова стратегія, ефективність, кількісна оцінка, фінансова рівновага, стратегічні рішення.*

UDC 338.43:568.15

Roman MYNIV,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine,
ORCID 0000-0002-7673-0283
email: muniv@ukr.net

Mykola STEPANOV,
PhD student in Management,
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0009-0000-2908-4541
email: muniv@ukr.net

FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT

Abstract

***Relevance.** Financial management of agricultural enterprises is the process of controlling cash resources, budgeting and accounting for expenses. Agricultural enterprises must adapt to changes in market conditions, monitor market trends, fluctuations in demand and supply, as well as changes in legislative and tax regulations. Under such conditions, the development of effective mechanisms for managing the financial activities of agricultural enterprises becomes a decisive factor in their survival and development in the market and is an urgent scientific and practical task for maintaining their viability and fulfilling the strategic mission during the crisis and reconstruction.*

The purpose *of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations regarding the features of financial management of agricultural enterprises in modern conditions of development uncertainty and external challenges.*

Research methods. *In the process of research, a number of general scientific and special methods were applied, in particular, comparative analysis, a systemic approach, generalization and synthesis of scientific approaches.*

Results obtained. *It has been established that financial management in agricultural enterprises under current conditions is a process involving the organization of cash flows, risk assessment, and resource allocation—including budget planning, cost control, and the identification of funding sources. It has been determined that when developing a strategy for managing the financial resources of agricultural enterprises, the term "strategic financial resource management" should be employed; this is defined as the process of formulating, adopting, and implementing strategic decisions to secure the enterprise's financial resource potential, while taking into account internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats. Key elements of a financial resource strategy for agricultural enterprises have been developed—categorized by the level of financial resource management efficiency—to ensure the concentration of resources in priority areas aimed at establishing and maintaining an effective management system, as well as ensuring the necessary level of operational performance, profitability, and financial stability.*

The practical value *of the study is that the proposed mechanism for quantifying the "golden rule of financing" allows assessing the financial balance of agricultural enterprises taking into account the synergistic effect, while simultaneously using certain analytical positions - the horizontal structure of capital and property, as well as the terms of mobilization and use of financial assets.*

Conclusions. *Financial management of agricultural enterprises in modern conditions is the process of organizing cash flows, assessing risks and allocating resources, including budget planning, cost control and finding sources of financing.*

Keywords: *agricultural enterprises, financial management, financial strategy, efficiency, quantitative assessment, financial balance, strategic decisions.*

Вступ. Досягнення високої продуктивності та економічної ефективності у аграрному виробництві вимагає ретельної організації з урахуванням низки факторів, включаючи кліматичні умови, агрономічні характеристики ґрунту, доступність ресурсів та інші параметри.

Висока капіталомісткість виробництва й тривалий термін окупності інвестицій в обладнання, покращення земель та інфраструктури зберігання продукції вимагають в агротоваровиробників додаткових капіталовкладень.

Традиційні моделі управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, адже вони не враховують багатовекторний характер ризиків, нестабільність джерел фінансування та необхідність швидкого коригування фінансових стратегій[1].

Фінансове управління аграрних підприємств - це процес контролю грошових ресурсів, бюджетування та обліку витрат. Аграрні підприємства повинні адаптуватися до змін ринкових умов, відстежувати ринкові тенденції, коливання попиту та пропозиції, а також зміни законодавчих та податкових норм.

За таких умов розробка ефективних механізмів управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств стає вирішальним чинником їхнього виживання

і розвитку на ринку та є нагальним науковим й практичним завданням для збереження їх життєздатності та виконання стратегічної місії під час кризи й відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового управління аграрних підприємств перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників. Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів. Зокрема, Молдован М. М. [2] зазначає, що аналітичне забезпечення управління фінансовою результативністю набуває визначальної ваги для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств агробізнесу.

Концептуальні положення щодо фінансового управління аграрних підприємств також розвинуті у працях Гайбура Ю. А. [3] та Перегуди Ю. А. [4], які розглядають механізм управління фінансовими результатами як це систему способів, прийомів розробки та реалізації управлінських рішень, що пов'язані з процесами формування, розподілу і використання прибутку для досягнення стійкого фінансового стану та ефективної безперебійної діяльності аграрних підприємств за допомогою виконання таких функцій: визначення рівня розвитку фінансової діяльності підприємства та аналіз поточного фінансового стану, прогнозування та планування розвитку фінансової діяльності, організація управління розвитком на основі проєктування нових або вдосконалення наявних структур, мотивацій розвитку фінансової діяльності, контроль за процесом розвитку.

Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на тому, що фінансова діяльність аграрних підприємств у кризових умовах характеризується підвищеною ризикованістю, нестабільністю грошових потоків і обмеженим доступом до фінансових ресурсів, що потребує впровадження адаптивних управлінських механізмів[5], і в таких умовах невизначеності, особливої уваги слід приділити системі фінансового менеджменту, яка через налагодження взаємодії між усіма ланками забезпечує синергічний вплив фінансової діяльності на операційну ефективність, прямо підвищуючи ключові показники результативності суб'єкта господарювання [6], а з огляду на сучасний фінансово-економічний стан більшості сільськогосподарських підприємств і специфіку аграрного виробництва, необхідно впроваджувати і реалізовувати стратегічні плани сільського господарства в якості антикризових заходів збереження їх платоспроможності[7].

В українському контексті під управлінням фінансовою діяльністю аграрних підприємств необхідно розуміти певну систему, яка включає завдання, принципи, методи фінансування, важелі та інструменти забезпечення достатнього обсягу фінансових ресурсів та ефективного їх використання в контексті досягнення фінансової стабільності бізнесу [8], а зміна траєкторії розвитку у напрямку економічного розвитку неможлива без об'єктивної оцінки домінантних чинників впливу та виявлення сприятливих можливостей для стабілізації фінансових

процесів, оперативне використання яких забезпечує прийнятного рівня фінансової адаптивності для формування і розвитку ресурсного, фінансового потенціалу аграрного сектору вітчизняної економіки [9].

Проте сучасна реальність, з її глибокою трансформацією аграрного сектору, вираженою сезонністю виробництва, надзвичайною мінливістю ринків і посиленням зовнішніх ризиків, вимагає оновлення теоретичних підходів і практичних інструментів розвитку системи фінансового управління аграрних підприємств. Саме це зумовлює актуальність цього дослідження та необхідність глибшого наукового осмислення проблеми.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей фінансового управління аграрних підприємств в сучасних умовах розвитку невизначеності та зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове управління аграрних підприємств має свою специфіку, яка визначається характером галузі, сезонністю виробничих циклів та іншими факторами.

Аграрне виробництво функціонує в умовах унікального поєднання природно-кліматичних та біологічних чинників, що змінюють структуру капіталу та динаміку грошових потоків. Ключовим детермінантом, що визначає механізм фінансового забезпечення, виступає виражена сезонність виробництва. Тривалий період від підготовки ґрунту до реалізації врожаю формує об’єктивну потребу у значних обсягах зовнішнього капіталу саме в пікові періоди. Логічно припустити, що за таких умов фінансова стійкість залежить не стільки від обсягу прибутку, скільки від успіху механізмів синхронізації грошових надходжень із технологічними циклами [10, с.61].

Ключовою галузевою характеристикою агробізнесу є сезонно-циклічний характер виробництва, що визначає асинхронність між витратами та доходами. Виробничий цикл у сільському господарстві, як правило, передбачає концентрацію основної маси витрат на початкових етапах: підготовці ґрунту, посіві, догляді за посівами або утриманні поголів’я, тоді як формування доходу відбувається значно пізніше, після завершення біологічного циклу та реалізації продукції. Така часово-просторова розбіжність зумовлює тимчасовий дефіцит ліквідності та викривлення фінансових результатів у межах окремих звітних періодів [11, с.134].

До основних елементів фінансового управління належить врахування сезонності виробничих процесів, що суттєво впливає на продуктивність та фінансові результати.

Зазначені особливості впливають на організацію управління фінансами аграрних підприємств:

1. Різниця між зробленим та реалізованим доходом, що є наслідком низької товарності через місцеве споживання. Тому дохід аграрного підприємства визначається не лише прибутком, а й валовим доходом.

2. Складність розрахунку фінансового результату. Фінансові результати визначаються на основі календарного, а не господарського року, що створює труднощі в управлінні.

3. Необхідність масштабної мобілізації капіталу.

4. Необхідність створення значних резервів через сезонність та високий ризик виробничої діяльності.

5. Особливості взаємодії з централізованим елементом фінансової системи (податкові пільги, субсидії тощо).

6. Особливості створення фінансової стабільності: підвищені вимоги до ліквідності та платоспроможності; ця особливість також враховується під час процедур банкрутства.

Період фінансової стабілізації продовжується до закінчення періоду сільськогосподарських робіт та реалізації аграрної продукції. У разі зовнішнього управління на фінансову стабілізацію виділяються додаткові три місяці, а у разі стихійних лих - один рік. Залежність аграрного виробництва від природних умов вимагає створення в аграрних підприємствах негрошового та фінансового страхування та резервних фондів на випадок неврожаю, повеней, посух та інших стихійних лих, а також несприятливих погодних умов. З огляду на природу живих організмів, усі види робіт та їх терміни виконання є обов'язковими; затримки в будь-якому випадку призводять до значних втрат та збитків. Тому для ефективності роботи аграрних підприємств вирішальним є забезпечення повного постачання виробника достатніми матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

В аграрному секторі інтеграція передових технологічних рішень та інноваційних методів управління є ключовим елементом оптимізації фінансових показників підприємства. Процес модернізації виробничої діяльності може включати використання спеціалізованих програмних систем, призначених для автоматизації облікових процесів, впровадження систем точного землеробства, а також впровадження найсучасніших технологічних досягнень у переробці та зберіганні сільськогосподарської продукції. Інноваційні технології сприяють зниженню виробничих витрат, збільшенню врожайності та покращенню якості сировини, що, у свою чергу, позитивно впливає на економічні показники аграрних підприємств.

При цьому, ефективне управління капіталом часто слугує сигналом фінансової дисципліни, а надмірне обмеження ліквідності може викликати занепокоєння щодо операційної гнучкості, стійкості ланцюга постачання та ризиків короткострокової платоспроможності підприємств, що підтверджується даними нещодавніх міжнародних досліджень [12, 13].

Подальший розвиток та ефективне функціонування аграрних підприємств значною мірою залежать від доступних варіантів фінансування та обраних напрямків діяльності. Оскільки управління фінансовими ресурсами визначає

напрямок обраної місії та забезпечує джерела фінансування, на нашу думку, доцільно звернути увагу на розробку стратегії управління фінансовими ресурсами.

Фінансова стратегія зменшує невизначеність та ризик фінансування, забезпечуючи концентрацію фінансових ресурсів у певних пріоритетних напрямках. Загалом, фінансова стратегія відображається у довгостроковому фінансовому плані, який забезпечує необхідний рівень функціонування підприємства, його прибутковість, фінансову стійкість тощо.

Під час розробки фінансової стратегії слід враховувати, що вона не є окремою категорією в системі управління підприємством, а служить для реалізації загальної стратегії.

Загальновизнано, що система управління фінансовими ресурсами призначена для забезпечення залучення необхідної кількості фінансових ресурсів та їх раціонального використання. Отже, на нашу думку, фінансова стратегія не може повною мірою забезпечити необхідний рівень функціонування системи управління фінансовими ресурсами, оскільки вони залучаються фінансовою діяльністю та використовуються інвестиціями.

Основна та надзвичайна діяльність аграрних підприємств забезпечують як від надходження фінансових ресурсів (прибуток, амортизація), так - і від їх використання (формування запасів, дебіторська заборгованість перед покупцями, основне та допоміжне виробництво та його обслуговування). У цьому випадку доречно використовувати термін «стратегія фінансових ресурсів», який являє собою поєднання фінансової (функціональної) та ресурсної стратегій. Відповідно, при розробці стратегії управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств слід використовувати термін «стратегічне управління фінансовими ресурсами», яке розглядається як процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення потенціалу фінансових ресурсів підприємства з урахуванням його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Такий комплексний підхід охоплює весь процес управління фінансовими ресурсами та дозволяє формувати стратегічні альтернативи та приймати обґрунтовані рішення щодо їх вибору й використання.

Дехто стверджує, що стратегічний потенціал визначається лише тими ресурсами, які можна змінити шляхом реалізації стратегічних рішень. На нашу думку, це стосується і стратегії управління фінансовими ресурсами. Аграрні підприємства з високою ефективністю управління фінансовими ресурсами мають більший потенціал фінансових ресурсів, ніж підприємства з низькою ефективністю. Тому управлінська діяльність з розробки стратегії фінансових ресурсів повинна бути спрямована на створення та підтримку ефективної системи управління фінансовими ресурсами (табл. 1).

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Таблиця 1

Основні елементи фінансово-ресурсної стратегії аграрних підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами

Показники	***Групи підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами***		
	I група підприємств	I група підприємств	III група підприємств
Критерії	Підприємства з низьким рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами	Підприємства із середнім рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами	Підприємства з високим рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами
Базова стратегічна альтернатива	Стратегія скорочення	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія інтенсивного зростання
Стратегічна мета	Відновлення фінансової рівноваги та забезпечення виходу підприємства із кризового стану	Досягнення стійкого функціонування та зміцнення ринкових позицій	Забезпечення довгострокового розвитку, масштабування діяльності та нарощення конкурентних переваг
Основні стратегічні завдання	Реструктуризація портфеля видів діяльності шляхом виведення збиткових напрямів; оптимізація витрат; забезпечення сталого приросту фінансового результату	Посилення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу; формування умов для стабільного зростання прибутковості	Розширення присутності на цільових ринках; збільшення ринкової частки; підтримання стабільного рівня прибутковості в умовах масштабування діяльності
Фінансово-ресурсна стратегія	Формування передумов для переходу до середнього рівня ефективності управління фінансовими ресурсами	Досягнення високого рівня ефективності системи управління фінансовими ресурсами	Збереження та розвиток високого рівня ефективності управління фінансовими ресурсами
Мета фінансово-ресурсної стратегії	Відновлення фінансової стійкості та зміцнення фінансової безпеки підприємства	Закріплення стабільного фінансового стану та забезпечення його довгострокової стійкості	Підтримання високого рівня фінансової стійкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища
Основні завдання фінансово-ресурсної стратегії	Удосконалення фінансової архітектури управління; оптимізація структури активів і капіталу; скорочення фінансової залежності; підвищення інвестиційної привабливості підприємства	Розвиток ефективної системи фінансового управління; збільшення частки власних джерел фінансування; підвищення інвестиційної привабливості та фінансової автономії	Забезпечення високого рівня платоспроможності та ліквідності; оптимізація структури фінансування поточної діяльності; підтримання збалансованості фінансових потоків

Джерело: складено авторами

Виходячи з результатів аналізу, найбільш прийнятною загальною стратегічною альтернативою для аграрних підприємств I групи з низькою ефективністю управління фінансовими ресурсами є звільнення працівників. Враховуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, ця група компаній знаходиться в критичній ситуації, і звільнення допоможуть її подолати. У рамках альтернативи звільнення можна обрати такі стратегії: скорочення діяльності, відмова від збиткової діяльності, переорієнтація та ліквідація.

Через високу фінансову залежність, низький рівень капіталу, низьку ділову активність та низьку рентабельність ця група підприємств є непривабливою для інвесторів, тому залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел суттєво обмежене. Поточний рівень прибутку недостатньо покриває потреби у фінансуванні. Тому необхідно знайти альтернативні джерела, зокрема: оптимізацію амортизаційної політики, продаж невиправданих надлишків запасів, реструктуризацію боргів, оренду порожніх приміщень та обладнання, а також зниження витрат.

Ці заходи повинні бути узгоджені в рамках формування структури фінансового управління підприємства, що покращить його фінансовий стан та ефективність управління. Крім того, для цієї групи підприємств важлива державна підтримка, яка зосереджена на законодавчій, інформаційній та консалтинговій діяльності.

Для аграрних підприємств з II групи із середньою ефективністю управління фінансовими ресурсами найбільш придатною загальною стратегічною альтернативою є обмежене зростання. На відміну від попередньої групи, ця група підприємств має високу ділову активність, але низьку прибутковість. Разом з відносно високим рівнем фінансової залежності вони мають низьку інвестиційну привабливість. Це перешкоджає розширенню фінансових ресурсів, особливо зовнішніх. Тому необхідно приділяти більше уваги прибутковим сферам діяльності, тимчасово обмежувати виробництво найбільш збиткової продукції та зосереджуватися на стратегіях економії коштів. Незважаючи на низьку інвестиційну привабливість, підприємства з II групи мають високий рівень кадрового та інформаційного забезпечення, що забезпечує кращі відправні позиції для подальшого розвитку.

Для аграрних підприємств з III групи з високою ефективністю управління фінансовими ресурсами найбільш придатною загальною стратегічною альтернативою є зростання, особливо концентроване зростання (зміцнення ринкових позицій, розвиток ринку, розробка продукту). Реалізація інших альтернатив зростання (інтегроване зростання, диференційоване зростання) не може бути перевагою, перш за все, через те, що аграрний сектор знаходиться в досить складному становищі, а стратегії вимагають значних фінансових ресурсів і є досить ризикованими. Крім того, підприємствам бракує кваліфікованого менеджменту для впровадження комплексних та диференційованих стратегій зростання, здатного ефективно та успішно розробляти, впроваджувати та контролювати процеси. Обраний напрямок (або напрямки) потребують значних фінансових ресурсів, які, як правило, доступні цій групі підприємств.

Реалізація обраної стратегії аграрних підприємств здійснюється шляхом розробки та впровадження стратегічних фінансових планів. Для реалізації фінансово-ресурсної стратегії слід скласти наступний перелік планів на відповідних рівнях:

1) рівень стратегічного планування (бізнес-план);

2) рівень тактичного планування (план руху фінансових ресурсів підприємства за центрами відповідальності, план доходів та витрат підприємства за центрами відповідальності, прогноз балансу).

Реалізація розглянутих заходів дозволить різним групам аграрних підприємств підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами у найближчому майбутньому.

У контексті агропромислового комплексу важливе впровадження інтегрованої моделі фінансового управління , яка враховує специфіку галузі та забезпечує адаптивність до змінних ринкових умов.

Фінансова звітність є основним інструментом фінансового менеджменту аграрних підприємств, що відображає їх фінансовий стан, ліквідність та прибутковість, і є основою для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні фінансовими ресурсами.

Сучасні підходи до фінансового управління підкреслюють важливість інтеграції фінансових та виробничих процесів, що сприяє більшій стійкості та зміцнює конкурентоспроможність підприємства. Коротко кажучи, слід зазначити, що ефективне фінансове управління є вирішальним фактором успіху сільськогосподарських підприємств.

Раціональне фінансове планування, систематичний облік та звітність, суворий контроль та поглиблений аналіз фінансових ресурсів, разом із включенням інноваційних методів у процес управління фінансовими потоками, є ключовими елементами, що сприяють сталому розвитку та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Фінансове управління аграрними підприємствами стикається з низкою викликів. У контексті аграрної економіки однією з центральних проблем є волатильність доходів, спричинена впливом різних екзогенних факторів. До них належать кліматичні умови, коливання цін на сировину та готову продукцію, зміни в регуляторному законодавстві та інші обставини, які можуть суттєво вплинути на фінансові показники сільськогосподарських підприємств. Розробка відповідних стратегічних та операційних планів є ще одним важливим викликом для аграрного сектору. Необхідність детального врахування багатьох параметрів, що впливають на процеси виробництва та збуту сільськогосподарської продукції, а також відсутність точних даних про ринковий попит та пропозицію ускладнюють планування та прогнозування.

Обмежений доступ до фінансування є додатковою перешкодою для сільськогосподарських підприємств. Фінансові установи часто вважають аграрний сектор високоризикованим, що обмежує доступ до інвестицій, необхідних для розвитку та модернізації виробничих потужностей.

Фінансова збалансованість є одним із цільових параметрів забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Вона характеризується здатністю

підтримувати баланс між власним та позиковим капіталом та обсягом формування та використання фінансових ресурсів у межах допустимих допусків. Розмір цих допусків визначається ефективністю стабільного функціонування та розвитку підприємств, одночасно захищаючи їхні фінансові інтереси від непередбачених внутрішніх та зовнішніх загроз. Тому необхідність діагностики фінансової збалансованості зумовлена своєчасним виявленням проблем, що впливають на їхню збалансованість. Важливо діагностувати як статичну, так і динамічну фінансову збалансованість, що найкраще досягається за допомогою системи показників ефективності. Для розробки такої системи необхідно враховувати правила, які часто використовуються у фінансовому аналізі для оцінки фінансово-економічного розвитку підприємств: «золоте правило фінансування» та «золоте правило розвитку підприємства» («золоте правило економіки»).

«Золоте правило фінансування» визначає умови ефективної фінансової діяльності підприємства. На практиці під час використання «золотого правила фінансування» застосовують дві умови для вираження його змісту:

- довгострокові зобов'язання / довгострокові активи < 1;
- короткострокові зобов'язання / короткострокові активи > 1.

Враховуючи, що важливою умовою застосування будь-якого правила, особливо фінансового, є не лише його якісні характеристики, а й кількісна оцінка його змісту, вважаємо за необхідне виражати його гармонійною єдністю наступних критеріїв та показників:

1. Умови ліквідності:

- абсолютно ліквідні активи (грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, А1) ≥ короткострокові зобов'язання (закупівлі, П1);
- середньоліквідні активи (поточні рахунки, дебіторська заборгованість, А2) ≥ середньострокові зобов'язання (короткострокові банківські кредити, П2);
- помірно ліквідні активи (сировина, готова продукція, незавершене виробництво тощо, А3) ≥ довгострокові зобов'язання (довгострокові банківські кредити, П3);
- важколіквідні активи (основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції, незавершені будівлі тощо, А4) ≤ власний капітал (Р4);

2. Умова конгруентності строків: період, на який мобілізуються фінансові ресурси відповідного виду ($t_{моб}$) ≥ період, на який вкладаються фінансові ресурси в актив відповідного виду ($t_{вл}$).

Важливою особливістю кількісної оцінки запропонованого «золотого правила фінансування» є те, що воно дозволяє оцінити фінансову рівновагу аграрних підприємств з урахуванням синергетичного ефекту, одночасно використовуючи певні аналітичні позиції - горизонтальну структуру капіталу та майна, а також терміни мобілізації та використання фінансових ресурсів.

«Золоте правило розвитку підприємства» або «золоте правило економіки» дозволяє робити висновки про позитивний чи негативний економічний розвиток

підприємств з точки зору досягнення кінцевої мети їхньої діяльності - забезпечення фінансової безпеки з прибутком.

Зміст «золотого правила розвитку підприємства» виражається такою кількісною оцінкою:

$$Тп > Тв > Та > Тк > 100\%, \quad (1)$$

де Тп - темпи зростання прибутку підприємства, %;

Тв - темпи зростання виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), %;

Та - темпи зростання загальних активів, %;

Тк - темпи зростання капіталу, %.

У наведеній вище нерівності (1) перша частина (Тк > 100%) інтерпретується як збільшення економічного потенціалу та обсягу діяльності підприємства за рахунок капіталу, друга частина (Тк > Та) - умова зростання активів на основі зростання капіталу; третя частина (Тв > Та) - необхідність забезпечення підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства. Четверта частина (Тп > Тв) - як відносне зниження витрат на виробництво та збут (через те, що прибуток підприємства зростає швидше, ніж обсяг реалізації продукції та загальний капітал). Однак можливі також відхилення від цього ідеального співвідношення, що не завжди слід розглядати негативно.

Ми вважаємо, що «золоте правило» розвитку аграрних підприємств, у його сучасному тлумаченні, характеризує, перш за все, поточну діяльність підприємств та не повністю відображає основну мету та зміст якісної оцінки економічного розвитку підприємств у сучасному контексті, яка полягає у забезпеченні фінансової безпеки шляхом досягнення фінансової рівноваги. Тому, на нашу думку, воно повинно включати фінансові інтереси власників підприємств (як визначено принципами фінансового менеджменту) та кінцеву мету якісного та збалансованого розвитку аграрного підприємства. Кількісну оцінку запропонованих аспектів реалізації правила можна дати, використовуючи показники доходів власників та ефективності використання капіталу підприємств. Крім того, темпи зростання капіталу мають стати передумовою його швидшого зростання в оборотності, тим самим визначаючи якість отриманого прибутку:

$$Ток > Тп > Тв > Та > Тк > 100\%, \quad (2)$$

де Ток – темпи зростання оборотності капіталу підприємства у відсотках. Умова Тп > Тв > Та > 100% також характеризує якість прибутку, який є основою для формування власного капіталу, залежно від обсягу виробничої діяльності (Тв), необхідного для фінансування активів аграрних підприємств.

Крім того, при вивченні специфіки та умов забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств було встановлено таку закономірність:

$$Твк > Тмгф > Тм > Тмнф > Тпк > 100\%, \quad (3)$$

де Тпк - темпи приросту позикового капіталу, %;

Тм - темпи приросту майнових активів, %;

Тмгф, Тмнф - темпи приросту майнових активів у грошовій та негрошовій формі, %.

Якщо зосередитися на проблемах досягнення фінансової рівноваги як ключа до забезпечення збалансованого розвитку та врахувати якісні та кількісні аспекти вищезгаданого «золотого правила розвитку підприємництва», то його зміст можна представити такими умовами фінансової рівноваги:

$$Ток > Тв > Тк > Твк > Тмгф > Тм > Тмнф > Тпк > 100\%, \quad (4)$$

Вибір цих показників (первинних факторів формування фінансової рівноваги) мотивований тим, що всі активи аграрних підприємств поділяються за формою (грошова та негрошова) та складом (майно та капітал). Тому аналіз розподілу цих показників та їхньої взаємодії забезпечує надійний інструмент для вивчення фінансової безпеки в часі. Таке поєднання нерівності із законами позитивної економічної динаміки (формула 3) дозволяє вивчати взаємозв'язки, що забезпечують збалансований розвиток аграрних підприємств за умови досягнення ними фінансової рівноваги.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах - це процес організації грошових потоків, оцінки ризиків та розподілу ресурсів, включаючи бюджетне планування, контроль витрат та пошук джерел фінансування. Фінансове управління аграрними підприємствами стикається з низкою викликів. У контексті аграрної економіки однією з центральних проблем є волатильність доходів, спричинена впливом різних екзогенних факторів.

Виявлено, що при розробці стратегії управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств слід використовувати термін «стратегічне управління фінансовими ресурсами», яке розглядається як процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення потенціалу фінансових ресурсів підприємства з урахуванням його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

Розроблено основні елементи фінансово-ресурсної стратегії аграрних підприємств за рівнем ефективності управління фінансовими ресурсами для забезпечення їх концентрації у певних пріоритетних напрямках спрямованих на створення та підтримку ефективної системи управління, необхідного рівня функціонування, прибутковості та фінансової стійкості.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонований механізм кількісної оцінки «золотого правила фінансування» дозволяє оцінити фінансовий баланс аграрних підприємств з урахуванням синергетичного ефекту, одночасно використовуючи певні аналітичні позиції - горизонтальну структуру капіталу та майна, а також терміни мобілізації та використання фінансових активів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання економічної ефективності фінансового управління аграрних підприємств в умовах зовнішньої невизначеності.

Список використаної літератури:

1. Запша Г. М., Лівінський А. І. Концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 17. https://doi.org/10.5281/zenodo.17850429

2. Молдован М. М. Аналітичне забезпечення управління фінансовою результативністю підприємств агробізнесу в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. https://doi.org/10.5281/zenodo.18724872

3. Гайбура Ю. А. Аналітичний інструментарій управління фінансовими результатами підприємства в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307- 2105-021.5.103

4. Перегуда Ю. А. Концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств тваринництва. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом.* Економічні науки. 2022. №5 (72). С.10-18. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-2

5. Телічко Н. А., Степанов, М. Антикризове управління фінансовою діяльністю та фінансовими ресурсами аграрних підприємств на засадах проєктного підходу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №20. https://doi.org/10.5281/zenodo.19581913

6. Павлюк С. І., Шевчук Д. В. Особливості функціонування системи фінансового менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану. *Modern Economics.* 2025. № 54 (2025). С. 148-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-19.

7. Усикова О. М.15.09.2018. Антикризове фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2019. №1. С. 49-55. https://apie.org.ua/uk/антикризове-фінансове-управління-аг/

8. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С.194-201. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-201-210

9. Галанець В., Колодій А. Особливості ресурсного та фінансового забезпечення виробничої діяльності агровиробників. *Економіка та суспільство.* 2025. №72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-117

10. Заєць О.О. Концептуальні засади формування системи фінансового забезпечення агросектору на засадах резильєнтності та євроінтеграції.

Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2026. № 2 (36). С. 59-69. https://zenodo.org/records/20680033.

11. Музиченко А.О. Вплив галузевих особливостей агробізнесу на формування фінансових результатів підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: «Економічні науки». 2026. № 1 (105), 1 т. С.132-137. DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11868

12. Abuhommous, A. A., Alsaraireh, A. S., & Alqaralleh, H. (2022). The impact of working capital management on credit rating. *Financial Innovation*, 8(1), 72. https://doi.org/10.1186/s40854-022-00376-z

13. Chancharat, N., & Kumpamool, C. (2022). Working capital management, board structure and Tobin's Q ratio of Thai listed firms. *Managerial Finance*, 48(4), 541–556. https://doi.org/10.1108/MF-08-2021-0361

References:

1. Zapsha, H. M., & Livinskyi, A. I. (2025). Conceptual approaches to managing the development of financial activities of agricultural enterprises under an unstable external environment. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (17).* https://doi.org/10.5281/zenodo.17850429

2.Moldovan, M. M. (2026). Analytical support for managing the financial performance of agribusiness enterprises under digital transformation. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (20).* https://doi.org/10.5281/zenodo.18724872

3.Haibura, Yu. A. (2021). Analytical tools for managing enterprise financial performance under crisis conditions. *Efektyvna ekonomika, (5).* https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.103

4.Perehuda, Yu. A. (2022). Conceptual approaches to managing the development of financial activities of agricultural livestock enterprises. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky, (5(72)),* 10–18. https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-2

5.Telichko, N. A., & Stepanov, M. (2026). Anti-crisis management of financial activities and financial resources of agricultural enterprises based on the project approach. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (20).* https://doi.org/10.5281/zenodo.19581913

6. Pavliuk, S. I., & Shevchuk, D. V. (2025). Features of the functioning of the financial management system of an agricultural enterprise under martial law. *Modern Economics, (54),* 148–155. https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-19

7. Usykova, O. M. (2019). Anti-crisis financial management of agricultural enterprises under modern economic conditions. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, (1),* 49–55. https://apie.org.ua/uk/антикризове-фінансове-управління-аг/

8. Oleksandrenko, I. V. (2024). Management of financial activities of agricultural enterprises in Ukraine. *Biznes Inform, (2),* 194–201. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-201-210

9. Halanets, V., & Kolodii, A. (2025). Features of resource and financial support for the production activities of agricultural producers. *Ekonomika ta suspilstvo, (72).* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-117

10. Zaiets, O. O. (2026). Conceptual principles of forming the financial support system of the agricultural sector based on resilience and European integration. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, (2(36)),* 59–69. https://zenodo.org/records/20680033

11. Muzychenko, A. O. (2026). The impact of industry-specific features of agribusiness on the formation of enterprise financial results. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: Ekonomichni nauky, (1(105), Part 1),* 132–137. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11868

12. Abuhommous, A. A., Alsaraireh, A. S., & Alqaralleh, H. (2022). The impact of working capital management on credit rating. *Financial Innovation,* 8(1), 72. https://doi.org/10.1186/s40854-022-00376-z

13. Chancharat, N., & Kumpamool, C. (2022). Working capital management, board structure and Tobin's Q ratio of Thai listed firms. *Managerial Finance*, 48(4), 541–556. https://doi.org/10.1108/MF-08-2021-0361

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект та технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 20.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 03.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.12
УДК 339.138:378(477.74)

Тетяна НЕБОГА,
проректорка з наукової роботи
та міжнародних зв'язків, кандидат економічних наук, старша дослідниця
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-5025-7299
email: t.neboha@gmail.com

Олег РУБЕЛЬ,
завідувач відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу,
доктор економічних наук, професор,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-
екологічних досліджень НАН України», м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-6249-6652
email: rubeloleg@gmail.com

Ольга ВОЛЮВАЧ,
кандидат хімічних наук, старша наукова співробітниця
Науково-дослідної частини
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-9156-9934
email: analytics_rd@onu.edu.ua

СИНЕРГІЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ)

Анотація

Актуальність теми *зумовлена новими швидко змінними в епоху цифрової трансформації вимогами до сфери надання освітніх послуг закладами вищої освіти (ЗВО) України за європейськими стандартами і відповідним попитом на ринку праці вже підготовлених для підприємств, організацій дипломованих фахівців. Внутрішня напружена ситуація в країні через агресію рф проти України створює подвійне навантаження на всіх учасників освітнього процесу і змушує знаходити нові науково-обґрунтовані рішення щодо зберігання на належному рівні, а іноді і зростання конкурентоспроможності ЗВО в сфері освітніх послуг.*

Метою роботи *є дослідження синергії сучасних маркетингових інструментів закладу вищої освіти (на прикладі Одеського державного аграрного університету, ОДАУ) для забезпечення його конкурентоспроможності і привабливості у сфері надання освітніх послуг за європейськими стандартами.*

Методи дослідження. *В роботі використано загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та спеціальні методи дослідження економічних процесів, пов'язаних із функціонуванням ринку освітніх послуг закладів вищої освіти. Застосовано системний підхід при фокусуванні на закладах вищої освіти як на соціально-економічних системах. Використано розрахунково-математичний метод, метод статистики для оцінки присутності українських і зарубіжних ЗВО у соціальних мережах – доступних каналах цифрового комунікативного маркетингу. Проведено критичний порівняльний аналіз існуючих маркетингових моделей для освітньої сфери і запропоновано інтегровану адаптивну модель стратегічного розвитку ЗВО (на прикладі ОДАУ), що базується на синергії сучасних маркетингових інструментів.*

Отримані результати. *Досліджено комплекс маркетингових інструментів, синергія яких здатна забезпечити гнучку адаптацію ЗВО до конкурентних вимог на ринку надання освітніх послуг за європейськими стандартами. В маркетинговій синергії в аспекті стратегічної адаптивності ЗВО у середньостроковій перспективі до конкурентних вимог у сфері освіти особлива увага приділена трансформації управлінських рішень на інституційному рівні (на прикладі ОДАУ), яка шляхом безперервного маркетингового моніторингу ефективності діяльності, наявності задокументованих кількісних показників, що висвітлюють конкурентоспроможність ЗВО, позитивного імідж-бренду, прозорості діяльності в соціальних мережах в реальному часі, скорочує розрив зв'язку між декларативними державними стратегіями (що пропонуються на державному рівні і задекларовані в офіційних документах Міністерства освіти і науки України, Кабінету Міністрів України і спрямовані на інтернаціоналізацію, конкурентоспроможність ЗВО) і інституційним рівнем. Дана трансформація управлінських рішень на інституційному рівні в сфері освітніх послуг відбувається з використанням інноваційних маркетингових моделей, багаторівневих комунікаційних каналів ОДАУ (науково-педагогічні представники ОДАУ – здобувачі вищої освіти ОДАУ – представники державної влади – представники бізнесу), відкритих освітніх івент-заходів, цифрових технологій, штучного інтелекту з дотриманням взаємоповаги, принципів академічної доброчесності, людиноцентричності, що в комплексі забезпечують гармонізацію інтересів і узгоджуються із потребами особистості відповідно до запитів суспільства на сучасному ринку праці.*

Практична цінність роботи *полягає у можливості запровадження ЗВО України на інституційному рівні принципово нової за своєю сутністю маркетингової моделі стратегічного розвитку ЗВО, яка є результатом синергії сучасних маркетингових інструментів.*

Висновки. *Запропоновано інтегровану адаптивну модель стратегічного розвитку ЗВО (на прикладі ОДАУ), що базується на безперервному маркетинговому моніторингу з використанням комплексу сучасних маркетингових інструментів. Водночас дану модель можна розглядати як інструмент практичної реалізації державної Стратегії розвитку вищої освіти України. Інтегрована адаптивна модель стратегічного розвитку ЗВО дозволяє вчасно виявляти слабкі сторони ЗВО та їх коригувати, сприяє ефективній діяльності установи в умовах підвищеної конкуренції, прискореної цифровізації та демографічного спаду (приділяється значна увага залученню абітурієнтів іноземців), через підтримання позитивного імідж-бренду, посилення позицій ЗВО на національному і міжнародному ринку освітніх послуг, відкрито і повноцінно представлених для ознайомлення суспільству на різних інтернет-платформах, у соціальних мережах.*

Ключові слова: *маркетингові інструменти, освітні послуги, модель стратегічного розвитку ЗВО, заклади вищої освіти, Одеський державний аграрний університет, соціальні мережі, освітні івент-заходи, позитивний імідж-бренд*

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

UDC 339.138:378(477.74)

Tetiana NEBOHA, Vice-Rector for Research and International Relations,
Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-5025-7299
email: t.neboha@gmail.com

Oleg RUBEL,
Head of the Department of Integration of Science,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Education and Business of the State Institution
Institute of market and economic-ecological researches
of NAS Ukraine", Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0001-6249-6652
email: rubeloleg@gmail.com

Olha VOLIUVACH, Candidate of Chemical Sciences,
Senior Research Fellow of the Research Department
Odesa I. I. Mechnikov National University, Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0002-9156-9934
email: analytics_rd@onu.edu.ua

SYNERGY OF MODERN MARKETING TOOLS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS ON THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES (USING THE EXAMPLE OF ODESA STATE AGRARIAN UNIVERSITY)

Abstract

The relevance of the topic *is due to new, rapidly changing requirements in the era of digital transformation for the provision of educational services by higher education institutions (HEIs) of Ukraine according to European standards and the corresponding demand on the labor market for certified specialists already trained for enterprises and organizations.The internal tense situation in the country due to the aggression of the russian federation against Ukraine creates a double burden on all participants in the educational process and forces us to find new scientifically based solutions to maintain the proper level, and sometimes even increase the competitiveness of HEIs in the field of educational services.*

The purpose of the work *is to study the synergy of modern marketing tools of a higher education institution (HEI using the example of Odesa State Agrarian University, OSAU) to ensure its competitiveness and attractiveness in the field of providing educational services according to European standards.*

Research methods. *The work uses general scientific (analysis, synthesis, induction, deduction) and special methods of researching economic processes related to the functioning of the market for educational services of higher education institutions (HEIs). A systems approach was applied when*

focusing on higher education institutions as socio-economic systems. A computational and mathematical method and a statistical method were used to assess the presence of Ukrainian and foreign HEIs in social networks - available channels of digital communicative marketing. A critical comparative analysis of existing marketing models for the educational sphere was conducted and an integrated adaptive model of strategic development of HEI was proposed (using the example of OSAU), based on the synergy of modern marketing tools.

Results obtained. *A set of marketing tools was studied, the synergy of which is capable of ensuring flexible adaptation of HEIs to competitive requirements in the market for providing educational services according to European standards. In marketing synergy in the aspect of strategic adaptability of HEIs in the medium term to competitive requirements in the field of education, special attention is paid to the transformation of management decisions at the institutional level (on the example of the OSAU), which through continuous marketing monitoring of activity efficiency, the availability of documented quantitative indicators that highlight the competitiveness of a higher education institution, a positive brand image, and transparency of activity in social networks in real time; reduces the gap between declarative state strategies (proposed at the state level and declared in official documents of the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine and aimed at internationalization and competitiveness of HEIs) and the institutional level. This transformation of management decisions at the institutional level in the field of educational services takes place using innovative marketing models, multi-level communication channels of the OSAU (scientific and pedagogical representatives of the OSAU - higher education students of the OSAU - representatives of state authorities - representatives of business), open educational events, digital technologies, artificial intelligence with observance of mutual respect, principles of academic integrity, and human-centricity, which in the complex ensure the harmonization of interests and are consistent with the needs of the individual in accordance with the demands of society in the modern labor market.*

The practical value of the work *lies in the possibility of introducing by HEIs of Ukrainian at the institutional level a fundamentally new marketing model of strategic development of a higher education institution, which is the result of the synergy of modern marketing tools.*

Conclusions.*An integrated adaptive model of strategic development of a HEI (using the example of the OSAU) is proposed, which is based on continuous marketing monitoring using a set of modern marketing tools. At the same time, this model can be considered as a tool for practical implementation of the State Strategy for the Development of Higher Education of Ukraine. An integrated adaptive model of strategic development of a HEI allows for timely identification of weaknesses of a higher education institution and their correction, and contributes to the effective operation of the institution in conditions of increased competition, accelerated digitalization, and demographic decline (considerable attention is paid to attracting foreign applicants) through maintaining a positive brand image, strengthening the position of the HEI in the national and international market of educational services, openly and fully presented for public information on various Internet platforms and social networks.*

Keywords: *marketing tools, educational services, model of strategic development of a higher education institution, higher education institutions, Odesa State Agrarian University, social networks, educational events, positive brand image*

Вступ. На сучасному етапі розвитку суспільства вищу освіту доцільно розглядати як унікальний і стратегічно важливий сектор економіки, функціонування якого потребує детального вивчення і застосування спеціально розроблених науково-методичних підходів, адаптованих до специфіки освітньої

діяльності, а не лише імплементацію традиційних маркетингових інструментів, сформованих у сфері бізнесу. На синергію сталого розвитку та маркетингової орієнтації підприємства звертають увагу в науковому дослідженні Середа Н. В., Курей О. А., Дюгованець О. М. [1]. Еволюцію концепції маркетингу та формування соціально-етичного маркетингу освіти детально представлено в роботі [2]. Досить вдалою для освітньої сфери виявилась адаптація класичної маркетингової моделі, що запропонована Дж. Айві в 2008 році у вигляді розширеного комплексу маркетингу (7Р) [3]. Згідно критичного аналізу наявних даних літератури Ю. Шипуліною в оглядовій статті (2025 р.) [4] зазначено: «Критика традиційних рамок, таких як 7Р, полягає в недостатній адаптації до цифрового середовища, де відсутність економічних інструментів для моніторингу призводить до неефективного бюджетування».

В епоху стрімкої цифрової трансформації питання застосування ефективних маркетингових інструментів у сфері вищої освіти стали предметом активних наукових дискусій, що, в першу чергу, зумовлено посиленням конкуренції на глобальному ринку освітніх послуг [4]. Актуальність теми зумовлена новими, швидко змінними в епоху цифрових технологій і змішаного навчання (blended learning), вимогами до сфери надання закладами вищої освіти (ЗВО) України освітніх послуг за європейськими стандартами, і відповідним попитом на ринку праці підготовлених для державних організацій і потреб бізнесу фахівців з практичним досвідом. Внутрішня напружена ситуація в країні через агресію рф проти України створює подвійне навантаження на всіх учасників освітнього процесу і змушує інтенсифікувати пошук науково-обґрунтованих рішень для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО через зміцнення людського потенціалу, підвищення компетенцій науково-педагогічного складу, психологічної витривалості, та синергії сучасних ефективних маркетингових інструментів, що допоможе інтегрувати молодих фахівців в економічне відновлення України, подолати «кадровий голод», - і, як результат, здійснити підготовку конкурентних спеціалістів світового рівня.

25-26 червня 2026 року відбулась конференція з питань відновлення України (URC 2026) [5], на якій інвестиції в освіту та молодь визнано одним із пріоритетів відновлення країни. За підсумками конференції на рівні МОН України уклали понад 160 угод; для української освіти і науки вдалося залучити майже 295 млн доларів США [5]. Необхідно зазначити, що інвестиції у підготовку молодих спеціалістів, сприйняття ЗВО як гнучкої соціально-економічної системи, резильєнтність національної вищої освіти, відповідні трансформації управлінських рішень на інституційному рівні, чітке планування і наполегливість в сфері надання освітніх послуг за високими стандартами слугують запорукою економічного зростання країни. Ми підтримуємо думку Президентки ГС «Міжнародного руху “PRORYV”» Голди Виноградської стосовно того, що в XXI столітті порівняно із XX століттям, коли держави конкурували на ринку кількістю

корисних копалин, заводів та іншими матеріальними активами, важливе значення набуває здатність «приваблювати таланти, створювати знання і формувати людей, які через десятиліття будуть змінювати світ». Тобто найбільшим цінним експортом держави є не те, що вона продає, а те, що вона здатна передати іншим. Таким чином, вища освіта стає новою експортною галуззю України [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема пошуку ефективних маркетингових інструментів ЗВО на ринку надання освітніх послуг активно вивчається як українськими, так і закордонними вченими. Значний внесок у дослідження маркетингової стратегії ЗВО як ключового інструменту підвищення його конкурентних переваг зробили О. Гречаник, О. Мармаза [7], О. Бачинська [8], Я. Лісун, І. Тарасенко, Й. Почопєнь [9; 10] та інші науковці, результати досліджень частини з них представлено в роботах [1; 11-16]. Особливості формування маркетингової стратегії ЗВО в Україні розглянуто І. Перевозовою, О. Дзьобою, Т. Жарською [13], які зазначають, що в епоху глобальних інформаційних та інноваційно-технологічних трансформаційних процесів заклади вищої освіти, особливо України під час воєнної агресії, стикаються з різними викликами, що потребують «розробки і реалізації ефективних маркетингових стратегій, які враховують унікальні потреби університетів й визначають шляхи позиціонування їх цінностей у контексті змін у сучасному освітньому середовищі». Оптимальні шляхи реалізації маркетингової діяльності в закладах вищої освіти запропоновано А. Гайдаржи [11]. На важливу роль удосконалення інструментів маркетингової комунікативної політики ЗВО вказує Ю. Романуша [12]. А застосування блокчейну як вдосконаленої цифрової бази даних дозволить організовувати прозорий обмін інформацією та її захист в сфері надання освітніх послуг. Впровадження блокчейн-технологій та смарт-контрактів як драйверів міжнародної інвестиційної діяльності у післявоєнному відновленні України, що розглянуто авторами роботи [17], не виключено в найближчому часі буде інтегровано і в систему вищої освіти.

Авторами робіт [4; 9; 10] проведено порівняльний аналіз підходів до маркетингової аналітики в університетах України та провідних країнах Європи (Польща, Великобританія, Німеччина). Детально вивчено економічні механізми моніторингу ефективності маркетингових стратегій у сфері освітніх послуг, які надаються закладами вищої освіти Польщі та України, та встановлено [4; 9; 10], що польські університети в сучасних умовах демонструють більш зрілу порівняно з українськими ЗВО культуру використання показників маркетингової діяльності, практику застосування цифрових інструментів маркетингового моніторингу. Чотиривимірна порівняльна матриця підходів (за основним рушієм, рівнем аналізу, використанням інструментів, прозорістю та case study (ситуаційним аналізом)) щодо моніторингу маркетингу вищої освіти в польських і українських університетах показала суттєві відмінності. Основним рушієм надання освітніх послуг ЗВО Польщі є ринковий тиск (підхід «знизу-вгору»), в Україні ж

зберігається підхід «зверху-вниз», тобто ключовим залишається державний механізм моніторингу ефективності маркетингових стратегій у сфері освітніх послуг. Тобто, якщо польські виші орієнтовані переважно на ринкові стимули, що, в свою чергу, забезпечує адаптивність (варіативність) системи освіти і оперативність в прийнятті управлінських рішень на інституційному рівні, але їм бракує довгострокового стратегічного бачення, оскільки застосовується підхід «знизу-вгору»; заклади вищої освіти України орієнтовані на домінування стратегічного рівня, продиктоване саме політикою держави, що спрямоване на інтернаціоналізацію і конкурентоспроможність. Автори роблять висновок про те, що досвід Польщі є показником ринково-орієнтованої адаптації [8-10]. Функціонуючи в умовах жорсткої конкуренції та демографічного спаду, польські університети активно впроваджують інструменти цифрового маркетингу та аналітики. Аналіз статистичних даних свідчить про високий рівень автономії та ринкової орієнтації польських ЗВО, що націлені на оптимізацію рекламних бюджетів та підвищення ефективності кампаній [8-10]. В Україні ситуація має інший характер.

Достатньо помітним для українських університетів є розвив між декларативними довгостроковими стратегіями і практикою моніторингу маркетингу нової експортної галузі – вищої освіти. Цей розрив між державними цілями і інституційним виконанням може бути пов’язаний з недостатнім використанням спеціально підібраних саме для українських ЗВО сучасних маркетингових інструментів: комунікативних, цифрових та інших інноваційно-технологічних, синергія яких забезпечить конкурентні позиції на світовому ринку освітніх послуг.

Вважаємо, що найбільш вдалою на сьогодні є *трирівнева модель моніторингу*, що запропонована Ю. Шипуліною [4], *яка поєднує стратегічний рівень* (в даному випадку слід розуміти як «ключовий» на інституційному рівні, здійснюється за участю ректорату, проректорів), *тактичний* (керівники відділів маркетингу тощо) *і операційний* (SMM-менеджери та ін. спеціалісти, які рекламують та просувають бренд чи послуги в соціальних мережах; налаштовують контент; відстежують результати щодо охоплення, індекс залученості клієнтів тощо) *рівні управління маркетингом* у закладах вищої освіти. Трирівнева модель створює передумови для оптимізації використання ресурсів (інструментів), підвищення конкурентоспроможності через партнерства з бізнесом та наближення закладів вищої освіти України до європейських стандартів управління маркетингом.

Основною дослідницькою прогалиною залишається відсутність адаптивної моделі маркетингового забезпечення стратегічного розвитку закладу вищої освіти (залежно від специфіки його діяльності), що ґрунтується на синергії спеціально підібраних маркетингових інструментів, тобто поєднує комплекс найефективніших маркетингових інструментів, які дозволяють вчасно виявляти і

усувати слабкі сторони університету задля забезпечення якісних конкурентоспроможних освітніх послуг.

Метою роботи є дослідження синергії сучасних маркетингових інструментів закладу вищої освіти (на прикладі Одеського державного аграрного університету) для забезпечення його конкурентоспроможності і привабливості у сфері надання освітніх послуг за європейськими стандартами. Для досягнення зазначеної мети необхідно було здійснити аналіз існуючих в сфері освітніх послуг маркетингових моделей для формування моделі маркетингового забезпечення стратегічного розвитку ЗВО (залежно від його специфіки), що базується на синергії сучасних маркетингових інструментів та їх моніторингу.

Методи дослідження. В роботі використано загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та спеціальні методи дослідження економічних процесів, що відбуваються на ринку освітніх послуг, які надаються закладами вищої освіти. Застосовано системний підхід при аналізі діяльності закладі вищої освіти ЗВО як соціально-економічної системи. Використано розрахунково-математичний метод, метод статистики для оцінки присутності українських і зарубіжних ЗВО у соціальних мережах – доступних каналах цифрового комунікативного маркетингу. Проведено критичний порівняльний аналіз існуючих в освітній сфері маркетингових моделей для освітньої сфери для формування інтегрованої адаптивної моделі стратегічного розвитку ЗВО, що базується на синергії сучасних маркетингових інструментів та безперервному маркетинговому моніторингу (на прикладі ОДАУ).

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний ринок освітніх послуг потребує удосконалення і застосування ефективних маркетингових інструментів задля забезпечення стійких конкурентних позицій закладів вищої освіти України і зацікавленості потенційних абітурієнтів у виборі ними освітніх послуг за економічно обґрунтованою ціною, здобуття якісних знань з відповідної спеціальності і отримання диплома європейського стандарту, що в цілому створює для випускника ЗВО конкурентні переваги на ринку праці.

На сьогоднішній день одним із вагомих маркетингових інструментів ЗВО на інституційному рівні є позитивний імідж-бренд, який пов’язаний зі специфікою його діяльності на ринку освітніх послуг. На використання брендингу в якості інструментарію маркетингу для просування університету і його послуг звертали увагу в своїх дослідженнях достатньо вчених з економіки, серед яких, наприклад, Я. Лісун [9], О. Бачинська [8] та інші. Бренд ЗВО, його сприйняття, ґрунтується на його корпоративних цінностях, на унікальності освітніх послуг конкретного університету, і складається з багатьох компонентів, що забезпечують якість надання освітніх послуг (навчання базується на сучасних програмах із залученням відомих професорів, що мотивує здобувачів вищої освіти до навчання, до критичного мислення).

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Складові брендингу ЗВО, розглянуті в роботах [8; 9], модифіковані нами з урахуванням унікальності освітніх послуг, які надаються Одеським державним аграрним університетом (ОДАУ), і представлені в таблиці 1. Погоджуємось із думкою автора [9], що «особливістю освітніх послуг є пріоритетна роль людини, інтелектуальний капітал і емоційний інтелект».

Таблиця 1

Складові брендингу закладу вищої освіти України (на прикладі Одеського державного аграрного університету)

№	Складові брендингу ОДАУ як вагомого маркетингового інструменту залучення і утримання клієнтів (здобувачів) в довгостроковій перспективі
1	баланс «висока якість освітніх послуг за європейськими стандартами – економічно обґрунтована ціна»; актуальність освітніх програм та підвищення довіри клієнтів (абітурієнтів)
2	затребуваність випускників з дивергентним мисленням на ринку праці, успішне працевлаштування та їх позитивне враження після завершення навчання і самостійне бажання рекламувати ЗВО у соціальних мережах з обґрунтуванням переваг навчання саме в ОДАУ
3	вчасне реагування управлінського апарату на інноваційно-технологічні зміни в сфері освіти за європейськими стандартами задля оптимізації освітнього процесу та можливість застосування ШІ для підвищення ефективності і прискорення прийняття управлінських рішень
4	постійне навчання протягом життя, вдосконалення компетентностей, вмінь та навичок (hard skills, soft skills), що необхідні для розв'язання складних завдань практичного характеру
5	наявність соціальної та виробничої інфраструктури [8]; наявність технологічно облаштованих з урахуванням гібридного навчання лекційних аудиторій, лабораторій, кабінетів тощо
6	наявність сучасного обладнання для проведення наукових досліджень, що виконуються в рамках міжнародних грантів, господарсько договірних і кафедральних науково-дослідних робіт (співробітники ОДАУ проводять наукові дослідження і отримують принципово нові експериментальні дані, визнані світовою науковою спільнотою, що підтверджено отриманими патентами України і науковими статтями, індексованими міжнародними наукометричними базами даних Scopus і Web of Science)
7	сприятливі умови для взаємодії науково-педагогічних працівників зі здобувачами вищої освіти, що ґрунтується на дотриманні принципів академічної етики та толерантності
8	ідентифікація образу освітнього закладу і споживачів інтелектуального продукту (образ співробітників, образ здобувача вищої освіти, колективна думка) [9]
9	управління репутацією в цифровому середовищі [9]; зменшення репутаційних ризиків шляхом постійного внутрішнього контролю щодо різних впливових факторів, корупції зокрема
10	корпоративна цінність [8]; основними орієнтирами ОДАУ є корпоративна культура та академічна доброчесності усіх учасників освітнього процесу
11	впізнаваність закладу вищої освіти [9] та привабливість
12	наявність фірмового стилю в оформленні документів, інформаційних запрошень, програм конференцій тощо
13	визнання: наявність ЗВО у міжнародних рейтингах

Джерело: сформовано і модифіковано авторами на основі [8, 9]

На нашу думку, для забезпечення відповідності освіти державним стандартам і гарантування високого рівня навчання, заклад вищої освіти на управлінському рівні на постійній основі має створювати належні умови для всіх учасників освітнього процесу: забезпечити якісну підготовку здобувачів вищої освіти; надати можливість науково-педагогічним працівникам вчасно проходити

стажування з підвищення кваліфікації та засвоювати інноваційні освітні технології, впроваджувати їх на практиці, сприяти використанню науково-педагогічними працівниками моделі гібридного навчання і сучасних технологій навчання і методик викладання дисциплін тощо, задля підвищення ефективності освітнього процесу.

Необхідно зазначити, що суттєві позитивні зміни при проходженні Одеським державним аграрним університетом державної атестації за суспільним і аграрно-ветеринарним напрямками у 2025 році порівняно із 2020 роком [18; 19], перш за все, пов'язані із запровадженням науково-педагогічним складом ОДАУ інноваційних змін у освітньо-науковий процес [20] і реалізацією міжнародних наукових проєктів [21]. Розширення міжнародного співробітництва забезпечило надходження до фонду університету додаткових коштів на закупівлю сучасного обладнання і реалізацію в структурних підрозділах університету науково-педагогічними працівниками і молодими вченими ОДАУ міжнародних проєктів, отримання нових наукових даних, запатентованих в Україні і опублікованих у вигляді статей, що індексуються міжнародними наукометричними базами даних Scopus і Web of Science. До речі, у дослідженні [16] також підкреслюється управлінська цінність бібліометричних інструментів у стратегічному плануванні та розвитку бренду ЗВО.

В рамках нашого дослідження проєктна діяльність, яка реалізується в межах міжнародної співпраці, розглядається як маркетинговий інструмент підвищення конкурентоспроможності ЗВО через розвиток наукової інфраструктури. Участь у міжнародних грантових проєктах поряд із залученням фінансових ресурсів сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг університету. З позицій маркетингу освітніх послуг модернізація матеріально-технічної бази створює нову споживчу цінність для основних таргетних груп: якісно підвищуються можливості провадження освітньої та наукової діяльності, виконання міжнародних наукових проєктів, відбувається інтеграція здобувачів до дослідницької діяльності, зростає привабливість університету для потенційних абітурієнтів та окремих груп стейкхолдерів (роботодавців, ЗВО-партнерів, міжнародних партнерів тощо). Міжнародна проєктна діяльність через посилення наукової інфраструктури в контексті маркетингової концепції розвитку ЗВО виконує одночасно декілька функцій: інноваційну, інвестиційну, комунікаційну, брендингову та ін. Поряд з цим, матеріально-технічне забезпечення трансформується в елемент маркетингового капіталу через, наприклад, використання науково-дослідної бази як платформи для розвитку міжнародної співпраці, реалізації спільних інноваційних проєктів, академічної мобільності та підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Таким чином, розглядаючи участь ЗВО (на прикладі ОДАУ) у міжнародних грантових проєктах як інструмент маркетингу інновацій, маркетингу довіри (trust marketing), можна зробити висновок про те, що такі проєкти сприяють

формуванню стійких конкурентних переваг університету, залученню талановитої молоді та науковців, його сталому розвитку на ринку освітніх та наукових послуг.

Стійкий сталий розвиток ОДАУ забезпечується також здобувачами вищої освіти, які активно долучаються до виконання науково-дослідних робіт в рамках кафедральних тематик, набувають практичного досвіду, генерують нові ідеї, які стають предметом наукової дискусії в колі студентських наукових гуртків (СНГ), діяльність яких постійно висвітлюються на сторінках сайту ОДАУ. На основі проведеного аналізу діяльності студентських наукових гуртків ОДАУ можна зробити висновок про те, що в університеті сформовано багаторівневу стійку систему залучення здобувачів вищої освіти до науково-дослідної діяльності. На офіційному веб-сайті університету представлено нормативне забезпечення діяльності СНГ, план-графік роботи кожного гуртка, презентаційні матеріали та семестрові звіти про результати їх діяльності [22]. Такий підхід забезпечує прозорість, системність, демонструє відкритість університетського наукового середовища, доступність інформації для здобувачів, абітурієнтів, стейкхолдерів та роботодавців, та, окрім цього, можливість постійного моніторингу ефективності діяльності кожного СНГ. СНГ створені і функціонують на кожній кафедрі усіх структурних підрозділів, що створює умови для безперервної наукової підготовки студентів усіх спеціальностей та освітніх програм. Структура студентських наукових гуртків характеризується міждисциплінарністю та відповідає сучасній моделі розвитку аграрної освіти, а організація їх роботи забезпечує охоплення природничих, економічних, технічних, цифрових та соціально-гуманітарних напрямів досліджень. Діяльність СНГ демонструє адаптацію студентської науки до сучасних викликів розвитку аграрного сектору економіки та економіки знань.

Поряд з функцією організації освітньої та наукової діяльності студентів, система студентських наукових гуртків виступає маркетинговим інструментом формування конкурентних переваг ЗВО. З позицій маркетингу освітніх послуг, СНГ формують додану цінність освітньої пропозиції університету. Їх ефективна діяльність підвищує привабливість ЗВО для потенційних абітурієнтів через можливість залучення здобувачів до дослідної роботи, участі в наукових конференціях, конкурсах студентських наукових робіт, міжнародних проєктах тощо.

Розгалужена система СНГ, розглянута на прикладі ОДАУ, одночасно реалізує декілька маркетингових функцій:

- комунікаційну – забезпечує постійну взаємодію здобувачів з викладачами, стейкхолдерами, академічними партнерами університету;
- профорієнтаційну – інструмент залучення вмотивованої молоді до вступу в університет;
- іміджеву – демонструє науковий потенціал університету та формує бренд університету як сучасного дослідницького хабу;
- інноваційну – стимулює розробку нових ідей та проєктів.

Таким чином, систему СНГ доцільно розглядати як сучасний інструмент маркетингу взаємовідносин (relationship marketing), контент-маркетингу, маркетингу репутації та внутрішнього маркетингу, який спрямований на підвищення залученості здобувачів до академічного життя університету.

Крім того, Одеський державний аграрний університет активно долучає здобувачів вищої освіти до кар'єрних ярмарок і влаштовує зустрічі з представниками бізнесу для зміцнення комунікації та обговорення вирішення актуальних завдань практичного характеру за участі науково-педагогічних працівників (НПП) і молодих вчених, які пройшли стажування за кордоном і можуть поділитись сучасним інноваційним досвідом. З метою працевлаштування здобувачам вищої освіти пропонується для ознайомлення сторінка сайту ОДАУ: «Кар'єра Хаб ОДАУ» з відповідними кар'єрними порадами і актуальними університетськими вакансіями [23]; влаштовуються зустрічі з бізнес-партнерами, з якими університет уклав угоди про співробітництво тощо. Необхідно зазначити, що управлінські рішення в польських закладах вищої освіти спрямовані насамперед на залучення іноземних студентів, тоді як українські заклади зосереджуються на встановленні та підтриманні контактів зі студентами [14].

Відкритий моніторинг якості освіти і регулярне опитування респондентів за відповідною категорією (випускники, здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники, стейкхолдери), оцінений за період 2025-2026 рр, дозволяє стверджувати [24], що у всіх респондентів, особливо у найактивніших користувачів соціальних мереж - у здобувачів вищої освіти складається позитивне враження після завершення навчання в ОДАУ і виникає самостійне бажання рекламувати університет у Facebook (ОДАУ), Instagram (ОДАУ), Telegram (ОДАУ). з обґрунтуванням переваг навчання саме в ОДАУ. Тобто, спрацьовує принципово новий за визначенням інструмент маркетингу, введений автором роботи [8], так званий «вірусний» маркетинг – успішний метод просування і популяризації продуктів ЗВО серед потенційних студентів та інших зацікавлених осіб за допомогою медіа-вірусу. Основною ідеєю вірусного маркетингу є створення контенту, який захоплює увагу аудиторії і спонукає її поширювати цю інформацію самостійно. В такому випадку, студенти, випускники або працівники ЗВО можуть бути поширювачами такого контенту шляхом використання соціальних медіа, електронної пошти, чат-програм або інших засобів комунікації [8]. На нашу думку, поняття «вірусного» маркетингу стосується випускників ЗВО, які після завершення навчання можуть суб'єктивно оцінити якість отриманих знань і навичок; та іншої сторонньої аудиторії, мова йде про запрошених на різні івент-заходи, виставки гостей, чия думка теж є суб'єктивною, і вони можуть ділитись своїми враженнями про ЗВО у соціальних мережах.

Вважаємо, що для діючих учасників освітнього процесу, в якості маркетингового інструменту в сфері освіти доречно застосовувати не «вірусний» маркетинг, а комунікативно-інформаційний маркетинг. Одним із комунікативно-

інформаційних інструментів маркетингу є організація науково-практичних заходів: конференцій, круглих столів, симпозіумів тощо. Поряд з тим, що Одеський державний аграрний університет забезпечує високу якість освіти в умовах євроінтеграції, він є організатором низки Міжнародних наукових конференцій [25]. Завдяки комунікативній активності серед співорганізаторів і учасників конференцій забезпечується участь вчених із-за кордону. До конференцій міжнародного рівня наукові керівники долучають бакалаврів, магістрів і аспірантів, надаючи їм можливість в повній мірі розкрити свій науковий потенціал, творчо і нестандартно підходити до вирішення актуальних наукових проблем. Креативне мислення Z-покоління допомагає їм по-новому осмислювати отриману інформацію і набутий практичний досвід. Як зазначає О. Бачинська [8]: «сьогодні молоді люди віддають перевагу таким різноманітним цікавим заходам, як майстер-класи, організації тематичних святкувань, квести, ігри; та слід пам’ятати, що будь-який event-захід складається з ряду подій: анонс (інформування), його проведення та інформаційна хвиля (післясмак). Запрошені особи «занурюються» в атмосферу роботи ЗВО, вивчають традиції, корпоративні цінності та ін., тому головне в організації та проведенні таких заходів – залишити у запрошених осіб позитивне враження про освітню установу в цілому та сформувати прихильність до вибору освітнього продукту саме цього ЗВО». В ОДАУ інформаційно-комунікативні event-заходи проводяться за таким принципом і відповідно з [11] створено цілісну систему комунікацій в ЗВО, яка інтегрує оновлені комунікаційні інструменти для вступу та зарахування на навчання. Синтетичні (виставки, брендинг) та новітні інструменти [12]: *трендсеттінг та трендвотчінг* (можливе застосування у практиці ЗВО шляхом відкриття нових спеціальностей, удосконалення освітніх програм, впровадження новітніх методів навчання), *WOM-технологія* (спосіб обміну інформацією під час особистого спілкування; форуми з можливістю залишити відгуки; залучення здобувачів освіти та стейкхолдерів до відкритих обговорень освітніх послуг, тощо), *Buzz-маркетинг* (сутність даного маркетингового інструменту полягає в поширенні відгуків, думок про освітню послугу ЗВО, що здійснюється в чатах, у месенджерах, де спостерігається велике скупчення цільової аудиторії, розташовується реклама ЗВО; під такими публікаціями будуть коментарі, в яких відписуються відповідні спеціалісти-маркетологи), *Product placement* (сутність використання такого прийому полягає в тому, що реклама освітніх послуг ЗВО відсутня, але є пригадування щодо спеціальностей ЗВО, розташування в кадрі його зображення або логотипу, і як наслідок – в свідомості цільової аудиторії формується позитивний образ освітнього закладу), *Life Placment* (перед цільовою аудиторією здобувачами вищої освіти та випускниками на масових заходах, конференціях, виставках висловлюються позитивні емоції та відгуки про їх навчання у ЗВО) *тизер* (тизер являє собою рекламне повідомлення у формі загадки, яка може містити частину інформації про освітню послугу або умови вступу, але прямим

чином не вказує на них; доцільно використовувати на ранньому етапі вступної кампанії: тизери створюють інтригу та підживлюють інтерес до ЗВО) та інші інструменти, зазначені в [12], використовуються та впроваджуються і в Одеському державному аграрному університеті. Синергетичний ефект від використання сукупності маркетингових інструментів, на що також звертає увагу Ю. Романуша [12], є ефективним і може бути оцінений як приріст чисельності вступників за рахунок утворення міцних та тривалих відносин з цільовою аудиторією та стейкхолдерами та забезпечення сприятливих умов для вступу та надання освітніх послуг за балансом «висока якість освітніх послуг за європейськими стандартами – економічно обґрунтована ціна».

Нами з урахуванням усіх матеріалів, проаналізованих в даному дослідженні, запропоновано авторську класифікацію сучасних маркетингових інструментів стратегічного розвитку ЗВО (на прикладі ОДАУ), виходячи із їх трьох основних функцій – формування цінності, просування цінності та інтегруюче ядро управління (таблиця 2).

Таблиця 2

Сучасні маркетингові інструменти стратегічного розвитку закладу вищої освіти

№ з/п	Інструменти	Приклади	Функція групи інструментів
1	Інвестиційно-інноваційні	Наукова інфраструктура: лабораторії, наукові хаби, обладнання тощо	Формування цінності
2	Науково-маркетингові	Наукові видання, збірники матеріалів наукових конференції, система студентських наукових гуртків	
3	Освітньо-продуктові	Освітні та освітньо-наукові програми, сертифікати, дуальна освіта	
4	Партнерська екосистема	Кар'єрний хаб, стейкхолдери, роботодавці, міжнародне партнерство (Horizon Europe, Erasmus+, Interreg, COST, академічна мобільність, спільні наукові проєкти), випускники	
5	Репутаційні	Національні та міжнародні рейтинги, акредитації, гранти	Просування цінності
6	Комунікаційно-брендингові	Дні відкритих дверей, міжнародні івенти, конференції, круглі столи	
7	Цифрові	Електронні сервіси, соціальні мережі, офіційний сайт ЗВО	
8	Аналітико-моніторингові	AI-аналітика, KPI, дашборди, безперервний маркетинговий моніторинг	Ядро управління

Джерело: сформовано авторами

У наведеній класифікації перші чотири групи маркетингових інструментів створюють цінність для стейкхолдерів, наступні три забезпечують її комунікацію та просування, а восьма група (аналітико-моніторингові інструменти) – виступає інтегруючим ядром, управлінським механізмом, функція якого полягає в оцінці ефективності усіх інших груп і забезпеченні їх постійного безперервного

вдосконалення. Впровадження сучасних новітніх маркетингових інструментів, в тому числі і інструментів цифрового маркетингу (цифрові технології, соціальні медіа) у систему управління ОДАУ, сприятимуть зміцненню позиції університету на ринку ефективності надання освітніх послуг.

В результаті проведеного дослідження нами на прикладі ОДАУ розроблено принципово нову за своєю сутністю *інтегровану адаптивну модель маркетингового забезпечення стратегічного розвитку закладу вищої освіти* (див. рис. 1), *інтегровану адаптивну модель стратегічного розвитку ЗВО*, яка *має працювати на постійній основі і в реальному часі* та *поєднує комплекс ефективних маркетингових інструментів*, які у своїй взаємодії дозволяють вчасно виявляти слабкі сторони ЗВО та їх коригувати і сприяє ефективній діяльності організації, особливо за умов підвищеної конкуренції, прискореної цифровізації та демографічного спаду.



Рис. 1. **Інтегрована адаптивна модель маркетингового забезпечення стратегічного розвитку закладу вищої освіти (на прикладі ОДАУ).**
Джерело: розроблено авторами

Запропонована інтегрована адаптивна модель маркетингового забезпечення стратегічного розвитку ЗВО (на прикладі ОДАУ) ґрунтується на принципах цифровізації, адаптивності, безперервного маркетингового моніторингу та інтеграції всіх груп маркетингових інструментів у єдиний управлінський ландшафт. Елементи моделі взаємопов’язані між собою, а її практичне

застосування протягом останніх трьох років дозволило успішно пройти Одеським державним аграрним університетом державну атестацію за аграрно-ветеринарним і суспільним науковими напрямами (атестаційний період: 2019-2023рр), де враховано ключові індикатори ефективності наукової та науково-технічної діяльності. Модель не лише забезпечує моніторинг, вона сприяє формуванню маркетингової політики ЗВО, забезпечує її реалізацію через оцінку результатів та коригування подальшого розвитку університету. Методологічною основою даної моделі є Стратегічний план розвитку ОДАУ на 2026-2030 роки [26], який визначає його трансформацію в сучасний освітньо-дослідницький університет через розвиток науки, міжнародної співпраці, інноваційної інфраструктури, цифровізації, партнерства та людського капіталу. Поряд з цим, Стратегічний план розвитку ОДАУ на 2026-2030 роки, конкретизує загальнонаціональні пріоритети на інституційному рівні. А запропонована інтегрована адаптивна модель маркетингового забезпечення стратегічного розвитку виступає механізмом реалізації стратегічних пріоритетів ЗВО. Окрім цього, запропонована модель повністю узгоджується із напрямами державної політики, визначеними в Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки та Операційним планом її реалізації на 2025-2028 роки [27; 28]. Запропонований нами підхід забезпечує безперервний маркетинговий моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, оцінювати досягнення ключових показників ефективності та коригувати стратегію розвитку університету відповідно до змін, які відбуваються у національному та міжнародному освітньо-науковому просторі. Все це в загальному підсумку створює системне організаційне підґрунтя для практичної реалізації стратегічних цілей державної політики у сфері вищої освіти.

Ми погоджуємось із думкою автора [4] про те, що за відсутності інституційно закріплених економічних механізмів моніторингу маркетингової діяльності управлінські рішення часто ухвалюються без кількісного підтвердження їх ефективності [4]. Це спричиняє певну різницю між задекларованими державними цілями в сфері вищої освіти та практикою виконання та може негативно впливати на позиції ЗВО на національному та міжнародному рівнях.

В Одеському державному аграрному університеті управлінські рішення розглядаються згідно розробленого стратегічного плану і ухвалюються з кількісним підтвердженням ефективності освітньої і науково-технічної діяльності (як наслідок – успішно державна атестація ОДАУ за суспільним і аграрно-ветеринарним напрямами); моніторинг здійснюється кваліфікованими фахівцями з маркетингу в освіті, які за необхідності пропонують нові ефективні маркетингові стратегії; також значна увага приділяється комерціалізації, що стосується пошуку інноваційних способів залучення коштів та підвищення фінансової стабільності університету. А. Гайдаржи зазначає [11]: «Дедалі більше українських ЗВО

починають розуміти важливість маркетингу та комерціалізації. Вони розробляють нові маркетингові стратегії, спрямовані на залучення талановитих здобувачів освіти, підвищення своєї конкурентоспроможності та фінансової стабільності».

Ефективна діяльність ОДАУ, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій в академічному просторі, інклюзивність і соціальний вплив підтверджені на міжнародному рівні: серед 507 університетів усього світу ОДАУ потрапив до рейтингу «HE Higher Education Ranking – 2026» [29]. Університет також представлений і в міжнародному рейтингу «Study Abroad Aide», методологія якого заснована на аналізі академічної репутації закладу та відсотковій частці іноземців, які здобувають вищу освіту на належному рівні відповідно до європейських стандартів. Погоджуємось із думкою автора [11] про те, що ефективний маркетинговий проєкт для ЗВО – це комплексний підхід, який враховує потреби абітурієнтів, використовує різноманітні маркетингові інструменти та адаптується до зовнішніх факторів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропонована принципово нова за своєю сутністю маркетингова – інтегрована адаптивна модель стратегічного розвитку ЗВО, яка має працювати на постійній основі і в реальному часі та поєднує комплекс ефективних маркетингових інструментів, синергія яких здатна забезпечити гнучку адаптацію ЗВО до конкурентних вимог на ринку надання освітніх послуг за європейськими стандартами, виявляти слабкі сторони ЗВО та коригувати їх, сприяти ефективній діяльності організації за умов зростаючої конкуренції, прискореної цифровізації та демографічного спаду (приділяється значна увага залученню абітурієнтів, в тому числі і іноземців), через підтримання позитивного імідж-бренду, посилення позицій ЗВО на національному і міжнародному ринках освітніх послуг.

Перспективами подальших досліджень є аналіз використання кожної групи інструментів на основі постійного маркетингового моніторингу за визначений період часу з порівнянням отриманих результатів та формування на їх основі ключових показників ефективності.

Список використаної літератури:

1. Середа Н. В., Курей О. А., Дюгованець О. М. Синергія сталого розвитку та маркетингової орієнтації підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 23. С. 1–25. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20613224

2. Оболенська Т. Є. Еволюція концепції маркетингу та формування соціально-етичного маркетингу освіти. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка".* 2000. № 384. С. 167–172. URL: https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/36412 (дата звернення: 19.08.2026)

3. Ivy J. A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*. 2008. Vol. 22. № 4. P. 288–299.

4. Шипуліна Ю. С. Економічні механізми моніторингу ефективності маркетингових стратегій у сфері освітніх послуг на прикладі України та Польщі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0071/2025-78-131

5. Майже 295 млн для освіти і науки України : результати URC 2026 (за результатами конференції з питань відновлення України). URL: https://mon.gov.ua/news/maizhe-295-mln-dolariv-dlia-osvity-i-nauky-ukrainy-rezultaty-urc-2026 (дата звернення: 19.08.2026)

6. Виноградська Г. Вища освіта – нова експортна галузь України. Розділ Освіта.ua – Блоги – Вища школа. URL: https://osvita.ua/blogs/97109/

7. Гречаник О. Є., Мармаза О. І. Маркетингова стратегія закладу освіти як інструмент підвищення його конкурентних переваг. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 1(23). С. 651–671. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)651-671 (дата звернення: 19.08.2026)

8. Бачинська О. М. Маркетингові технології просування бренду закладу вищої освіти на освітньому ринку. *Інклюзивна економіка.* 2023. № 1. С. 5–11. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-1

9. Лісун Я. В. Цифровий маркетинг і брендинг вищої освіти в Україні та провідних країнах Європи. *Economics and Business Management*. 2023. Vol. 14, №3. P. 84–98. DOI: https://doi.org/10.31548/economics14(3).2023.073

10. Лісун Я., Тарасенко І., Почопєнь Й. Economic and financial indicators of the higher education system: experience of Ukraine, Poland and Germany. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2023. Vol. 27, № 2. P. 51–62. DOI: https://doi.org/10.19192/wsfip.sj2.2023.8

11. Гайдаржи А. І. Реалізація маркетингової діяльності в закладах вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 75. С. 106–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/75.19

12. Романуша Ю. Удосконалення інструментів маркетингової комунікативної політики закладу вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка".* 2023. Вип. 16(32). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-08

13. Перевозова І. В., Дзьоба О. Г., Жарська Т. М. Особливості формування маркетингової стратегії закладу вищої освіти. *International scientific journal "Internauka". Series "Marketing". 2024*. № 1 (81). С. 23–37.

14. Kisiołek A, Karyy O., Halkiv L. Social media in marketing management of higher education institutions in the context of Poland and Ukraine. *Polish Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 24. № 1. DOI: 10.17512/pjms.2021.24.1.10

15. Ma'ady, Mochamad Nizar Palefi, Hidayat, Alifiansyah Arrizqy; Nasution, Anita Hakim; Kusumawati, Aris; Insani, Rokhmatul. Maximizing Prospective Students through Instagram-Driven Influence Maximization for University Branding. *Interna-*

tional Journal on Informatics Visualization. 2025. Vol. 9. № 4. DOI: 10.62527/joiv.9.4.3385

16. Bucheli-Sandoval, Julián Eduardo. Market Orientation, Brand Positioning, and Brand Reputation in Higher Education Institutions: conceptual integration through bibliometrics . *Revista Brasileira De Marketing*. 2026. Vol. 25. № 1. Article № e30626. DOI: 10.5585/2026.30626

17. Tanklevska N., Cherniavskyi B., Zapsha H., Borovik L., Miroshnychenko V., Slobodyanyk O. Chapter 4. Implementation of blockchain technologies and smart contracts as a driver of international investment activity in the post-war recovery of Ukraine // Ed. by Cherniavska, T. Economy in the era of digital transformation: trends, opportunities and perspectives. Tallinn: Scientific Route OÜ. 2025. P. 74-109. DOI: https://doi.org/10.21303/978-9908-9706-0-8

18. Небога Т. В., Волювач О. В., Чебан О. М. Вплив інноваційної діяльності викладачів Одеського державного аграрного університету на результати проходження державної атестації. Якість освіти в умовах євроінтеграції: цінності, інновації та міжнародна взаємодія : зб. мат. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф., 22 квітня 2026 р. Одеса / Одеський державний аграрний університет. Одеса, 2026. С. 325–332. DOI: https://doi.org/10.37000/7738387137 URL: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/Zbirnyk-konf-22.04.26.pdf (дата звернення: 19.08.2026)

19. Небога Т. В., Чебан О. М., Волювач О. В. Врахування особливостей інноваційно-наукової діяльності науково-педагогічних працівників Одеського державного аграрного університету під час державної атестації за суспільним напрямом. Якість освіти в умовах євроінтеграції: цінності, інновації та міжнародна взаємодія : зб. мат. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф., 22 квітня 2026 р. Одеса / Одеський державний аграрний університет. Одеса, 2026. С. 210–217. DOI: https://doi.org/10.37000/7738387137 URL: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/Zbirnyk-konf-22.04.26.pdf (дата звернення: 19.08.2026)

20. Науково-дослідна робота “Особливості інноваційно-педагогічної діяльності викладача в аграрних закладах вищої освіти” (№ держреєстрації: 0123U103942, Організація замовник і виконавець: Одеський державний аграрний університет, науковий керівник НДР : канд. філос. наук, доцент Чебан О. М.).

21. Міжнародні наукові проєкти Одеського державного аграрного університету. *OSAU*: веб-сайт. URL: https://osau.edu.ua/pro-universytet/naukova-robota/mizhnarodni-naukovi-proekty/ (дата звернення: 19.08.2026)

22. Студентські наукові гуртки Одеського державного аграрного університету. *OSAU*: веб-сайт. URL: https://osau.edu.ua/pro-universytet/naukova-robota/stydenski-naykovi-gyrtku/ (дата звернення: 19.08.2026)

23. Кар’єра Хаб – Одеський державний аграрний університет. *OSAU*: веб-сайт. URL: https://osau.edu.ua/karyera-hab/ (дата звернення: 19.08.2026)

24. Моніторинг – Одеський державний аграрний університет. *OSAU*: веб-сайт. URL: https://osau.edu.ua/pro-universytet/inshi-pidrozdily/viddil-zabezpechennya-yakosti-vyshhoyi-osvity/monitoryng/ (дата звернення: 18.10.2026)

25. Матеріали конференцій Одеського державного аграрного університету. *OSAU*: веб-сайт. URL: https://osau.edu.ua/pro-universytet/naukova-robota/materialy-konferentsij/ (дата звернення: 19.08.2026)

26. Стратегічний план розвитку Одеського державного аграрного університету на 2026-2030 роки. *OSAU*: веб-сайт. URL: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/Strateg-plan-rozvytku-ODAU-2026-2030.pdf (дата звернення: 19.08.2026)

27. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р. (зі змінами 03.12.2025 №1383-р) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379 (дата звернення: 28.07.2026).

28. Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025-2028 роках стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та внесення змін до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 грудня 2025 року № 1383-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#Text (дата звернення: 28.07.2026).

29. Міжнародне визнання Одеського державного аграрного університету "HE Higher Education Ranking, 2026 edition". *OSAU*: веб-сайт. URL: https://osau.edu.ua/mizhnarodne-vyznannya-odau-higher-education-ranking-2026/ (дата звернення: 19.08.2026)

References:

1. Sereda N. V., Kurei O. A., Diuhovanets O. M. (2026). Synerhiia staloho rozvytku ta marketynhovoi oriientatsii pidpryiemstva. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, 23.* 1–25. https://doi.org/10.5281/zenodo.20613224 [in Ukrainian].

2. Obolenska T. Ye. (2000). Evoliutsiia kontseptsii marketynhu ta formuvannia sotsialno-etychnoho marketynhu osvity. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", 384,* 167–172. https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/36412 [in Ukrainian]

3. Ivy J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, *22*(4), 288–299.

4. Shypulina Yu. S. (2025). Ekonomichni mekhanizmy monitorynhu efektyvnosti marketynhovykh stratehii u sferi osvitnikh posluh na prykladi Ukrainy ta Polshchi. *Ekonomika ta suspilstvo, 78*. https://doi.org/10.32782/2524-0071/2025-78-131 [in Ukrainian]

5. Maizhe 295 mln dlia osvity i nauky Ukrainy : rezultaty URC 2026 (za rezultatamy konferentsii z pytan vidnovlennia Ukrainy). https://mon.gov.ua/news/maizhe-295-mln-dolariv-dlia-osvity-i-nauky-ukrainy-rezultaty-urc-2026

6. Vynohradska H. Vyshcha osvita – nova eksportna haluz Ukrainy. Rozdil Osvita.ua – Blohy – Vyshcha shkola. https://osvita.ua/blogs/97109/

7. Hrechanyk O. Ye., Marmaza O. I. (2026). Marketynhova stratehiia zakladu osvity yak instrument pidvyshchennia yoho konkurentnykh perevah. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, *1*(23), 651–671. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)651-671 [in Ukrainian]

8. Bachynska O. M. (2023). Marketynhovi tekhnolohii prosuvannia brendu zakladu vyshchoi osvity na osvitnomu rynku. *Inkliuzyvna ekonomika, 1*, 5–11. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-1 [in Ukrainian]

9. Lisun Ya. V. (2023). Tsyfrovyi marketynh i brendynh vyshchoi osvity v Ukraini ta providnykh krainakh Yevropy. *Economics and Business Management*, *14*(3), 84–98. https://doi.org/10.31548/economics14(3).2023.073 [in Ukrainian]

10. Lisun Ya., Tarasenko I., Pochopien Y. (2023). Economic and financial indicators of the higher education system: experience of Ukraine, Poland and Germany. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, *27*(2), 51–62. https://doi.org/10.19192/wsfip.sj2.2023.8 [in Ukrainian]

11. Haidarzhy A. I. (2024). Realizatsiia marketynhovoi diialnosti v zakladakh vyshchoi osvity. *Innovatsiina pedahohika*, 75, 106–109. https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/75.19 [in Ukrainian]

12. Romanusha Yu. (2023). Udoskonalennia instrumentiv marketynhovoi komunikatyvnoi polityky zakladu vyshchoi osvity. Elektronne naukove fakhove vydannia. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia "Ekonomika", 16*(32). https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-08 [in Ukrainian]

13. Perevozova I. V., Dzoba O. H., Zharska T. M. (2024). Osoblyvosti formuvannia marketynhovoi stratehii zakladu vyshchoi osvity. *International scientific journal "Internauka". Seriia "Marketing", 1*(81), 23–37. [in Ukrainian]

14. Kisiołek A, Karyy O., Halkiv L. (2021). Social media in marketing management of higher education institutions in the context of Poland and Ukraine. *Polish Journal of Management Studies*, 24(1)1. DOI: 10.17512/pjms.2021.24.1.10 [in English]

15. Ma'ady, Mochamad Nizar Palefi, Hidayat, Alifiansyah Arrizqy; Nasution, Anita Hakim; Kusumawati, Aris; Insani, Rokhmatul (2025). Maximizing Prospective Students through Instagram-Driven Influence Maximization for University Branding. *International Journal on Informatics Visualization*, 9(4). DOI: 10.62527/joiv.9.4.3385 [in English]

16. Bucheli-Sandoval, Julián Eduardo (2026). Market Orientation, Brand Positioning, and Brand Reputation in Higher Education Institutions: conceptual integration through bibliometrics. *Revista Brasileira De Marketing*, 25(1). Article № e30626. DOI: 10.5585/2026.30626 [in English]

17. Tanklevska N., Cherniavskyi B., Zapsha H., Borovik L., Miroshnychenko V., Slobodyanyk O. (2025). Chapter 4. Implementation of blockchain technologies and smart contracts as a driver of international investment activity in the post-war recovery

of Ukraine // Ed. by Cherniavska, T. Economy in the era of digital transformation: trends, opportunities and perspectives. Tallinn: Scientific Route OÜ, 74–109. https://doi.org/10.21303/978-9908-9706-0-8

18. Neboha T. V., Voliuvach O. V., Cheban O. M. (2026). Vplyv innovatsiinoi dialnosti vykladachiv Odeskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu na rezultaty prokhodzhennia derzhavnoi atestatsii. In Iakist osvity v umovakh yevrointehratsii: tsinnosti, innovatsii ta mizhnarodna vzaiemodiia (pp. 325–332). Odesa: Odesa State Agrarian University. https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/Zbirnyk-konf-22.04.26.pdf [in Ukrainian]

19. Neboha T. V., Cheban O. M., Voliuvach O. V. (2026). Vrakhuvannia osoblyvostei innovatsiino-naukovoi diialnosti naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv Odeskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu pid chas derzhavnoi atestatsii za suspilnym napriamom. In Iakist osvity v umovakh yevrointehratsii: tsinnosti, innovatsii ta mizhnarodna vzaiemodiia (pp. 210–217). Odesa: Odesa State Agrarian University. https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2026/06/Zbirnyk-konf-22.04.26.pdf [in Ukrainian]

20. Research&Development “Features of innovative and pedagogical activity of a teacher in agricultural institutions of higher education” (state registration number: 0123U103942, customer and performer organization: Odesa State Agrarian University, scientific supervisor of the research: Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor Cheban O. M.).

21. Mizhnarodni naukovi proiekty Odeskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. OSAU. https://osau.edu.ua/pro-universytet/naukova-robota/mizhnarodni-naukovi-proekty/

22. Studentski naukovi hurtky Odeskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. OSAU. https://osau.edu.ua/pro-universytet/naukova-robota/stydenski-naykovi-gyrtku/

23. Kariera Khab – Odeskyi derzhavnyi ahrarnyi universytet. OSAU. https://osau.edu.ua/karyera-hab/

24. Monitoring – Odeskyi derzhavnyi ahrarnyi universytet. OSAU. https://osau.edu.ua/pro-universytet/inshi-pidrozdily/viddil-zabezpechennya-yakosti-vyshhoyi-osvity/monitoryng/

25. Materialy konferentsii Odeskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. OSAU. https://osau.edu.ua/pro-universytet/naukova-robota/materialy-konferentsij/

26. Stratehichnyi plan rozvytku Odeskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu na 2026-2030 roky. OSAU. https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/Strateg-plan-rozvytku-ODAU-2026-2030.pdf

27. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 liutoho 2022 roku № 286-r. (zi zminamy 03.12.2025 №1383-p). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379

28. Pro zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z realizatsii u 2025-2028 rokakh stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky ta vnesennia zmin do Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 hrudnia 2025 roku № 1383-r. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#Text

29. *Mizhnarodne vyznannia Odeskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu "NE Higher Education Ranking, 2026 edition".* OSAU. https://osau.edu.ua/mizhnarodne-vyznannya-odau-higher-education-ranking-2026/

Фінансування: Дослідження виконано без залучення цільового фінансування.

Конфлікт інтересів: Співавтором статті є член редакційної колегії цього наукового журналу, який не брав участі в рецензуванні або прийнятті рішення щодо публікації статті.

Декларація використання ШІ: Інструменти ШІ не використовували.

Надходження рукопису до журналу: 18.08.2029
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.13
УДК 338.436.33:339.13:005.584

Микола САХАЦЬКИЙ,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-8765-766X
E-mail: np.sakhatskyi@gmail.com

Галина ЗАПША,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0003-2657-9367
E-mail: galina.zapsha@gmail.com

Ірина НАЙДА,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-9706-7724
E-mail: irochka.lobankina@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ МОНІТОРИНГУ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація

Актуальність. *Формування організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності аграрних підприємств набуває дедалі більшого значення в умовах європейської інтеграції України, посилення конкуренції на агропродовольчих ринках, швидких змін ринкової кон'юнктури, цифрової трансформації та гармонізації національного законодавства з нормативними вимогами Європейського Союзу.*

Метою статті *є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування і розвитку організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності аграрних підприємств в умовах європейської інтеграції.*

Методи дослідження. *Під час проведення дослідження використовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Абстрактно-логічний метод застосовувався при теоретичному узагальненні сутності моніторингу ринкової діяльності та обґрунтуванні його*

ролі в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Методи аналізу і синтезу використовувався при визначенні та систематизації складових організаційно-економічного механізму моніторингу. Системний метод використовувався для представлення організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності як цілісної інтегрованої системи взаємопов'язаних складових. Порівняльний метод використаний при узагальненні наукових підходів щодо формування організаційно-економічного механізму розвитку аграрних підприємств та їх адаптації до умов євроінтеграції.

Отримані результати. *Обґрунтовано теоретичну сутність моніторингу як безперервного процесу збирання, оброблення, аналізу, оцінювання та прогнозування інформації, необхідної для ефективного управління ринковою діяльністю. Визначено, що організаційно-економічний механізм моніторингу ринкової діяльності доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує управлінську, цільову, організаційну, економічну, маркетингову, інституційну, інформаційну, цифрову, методичну та контрольну складові. Визначено функціональне призначення кожної складової та розкрито їх роль у забезпеченні цілісності, безперервності й адаптивності процесу моніторингу. Встановлено, що запропонований механізм формує комплексну інформаційно-аналітичну основу для оцінювання стану ринкового середовища, ідентифікації ризиків і можливостей, прогнозування ринкових тенденцій та підвищення якості прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень.*

Практична цінність *полягає в тому, що запропонований організаційно-економічний механізм моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств створює їм передумови для підвищення ефективності стратегічного управління, своєчасного реагування на ринкові ризики й можливості, забезпечення сталого розвитку та розширення експортного потенціалу аграрних підприємств.*

Висновки. *Встановлено, що в умовах європейської інтеграції організаційно-економічний механізм моніторингу ринкової діяльності аграрних підприємств має функціонувати як цілісна інтегрована система, що забезпечує безперервне інформаційно-аналітичне супроводження процесу прийняття управлінських рішень та підвищує адаптивність підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Обґрунтовано, що поєднання управлінської, цільової, організаційної, економічної, маркетингової, інституційної, інформаційної, цифрової, методичної та контрольної складових формує комплексний підхід до оцінювання ринкової діяльності, сприяє зміцненню конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та відповідності аграрних підприємств вимогам Європейського Союзу. Практична реалізація запропонованого механізму створює передумови для підвищення ефективності стратегічного управління, своєчасного реагування на ринкові ризики й можливості, забезпечення сталого розвитку та розширення експортного потенціалу аграрних підприємств.*

Ключові слова: *організаційно-економічний механізм, моніторинг, аграрні підприємства, ринок, маркетинг, аграрна продукція, євроінтеграція.*

UDC 338.436.33:339.13:005.584

Mykola SAKHATSKYI,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing,
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture;
Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa State Agrarian University, *Odesa*, *Ukraine*

ORCID: 0000-0001-8765-766X
e-mail: np.sakhatskyi@gmail.com

Halyna ZAPSHA,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing
Odessa State Agrarian University, *Odesa, Ukraine*
ORCID: 0000-0003-2657-9367
e-mail: galina.zapsha@gmail.com

Iryna NAIDA,
Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing
Odessa State Agrarian University, *Odesa, Ukraine*
ORCID: 0000-0002-9706-7724
e-mail: irochka.lobankina@gmail.com

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MONITORING MARKET ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract

Relevance. *The formation of an organizational and economic mechanism for monitoring the market activities of agricultural enterprises is becoming increasingly important in the context of Ukraine's European integration, growing competition in agri-food markets, rapid changes in market conditions, digital transformation, and the harmonization of national legislation with the regulatory requirements of the European Union.*

The purpose of the article. *The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop scientific and practical recommendations for the formation and development of an organizational and economic mechanism for monitoring the market activities of agricultural enterprises in the context of European integration.*

Methods. *The study employed a set of general scientific and special research methods. The abstract and logical method was used to theoretically generalize the essence of market activity monitoring and substantiate its role in the management system of agricultural enterprises. The methods of analysis and synthesis were used to identify and systematize the components of the organizational and economic monitoring mechanism. The systems approach was applied to present the organizational and economic mechanism for monitoring market activities as an integrated system of interrelated components. The comparative method was used to generalize scientific approaches to the formation of an organizational and economic mechanism for the development of agricultural enterprises and their adaptation to the conditions of European integration.*

Results. *The theoretical essence of monitoring as a continuous process of collecting, processing, analyzing, evaluating, and forecasting information necessary for effective management of market activities has been substantiated. It has been established that the organizational and economic mechanism for monitoring market activities should be considered as an integrated system combining*

managerial, target, organizational, economic, marketing, institutional, informational, digital, methodological, and control components. The functional purpose of each component has been determined, and its role in ensuring the integrity, continuity, and adaptability of the monitoring process has been revealed. It has been established that the proposed mechanism provides a comprehensive information and analytical basis for assessing the state of the market environment, identifying risks and opportunities, forecasting market trends, and improving the quality of strategic and operational management decisions.

Practical value of the study. *The practical value of the study lies in the fact that the proposed organizational and economic mechanism for monitoring the market activities of agricultural enterprises creates prerequisites for improving the effectiveness of strategic management, responding promptly to market risks and opportunities, ensuring sustainable development, and expanding the export potential of agricultural enterprises.*

Conclusions. *It has been established that, in the context of European integration, the organizational and economic mechanism for monitoring the market activities of agricultural enterprises should function as a comprehensive integrated system that provides continuous information and analytical support for managerial decision-making and enhances enterprises' adaptability to dynamic changes in the market environment. It has been substantiated that the combination of managerial, target, organizational, economic, marketing, institutional, informational, digital, methodological, and control components forms a comprehensive approach to assessing market activities, contributes to strengthening the competitiveness and investment attractiveness of agricultural enterprises, and ensures their compliance with European Union requirements. The practical implementation of the proposed mechanism creates prerequisites for improving the effectiveness of strategic management, timely responding to market risks and opportunities, ensuring sustainable development, and expanding the export potential of agricultural enterprises.*

Keywords: *organizational and economic mechanism, monitoring, agricultural enterprises, market, marketing, agricultural products, European integration.*

Вступ. Актуальність науково прикладного опрацювання проблеми формування та розвитку організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції зумовлюється, по-перше, необхідністю удосконалення системи управління ринковою діяльністю агропідприємств в силу підвищення рівня відкритості національної економіки, активізації процесів європейської інтеграції України та посилення конкуренції на агропродовольчих ринках; по-друге, високою динамічністю зовнішнього середовища в сучасному господарюванню, що спричинюється різкими змінами кон'юнктури ринку, зростанням вимог до якості та безпечності продукції, цифровізацією бізнес-процесів, а також гармонізацією національного законодавства із нормативно-правовою базою Європейського Союзу; по-третє, залежністю ефективного функціонування аграрних підприємств від здатності своєчасно виявляти ринкові тенденції, оцінювати зміни конкурентного середовища та оперативно адаптувати управлінські рішення до нових викликів; по-четверте, нагальністю наукового супроводу сучасного організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств, здатного здійснювати ефективне

інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів, підвищувати результативність маркетингової діяльності, посилювати адаптивність до трансформацій ринкового середовища та сприяти реалізації стратегічних цілей розвитку аграрного сектору України в умовах європейської інтеграції. За таких обставин цей механізм створює інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих економіко-соціальних управлінських рішень, своєчасного реагування на зміни ринкового попиту, цінової кон'юнктури, конкурентних переваг, вимог споживачів та регуляторних норм Європейського Союзу.

Дослідження розвитку організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції здійснювалося згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету за тематикою: «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу», що має державний реєстраційний номер 0121U109628.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції опрацьовувалися досить різнобічно. Так, Вернюк Н. та Григоріан Р. досліджують сучасні умови оточуючого середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України [1, с. 451-464]. Гапон В. та Крамар І. висвітлюють організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств [2]. Волкова Н. В. та Петренко М. А. науково обгрунтовують інструментарій цифрового моніторингу в агробізнесі, стратегія впровадження якого в Україні повинна враховувати досягнення міжнародного досвіду [3, с. 204-212].

Жилінська О. та Старинець О. в своїх дослідженнях фокусуються на євроінтеграційному векторі розвитку аграрних підприємств України [4]. Кравченко С. А. та Малік Л. М. висвітлюють методи оцінки рівня розвитку суб’єктів аграрного підприємництва [5, с. 31-43]. Кривецький І. зосереджується на проблемах економічного механізму забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграційних процесів [6]. Ніценко В. С. основну увагу приділяє організаційно-економічному механізму ефективного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства [7].

Ревенко Д. В. показує дію організаційно-економічних механізмів стратегічного розвитку аграрних підприємств України, реалізація яких відбувається під впливом структурних трансформацій та євроінтеграції [8, с. 135–138]. Вчений також розкриває, як в умовах невизначеності та воєнних викликів актуалізується необхідність системної трансформації організаційно-економічного механізму аграрних підприємств України [9, с. 353–356]. Сахацький М. П., Запша

Г. М. та Чернов М. Г. характеризують організаційно-економічний механізм в контексті внутрішнього та зовнішнього інвестиційного забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств територіальних громад [10].

Трусова Н. в своїх дослідженнях акцентує на проблемах забезпечення стійкого стану економічної безпеки сільськогосподарських підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів [11]. Удовиченко С. В. та Удовиченко Ю. В. конкретизують питання моніторингу діяльності аграрного сектору України та Донецької області в умовах воєнного стану [12, с. 79–84]. Вищенаведені й праці інших дослідників розкривають окремі аспекти адаптації аграрних підприємств до євроінтеграційних вимог, проте питання формування комплексної системи моніторингу розвитку сільськогосподарських підприємств, яка б поєднувала економічні, виробничі, інноваційні, соціальні та екологічні індикатори, залишаються недостатньо опрацьованими і потребують подальших наукових досліджень.

Мета статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка науково-прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідженнями встановлено, що завдяки моніторингу менеджмент тримає свого роду «руку на пульсі», а тому має можливість адекватно оцінювати поточний стан сільськогосподарського підприємства як економіко-соціальної системи та вчасно реагувати на будь-які зміни чи відхилення в ньому від норми. Бо за своїм сутнісним змістом моніторинг віддзеркалює процес постійного або регулярного спостереження за певними об'єктами, явищами чи процесами для збору, обробки та аналізу інформації, що використовується при прийнятті управлінських рішень. В даному випадку досліджується ринкова діяльність сільськогосподарських підприємств, що відбувається в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та передбачає адаптацією національного аграрного сектору до вимог і стандартів Європейського Союзу.

Об’єктивність такої наукової розвідки грунтується на необхідності формування конкурентоспроможного аграрного ринку, що вимагає впровадження нових підходів до управління підприємствами, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення сталого розвитку виробництва та дотримання екологічних, соціальних і економічних критеріїв господарювання. За таких обставин науково-економічний супровід розвитку ринку сільськогосподарської продукції набуває особливого значення, бо надає аграрним господарюючим суб’єктам стратегічні орієнтири для масштабування власної виробничо-збутової діяльності. Узагальнення наукових пошуків дослідників показує, що сучасний організаційно-економічний механізм моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств містить основні складові: управлінську;

цільову; організаційну; економічну; маркетингову; інституційну; інформаційну; цифрову; методичну; контрольну.

Так, управлінська складова досліджуваного механізму моніторингу забезпечує формування, реалізацію та коригування управлінських рішень на основі систематичного аналізу ринкової кон'юнктури, внутрішнього потенціалу підприємства та змін інституційного середовища. Її функціональне призначення полягає у координації процесів планування, організації, мотивації, контролю та регулювання маркетингової діяльності з урахуванням вимог європейських стандартів, принципів сталого розвитку, цифровізації та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва. Ефективна реалізація управлінської складової сприяє своєчасній ідентифікації ринкових ризиків та можливостей, підвищенню адаптивності сільськогосподарських підприємств до євроінтеграційних трансформацій і забезпеченню їх довгострокової економічної стійкості.

Цільова складова моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств визначає стратегічні орієнтири, пріоритети та очікувані результати функціонування моніторингової системи відповідно до сучасних вимог конкурентного аграрного ринку й європейського економічного простору. Її зміст охоплює забезпечення своєчасного інформаційно-аналітичного супроводу управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємств, ефективного використання ресурсного потенціалу, мінімізації ринкових ризиків та адаптації до інституційних, економічних і нормативно-правових змін. Реалізація цільової складової сприяє досягненню довгострокової економічної стійкості сільськогосподарських підприємств, їх інтеграції до європейського агропродовольчого ринку та формуванню передумов для сталого розвитку в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Організаційна складова моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств визначає структуру, функціональні взаємозв'язки та порядок координації суб'єктів моніторингового процесу, забезпечуючи цілісність і безперервність інформаційно-аналітичного супроводу управлінської діяльності. Її функціонування передбачає розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, регламентацію процедур збору, обробки, аналізу та передачі ринкової інформації, а також інтеграцію цифрових технологій, сучасних методів комунікації та організаційних інструментів відповідно до європейських управлінських вимог. Ефективна реалізація організаційної складової сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, забезпечує адаптивність сільськогосподарських підприємств до змін ринкового середовища та створює організаційні передумови для сталого розвитку й успішної інтеграції до європейського агропродовольчого простору.

Економічна складова моніторингу ринкової діяльності забезпечує формування економічних передумов для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі комплексної оцінки ефективності використання ресурсів, результативності ринкової діяльності та впливу факторів зовнішнього середовища. Її зміст охоплює систему економічних методів, інструментів, показників і важелів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення прибутковості, зміцнення фінансової стійкості, ефективний розподіл ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств відповідно до вимог європейського агропродовольчого ринку. Реалізація економічної складової сприяє своєчасному виявленню економічних ризиків і резервів розвитку, підвищенню ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств, зміцненню їх інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого економічного розвитку в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Маркетингова складова моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств забезпечує систематичне дослідження ринкового середовища, поведінки споживачів, конкурентної ситуації та тенденцій розвитку агропродовольчих ринків з метою формування обґрунтованих управлінських рішень. Її зміст охоплює використання комплексу маркетингових інструментів, аналітичних методів і цифрових технологій для оцінювання попиту, прогнозування кон'юнктури ринку, визначення конкурентних переваг продукції, адаптації маркетингових стратегій до вимог європейських стандартів і підвищення ефективності збутової діяльності. Реалізація маркетингової складової сприяє зміцненню ринкових позицій сільськогосподарських підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності, розширенню доступу до європейських агропродовольчих ринків та забезпеченню сталого розвитку в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Інституційна складова організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності формує нормативно-правову та інституційну основу функціонування моніторингової системи, забезпечуючи її відповідність національному законодавству, праву Європейського Союзу та міжнародним стандартам ведення аграрного бізнесу. Її зміст охоплює сукупність законодавчих, нормативно-правових, регуляторних та інституційних інструментів, сукупність яких визначає правила здійснення ринкової діяльності, забезпечує прозорість інформаційних процесів, захист економічних інтересів суб'єктів господарювання, дотримання вимог щодо якості продукції та екологічної відповідальності. Реалізація інституційної складової сприяє підвищенню ефективності моніторингу ринкової діяльності, гармонізації функціонування сільськогосподарських підприємств із європейськими інституційними вимогами, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Інформаційна складова організаційно-економічного механізму моніторингу забезпечує безперервне формування, накопичення, обробку, аналіз та інтерпретацію інформації про стан і тенденції розвитку агропродовольчого ринку, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств. Її зміст охоплює систему інформаційних ресурсів, аналітичних методів, цифрових платформ, економіко-математичних інструментів і технологій бізнес-аналітики, що забезпечує своєчасне виявлення ринкових змін, прогнозування кон'юнктури, оцінювання конкурентного середовища та інформаційне забезпечення управлінських рішень відповідно до вимог європейського економічного простору. Реалізація інформаційної складової сприяє підвищенню достовірності результатів моніторингу, оперативності реагування на ринкові виклики, ефективності стратегічного управління та адаптивності сільськогосподарських підприємств до умов євроінтеграції.

Цифрова складова моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств забезпечує автоматизацію процесів збору, обробки, зберігання та візуалізації інформації, створюючи технологічну основу для оперативного прийняття управлінських рішень. Її зміст охоплює використання цифрових платформ, хмарних сервісів, систем підтримки прийняття рішень, технологій штучного інтелекту, великих даних, геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі та інших цифрових інструментів, що підвищують точність прогнозування ринкової кон'юнктури, ефективність аналізу та адаптивність управління відповідно до вимог європейського цифрового простору. Реалізація цифрової складової сприяє підвищенню прозорості та оперативності моніторингу ринкової діяльності, зміцненню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, прискоренню їх цифрової трансформації та інтеграції до європейської системи цифрового агробізнесу.

Методична складова моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств визначає науково обґрунтовані принципи, методи, критерії, показники та алгоритми, сукупність яких забезпечує системність, об'єктивність і достовірність оцінювання ринкових процесів. Її зміст охоплює застосування сучасного інструментарію економічного, маркетингового, статистичного, економіко-математичного, прогнозного та стратегічного аналізу, що дає змогу комплексно оцінювати ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище, ефективність діяльності підприємств і перспективи їх розвитку відповідно до вимог європейського агропродовольчого ринку. Реалізація методичної складової забезпечує єдність процедур моніторингу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє своєчасному виявленню ринкових тенденцій і ризиків та створює методологічне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції.

Контрольна складова забезпечує систематичний контроль результативності функціонування механізму моніторингу, оцінювання ефективності управлінських рішень та ступеня досягнення визначених стратегічних і операційних цілей. Її зміст охоплює систему критеріїв, показників, індикаторів, методів оцінювання та контрольних процедур, спрямованих на визначення рівня конкурентоспроможності, ефективності ринкової діяльності, відповідності вимогам європейських стандартів, а також своєчасне виявлення відхилень і резервів розвитку. Реалізація контрольної складової сприяє підвищенню об'єктивності моніторингу, забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, слугує своєрідним двигуном постійного удосконалення організаційно-економічного механізму та формування адаптивної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Використання науково прикладних засад щодо ведення організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств дозволяє корінним чином змінити практику їх оцінювання, що характеризується фрагментарністю, орієнтацією переважно на фінансові показники та недостатнім урахуванням впливу зовнішніх факторів, внаслідок чого обмежується можливість формування обґрунтованої стратегії розвитку. Удосконалення досліджуваного механізму моніторингу розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечує комплексне оцінювання виробничих, економічних, соціальних, інноваційних та екологічних параметрів їх функціонування. Тому в умовах євроінтеграції моніторинг набуває стратегічного значення як інструмент інформаційного забезпечення управління, що дозволяє формувати конкурентні переваги, забезпечувати відповідність європейським стандартам, підвищувати інвестиційну привабливість підприємств і зміцнювати їх позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Відтак, організаційно-економічний механізм моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції являє собою цілісну інтегровану систему взаємопов'язаних управлінських, цільових, організаційних, економічних, маркетингових, інституційних, інформаційних, цифрових, методичних та контрольних елементів, методів та інструментів, спрямованих на безперервне спостереження, збирання, обробку, аналіз, оцінювання та прогнозування параметрів ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств з метою своєчасного виявлення змін ринкового середовища, оцінювання рівня їх конкурентоспроможності, адаптації до вимог європейського економічного простору, забезпечення відповідності стандартам ЄС та формування ефективних управлінських рішень, орієнтованих на сталий розвиток, підвищення економічної ефективності й зміцнення ринкових позицій аграрних суб’єктів господарювання. З управлінських системних та процесних позицій організаційно-економічний механізм моніторингу ринкової діяльності у контексті євроінтеграції доцільно розглядати як систему контролю

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

ринкових процесів та адаптивний інструмент стратегічного управління, що інтегрує інформаційно-аналітичне забезпечення, цифрові технології, економічні методи оцінювання та вимоги європейського регуляторного середовища для формування та здійснення своєчасних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, експортної спроможності та довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Виходячи з вище викладеного, наукова новизна проведеного дослідження полягає в тому, що дістали подальшого розвитку теоретико-методичні положення щодо формування організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції шляхом обґрунтування його інтегрованої структури, яка поєднує управлінську, цільову, організаційну, економічну, маркетингову, інституційну, інформаційну, цифрову, методичну та контрольну складові, забезпечуючи комплексне інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття адаптивних управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

В практичній площині, на основі проведеного дослідження, сільськогосподарським підприємствам рекомендується:

- запровадити комплексну систему моніторингу ринкової діяльності, яка буде забезпечувати безперервний збір, аналіз і прогнозування інформації щодо попиту, цінової кон'юнктури, конкурентного середовища та змін регуляторних вимог ЄС для своєчасного прийняття управлінських рішень;

- інтегрувати у систему управління всі складові організаційно-економічного механізму моніторингу (управлінську, цільову, організаційну, економічну, маркетингову, інституційну, інформаційну, цифрову, методичну та контрольну), що забезпечує комплексність оцінювання ринкової діяльності та підвищує адаптивність підприємства до умов євроінтеграції;

- використовувати сучасні цифрові технології (інформаційно-аналітичні платформи, геоінформаційні системи, технології великих даних, штучного інтелекту та системи підтримки прийняття рішень) для автоматизації моніторингу, підвищення оперативності аналізу та прогнозування ринкової кон'юнктури;

- регулярно здійснювати маркетинговий аналіз потреб споживачів, діяльності конкурентів, тенденцій агропродовольчих ринків і перспектив експорту, використовуючи результати досліджень для коригування виробничої програми, асортименту продукції та збутової політики;

- гармонізувати внутрішні процедури управління із вимогами та стандартами Європейського Союзу, приділяючи особливу увагу якості продукції, технологічності виробництва, екологічній відповідальності та інформаційній прозорості, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій на європейському ринку;

- запровадити систему контролю результативності моніторингу, що буде передбачати регулярне оцінювання ефективності управлінських рішень,

виявлення відхилень від запланованих показників, визначення резервів розвитку та своєчасне коригування стратегії підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Встановлено, що в умовах євроінтеграції організаційно-економічний механізм моніторингу ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств має функціонувати як цілісна інтегрована система, яка забезпечує безперервне інформаційно-аналітичне супроводження процесу прийняття управлінських рішень та підвищує адаптивність підприємств до динамічних змін ринкового середовища.

2. Обґрунтовано, що поєднання управлінської, цільової, організаційної, економічної, маркетингової, інституційної, інформаційної, цифрової, методичної та контрольної складових формує комплексний підхід щодо оцінювання ринкової діяльності, сприяє зміцненню конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та відповідності діяльності сільськогосподарських підприємств вимогам Європейського Союзу.

3. Практичне впровадження запропонованого механізму створює передумови для підвищення ефективності стратегічного управління, своєчасного реагування на ринкові ризики й можливості, забезпечення сталого розвитку та розширення експортного потенціалу аграрних підприємств.

4. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму моніторингу ринкової діяльності із застосуванням технологій штучного інтелекту, великих даних та прогнозної аналітики в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

Список використаної літератури

1. Вернюк Н., Григоріан Р. Дослідження середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України в сучасних умовах. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35. № 3. С. 451–464. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.451

2. Гапон В., Крамар І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-33

3. Волкова Н. В., Петренко М. А. Інструментарій цифрового моніторингу в агробізнесі: міжнародний досвід та стратегія впровадження в Україні. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. №2(3). С. 204-212. DOI: https://doi.org/10.60022/2(3)-25S

4. Жилінська О., Старинець О. Євроінтеграційний вектор розвитку аграрних підприємств України. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2025. № 54. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5413

5. Кравченко С. А., Малік Л. М. Методи оцінки рівня розвитку суб'єктів аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 31–43.

6. Кривецький І. Економічний механізм забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.5

7. Ніценко В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства. *Журнал менеджменту та економіки*. 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-3

8. Ревенко Д. В. Організаційно-економічні механізми стратегічного розвитку аграрних підприємств України в умовах структурних трансформацій та євроінтеграції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 135–138. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-30

9. Ревенко Д. В. Системна трансформація організаційно-економічного механізму аграрних підприємств України в умовах невизначеності та воєнних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 353–356. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-70

10. Сахацький М. П., Запша Г. М., Чернов М. Г. Організаційно-економічний механізм внутрішнього та зовнішнього інвестиційного забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств територіальних громад. *Ефективна економіка.* 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.23

11. Трусова Н. Забезпечення стійкого стану економічної безпеки сільськогосподарських підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-101

12. Удовиченко С. В., Удовиченко Ю. В. Моніторинг діяльності аграрного сектору України та Донецької області в умовах воєнного стану. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 81. С. 79–84. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.81-14

References

1. Verniuk, N., & Hryhorian, R. (2025). Research on the operating environment of agricultural enterprises in Ukraine in modern conditions. *Economic analysis. 35*(3). 451–464. https://doi.org/10.35774/econa2025.03.451 [in Ukrainian].

2. Hapon, V., & Kramar, I. (2025). Organizational and economic mechanism for increasing the efficiency of management of the competitive potential of agricultural enterprises. *Sustainable economic development. 55.* https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-33 [in Ukrainian].

3. Volkova, N. V., & Petrenko, M. A. (2025). Digital monitoring tools in agribusiness: international experience and implementation strategy in Ukraine. *Current*

issues of sustainable development. 2(3). 204-212. https://doi.org/10.60022/2(3)-25S [in Ukrainian].

4. Zhylinska, O., & Starynets, O. (2025). European integration vector of development of agricultural enterprises in Ukraine. *Formation of a market economy in Ukraine. 54.* http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5413 [in Ukrainian].

5. Kravchenko,, S. A., & Malik, L. M. (2021). Methods for assessing the level of development of agricultural entrepreneurship entities. *Economics of the Agricultural Complex.11*. 31–43.

6. Kryvetskyi, I. (2023). Economic mechanism for ensuring the functioning of agricultural enterprises in the context of European integration processes. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series «Economics and Management». 2*. https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.5 [in Ukrainian].

7. Nitsenko, V. S. (2025). Organizational and economic mechanism for effective management of production and economic activities of an agricultural enterprise. *Journal of Management and Economics. 4.* https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-3 [in Ukrainian].

8. Revenko, D. V. (2025). Organizational and economic mechanisms of strategic development of agricultural enterprises of Ukraine in the conditions of structural transformations and European integration. *Current problems of innovative economics and law. 3.* 135–138. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-30 [in Ukrainian].

9. Revenko, D. V. (2025). Systemic transformation of the organizational and economic mechanism of agricultural enterprises in Ukraine in conditions of uncertainty and military challenges. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 3.* 353–356. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-70 [in Ukrainian].

10. Sakhatskyi, M. P., Zapsha, H. M., & Chernov, M. H. (2025). Organizational and economic mechanism of internal and external investment support for the development of resource potential of enterprises of territorial communities. *Effective economy. 1*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.23 [in Ukrainian].

11. Trusova, N. (2025). Ensuring a stable state of economic security of agricultural enterprises of Ukraine in the context of European integration processes. *Economy and Society. 73.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-101 [in Ukrainian].

12. Udovychenko, S. V., & Udovychenko, Yu. V. (2023). Monitoring the activities of the agricultural sector of Ukraine and Donetsk region under martial law. *Black Sea Economic Studies. 81*. 79–84. https://doi.org/10.32782/bses.81-14 [in Ukrainian].

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект та технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

не використовувалися.

Надходження рукопису до журналу: 06.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 27.09.2026
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.14
УДК: 005.334:330.131.7

Володимир СТАНЬКО,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри інформаційних технологій,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0003-1865-1453
e-mail: wlad.stanko@gmail.com

Володимир КРАЙНІЙ,
кандидат економічних наук, старший викладач,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна,
ORCID: 0009-0008-0481-4083
e-mail: kravol53@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ЗАХИСТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація

Актуальність. *У сучасному світі інформація є особливо цінною для людей. Як і будь-який інший цінний актив, вона має бути захищена від несанкціонованого спотворення чи доступу. Проблема захисту економічної інформації в інформаційних системах спрямована на те, щоб допомогти ізолювати діючі інформаційні системи від несанкціонованих дій керування*

та доступу до даних неавторизованих осіб або програм з метою крадіжки. Тому захист економічних даних від несанкціонованого доступу є пріоритетом при створенні будь-якої інформаційної системи.

***Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей розвитку систем захисту економічної інформації в сучасних умовах невизначеності та зовнішніх викликів.*

***Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано низку загальнонаукових й спеціальних методів, зокрема, порівняльного аналізу, системного підходу, узагальнення та синтезу наукових підходів.*

***Отримані результати.** Виявлено, що технології захисту економічної інформації – це стандартизований набір програмного, апаратного, криптографічного та організаційного обладнання, призначеного для запобігання витоку, пошкодженню або блокуванню захищених даних. Основною метою таких технологій є забезпечення тріади захисту економічної інформації: конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Для оцінки оптимального рівня захисту економічної інформації розроблено основні елементи, вимоги, принципи, загрози та визначено їх вплив на кінцевого користувача, враховуючи застосовність того чи іншого рішення в конкретній ситуації функціонування інформаційної системи.*

***Практична цінність** дослідження полягає в тому, що запропоновані методи захисту економічної інформації передбачають використання певних заходів, способів, технологій та організаційних принципів, спрямованих на запобігання витоку, крадіжці, змінам, знищенню або блокуванню даних, які дозволяють компаніям та відділам вирішувати проблеми інформаційної безпеки.*

***Висновки.** Захист економічної інформації розуміється як захист інформації від випадкових або навмисних, природних або штучних впливів, які можуть завдати шкоди власникам або користувачам інформації.*

***Ключові слова:** економічна інформація, елементи, вимоги, принципи, загрози, технології, методи захисту інформації.*

UDC 004.056:519.8

Volodymyr STANKO,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Information Technologies
Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv , Ukraine.
ORCID: 0000-0003-1865-1453
E-mail: wlad.stanko@gmail.com

Volodymyr KRAINII,
Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer
Department of Economic Cybernetics, Computer Science, and Information Technology
Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID: 0009-0008-0481-4083
E-mail: kravol53@gmail.com

Економічний вісник Причорномор'я. 2026, Випуск 10
ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

FEATURES OF PROTECTION OF ECONOMIC INFORMATION IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract

Relevance. *In the modern world, information is especially valuable to people. Like any other valuable asset, it must be protected from unauthorized distortion or access. The problem of protecting economic information in information systems is aimed at helping to isolate operating information systems from unauthorized actions of management and access to data by unauthorized persons or programs for the purpose of theft. Therefore, data protection from unauthorized access is a priority when creating any information system.*

The purpose of the study *is to provide theoretical justification and develop practical recommendations regarding the features of the development of the economic information protection system in modern conditions of uncertainty and external challenges.*

Research methods. *A number of general scientific and special methods were used in the research process, in particular, comparative analysis, a systems approach, generalization and synthesis of scientific approaches.*

Results obtained. *It was found that economic information protection technologies are a standardized set of software, hardware, cryptographic and organizational equipment designed to prevent leakage, damage or blocking of protected data. The main purpose of such technologies is to ensure the triad of economic information protection: confidentiality, integrity and availability of information. To assess the optimal level of economic information protection, the main elements, requirements, principles, threats have been developed and their impact on the end user has been determined, taking into account the applicability of a particular solution in a specific situation of the information system.*

The practical value *of the study is that the proposed methods of economic information protection involve the use of certain measures, methods, technologies and organizational principles aimed at preventing leakage, theft, changes, destruction or blocking of data, which allow companies and departments to solve information security problems.*

Conclusions. *Protection of economic information is understood as the protection of information from accidental or intentional, natural or artificial influences that may cause harm to the owners or users of information.*

Keywords: *economic information, elements, requirements, principles, threats, technologies, methods of information protection.*

Вступ. У сучасному світі інформація є особливо цінною для людей. Як і будь-який інший цінний актив, вона має бути захищена від несанкціонованого спотворення чи доступу. Багато користувачів були б незадоволені, якби їхні персональні дані були загальнодоступними. Відповідно, забезпечення захисту даних від несанкціонованого доступу становить один із ключових пріоритетів при створенні будь-якої інформаційної системи. Але як ми можемо належним чином захистити інформацію? І чи існує абсолютна інформаційна безпека? Саме ці питання ми обговоримо в цій статті.

Наразі з'являється все більше галузей, які майже на 100% базуються на інформації. Водночас існує широкий спектр систем зберігання та обробки даних, у

яких важливу роль відіграє вимога забезпечення економічної інформації для зберігання секретних даних.

З часом захист економічної інформації став невід'ємною частиною: розробляються різні документи з інформаційної безпеки, створюються рекомендації щодо захисту економічної інформації, впроваджуються закони про захист інформації, які розглядають питання інформаційної безпеки та цілі захисту даних. Крім того, це дозволяє вирішувати унікальні проблеми інформаційної безпеки.

Для запобігання витоку економічної інформації розробляються та впроваджуються різні методи (механізми) на всіх етапах обробки інформації. Пристрої та канали зв'язку, що містять конфіденційну інформацію, також повинні бути захищені від помилок та зовнішніх впливів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика захисту економічної інформації в умовах невизначеності перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників. Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів.

Серед українських дослідників захисту економічної інформації варто відзначити Захарова О. І. [1], який вивчав інформаційну безпеку господарюючих суб’єктів в умовах інформаційної економіки. Дейнега О.В. звертає увагу на те, що інформація виступає ключовим виробничим ресурсом підприємства [2, с. 112]. Дейнега І.О. та Пиртко М. С. констатують, що інформаційна та економічна безпека підприємства перебувають у тісному взаємозв’язку [3, с. 221].

У своїх дослідженнях Гнатенко В. доводить, що сучасний розвиток суспільства характеризується інтеграцією безпекових аспектів й економічних та інформаційних процесів [4, с.72].

Мащенко М. та Іпполітов Є. [5] стверджують, що потреба у формуванні дієвої стратегії посилення інформаційної безпеки підприємства зумовлена стрімким зростанням обсягу даних та розвитком цифрових технологій. Розвиваючи їхню думку Ясінська А. [6] констатує, що одним з головних завдань в цифровому середовищі є захист та безпека інформації.

Досліджуючи проблеми інформаційно-правового механізму захисту персональних даних у корпоративній сфері Дуліна О. В., Куспляк І. С. та Сівак В. М. [7] запропонували авторське визначення інформаційно-правового механізму захисту персональних даних у корпоративній сфері як комплексної системи нормативного регулювання, внутрішнього корпоративного управління, технічної безпеки, контролю доступу, запобігання витокам, реагування на інциденти та юридичної відповідальності, спрямованої на охорону персональних даних у межах корпоративної діяльності, а Калита О.І. [8] наголошує, що цифрова трансформація істотно змінює архітектуру сучасного інформаційного простору, формуючи нову парадигму управління даними, комунікаціями та сервісами в державному й корпоративному секторах.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Проте сучасні виклики в розвитку підприємств потребують нових підходів і практичних інструментів розвитку системи захисту економічної інформації. Окреслені тенденції підкреслюють своєчасність цього дослідження та вимагають глибокого наукового аналізу порушеної проблеми .

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей розвитку систем захисту економічної інформації в сучасних умовах невизначеності та зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні виклики та загрози, особливо в умовах невизначеності, зробили захист економічної інформації однією з найважливіших характеристик інформаційної системи. Іншими словами, проблема захисту інформації в інформаційних системах спрямована на те, щоб допомогти ізолювати діючі інформаційні системи від несанкціонованих дій керування та доступу до даних неавторизованих осіб або програм з метою крадіжки. Інформація, яка є фундаментальним поняттям у наукових галузях, також визначає процеси передачі, зберігання та обробки різних видів інформації. Інформація виникає в різних життєвих ситуаціях і потребує захисту.

Наразі більшість керівників компаній та організацій вживають заходів для захисту важливої для них економічної інформації. Однак досвід показує, що ці заходи не завжди є систематичними. Їхня головна мета – усунення лише окремих загроз, що залишає прогалини в захисті.

На практиці важливими є три вимоги до захисту економічної інформації:

– доступність;

– цілісність;

– конфіденційність.

Доступність визначається можливість отримання необхідної інформаційної послуги у певний час. Цілісність це її захист від знищення та несанкціонованої модифікації. Конфіденційність характеризує захист від несанкціонованого зчитування. Всі три вимоги є однаково важливими складовими інформаційної безпеки.

На жаль, в Україні досі немає єдиної системи безпеки бізнесу. Тому керівництво кожної організації повинно самостійно справлятися зі складним завданням забезпечення її економічної та інформаційної безпеки за оптимальних фінансових витрат, але на необхідному рівні захисту.

Кожне підприємство та організація змушені постійно конкурувати за своє існування, прибутковість та репутацію в умовах ринкової економіки, що розвивається. Успіх виробництва та підприємництва значною мірою залежить від уміння керувати таким цінним товаром, як інформація. Тому в умовах дедалі більшої конкуренції успіх бізнесу та гарантований прибуток дедалі більше залежать від секретності комерційної таємниці, яка базується на конкретному інтелектуальному потенціалі та технологіях.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Інформаційна безпека займає визначальне місце у структур і цифрової безпеки підприємства, виступаючи її концептуальною основою[9].

Оскільки в системі Державної служби статистики України офіційної серії «витрати українських підприємств на захист економічної інформації» немає, то нами проведено попередню оцінку обсягу ринку кібербезпеки України, яка є найближчим доступним кількісним показником витрат бізнесу на захист економічної інформації. За основу взято оцінку українського ринку кібербезпеки в розмірі $138 млн. у 2024 році (табл.1).

Таблиця 1

Динаміка витрат на захист економічної інформації та кібербезпеку в Україні

Рік	Витрати, $ млн.	Витрати, млрд. грн.	Темп приросту, %	Основні статті витрат
2020	≈ 68,0	≈ 1,83	-	Антивірусне ПЗ, firewall, VPN, резервне копіювання, захист корпоративної пошти, віддалений доступ
2021	≈ 80,9	≈ 2,21	+19,0	Захист мереж, endpoint security, VPN, MFA, резервне копіювання, навчання персоналу
2022	≈ 96,2	≈ 3,11	+18,9	Кіберзахист мереж, резервування, хмарні рішення, захист критичних даних, реагування на інциденти
2023	≈ 114,5	≈ 4,19	+19,0	SOC/MDR, SIEM, EDR/XDR, penetration testing, DLP, IAM, захист хмарної інфраструктури
2024	≈ 138,0	≈ 5,54	+20,5	Network security, cloud security, data protection, endpoint security, професійні послуги, аудит
2025	≈ 150,0	≈ 6,25	+8,7	SOC/MDR, XDR, Zero Trust, DLP, IAM, кіберстійкість, навчання персоналу

Джерело: побудовано за даними Міністерства фінансів України

Захист економічних даних – це не просто технічний процес, а стратегічний актив сучасних компаній. Сучасні методи та інструменти захисту економічної інформації:

– заощаджувати гроші, захистити себе від крадіжок та запобігти втратам через кібератак;

– уникати юридичних ризиків, уникати штрафів та позасудових позовів;

– зберігати свою репутацію, підтримувати довіру клієнтів та уникати негативного висвітлення у ЗМІ;

– забезпечувати безперервність бізнесу, уникати простоїв через атаки та зберігати важливі дані;

– уникати програшу конкурентам, захищати свої знання та комерційну таємницю.

Масштабні кампанії дезінформації, кібератаки на об’єкти критичної інфраструктури та цілеспрямовані інформаційно-психологічні операції свідчать,

що інформаційна безпека вже не є другорядним аспектом, а виступає повноцінною складовою національної оборонної політики[10, с.373].

Принципи, на яких базуються методи захисту економічної інформації показують, якою має бути ідеальна інформаційна система компанії. Виділяють три основні принципи захисту економічної інформації:

– отримання доступу до інформації можливий у будь-який час без перешкод;

– інформація повинна бути захищена від пошкодження, структурних змін або видалення;

– інформацію доступна для використання тільки авторизованим особам.

Загрози захисту економічної інформації виникають при порушенні трьох попередніх принципів. Існує три види загроз:

– загрози цілісності даних, тип загрози, за якої дані навмисно чи ненавмисно змінюються, пошкоджуються або фальсифікуються. Наприклад, хтось може змінити назву статті, відредагувати електронний лист, надісланий діловому партнеру, або ввести неправдиву інформацію в базу даних, щоб ввести в оману інших співробітників. Окрім фальсифікації, цей тип загрози також включає крадіжку даних або обладнання.

– загрози доступності виникають через людські помилки та технічні збої, які створюють вразливості в системі. Вони можуть виникати, наприклад, через порушення інформаційної безпеки або збої обладнання. Через такі необережні дії зловмисники отримують доступ до критично важливих даних.

– загрози конфіденційності відносяться до ситуацій, коли конфіденційні дані потрапляють до рук неавторизованих осіб. Основними причинами є слабкі або дубльовані паролі, шкідливе програмне забезпечення, неправильне зберігання даних та нездатність захистити пристрої. Зловживання співробітниками доступом до систем є особливо небезпечним.

На подолання ризиків економічної безпеки необхідно розробити дієвий інституційний механізм, що поєднуватиме страхування ризиків, доступ до довгострокового фінансування та підтримку модернізаційних проєктів [11, с.528].

Технології захисту економічної інформації – це стандартизований набір програмного, апаратного, криптографічного та організаційного обладнання, призначеного для запобігання витоку, пошкодженню або блокуванню захищених даних. Основною метою таких технологій є забезпечення тріади інформаційної безпеки: конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Відповідно до сучасних світових практик та стандартів безпеки, таких як ISO/IEC 27001, сучасні IT-екосистеми використовують багаторівневий підхід до захисту цифрових активів:

– криптографічний захист (шифрування), перетворення даних за допомогою симетричних або асиметричних алгоритмів для запобігання несанкціонованому доступу;

– міжмережні екрани (Firewalls), програмні або апаратні бар'єри, що фільтрують вхідний та вихідний трафік (наприклад, рішення NGFW та WAF для веб-додатків);

– запобігання витоку даних (DLP), програмне забезпечення для моніторингу переміщення конфіденційної інформації та блокування її несанкціонованої передачі;

– контроль та управління доступом (IAM/2FA), технології для розмежування прав користувачів, біометричної ідентифікації та двофакторної автентифікації;

– антивірусне ПО та EDR, системи для виявлення та блокування шкідливого коду та для поглибленого аналізу інцидентів на кінцевих точках;

– резервне копіювання (Backup), автоматичне створення копій даних на ізольованих носіях або в хмарі для захисту від програм-вимагачів та помилок;

– SIEM-системи для централізованого збору, запису та аналізу журналів безпеки в режимі реального часу.

Способи реалізації ІБ-інфраструктури (інфраструктура інформаційної безпеки) – сукупності програмного забезпечення, апаратного забезпечення та організаційних інструментів, які захищають дані, мережі та системи компанії від вторгнень, кібератак та витоків інформації, які допомагають виявляти загрози на ранній стадії та підтримувати конфіденційність і безпеку критично важливої економічної інформації наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Способи реалізації ІБ-інфраструктури

Тип засобів захисту	Приклади реалізації	Розв'язуване завдання
Програмні	Антивіруси, DLP-агенти, сканери вразливостей	Захист ОС, додатків та трафіку зсередини системи
Апаратні	Криптопроцесори (HSM), апаратні токени, міжмережеві екрани	Ізольована обробка ключів, апаратна фільтрація мережі
Організаційні	Політики безпеки, ІБ-аудит, навчання співробітників	Виключення людського фактора, мінімізація ризиків інсайду

Джерело: розроблено авторами

Сучасні інформаційні технології та методи захисту економічної інформації пропонують різноманітні рішення проблеми безпеки конфіденційної інформації, що базуються на різних механізмах, залежно від ситуації та умов, з ухилом у бік того чи іншого вектора складових. Значна кількість публікацій з розглянутої теми, їх аналіз у вітчизняних та зарубіжних виданнях підкреслює важливість та актуальність розглянутого питання. Для визначення оптимального рівня захисту економічної інформації необхідно враховувати ступінь взаємодії всіх її компонентів (рис. 1) та їх вплив на кінцевого користувача, враховуючи застосовність того чи іншого рішення в конкретній ситуації функціонування інформаційної системи.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Інформаційна безпека є не лише самостійною складовою національної безпеки, а й невід'ємною частиною політичної, економічної, оборонної та інших складових національної безпеки, оскільки всі види відносин між суб'єктами інформаційного суспільства базуються на споживанні та обміні інформацією [12].

Під час розробки системи захисту економічної інформації слід враховувати, що метою реалізації загроз є порушення встановлених для об'єкта властивостей безпеки (конфіденційність, цілісність, доступність), або створення умов для їх порушення. Такі порушення можуть включати: несанкціонований доступ, модифікацію та блокування цільової інформації, що зберігається та обробляється в інформаційній системі; несанкціонований доступ до конфігураційних файлів та налаштувань інформаційної безпеки; несанкціоновану модифікацію конфігураційних файлів та налаштувань інформаційної безпеки; збої в режимах роботи програмно-апаратного забезпечення інформаційної системи та зміна функціональних елементів та їхньої коректної реакції на відповідну дію.

Значне місце у розробці системи захисту займають методи захисту. Методи захисту економічної інформації передбачають використання певних заходів та технологій, які дозволяють компаніям та відділам вирішувати проблеми інформаційної безпеки.



Рис.1 Рівні забезпечення захисту економічної інформації

Джерело: розроблено авторами

Серед усіх методів захисту економічної інформації виділяють:

Методи та засоби організаційного захисту інформації, які включають організаційні, технічні, що реалізуються під час створення та експлуатації

комп'ютерних систем для забезпечення захисту інформації. Ці заходи повинні бути реалізовані під час будівництва або реконструкції приміщень, де розташовані комп'ютери; під час проєктування системи, встановлення та налаштування її апаратного та програмного забезпечення; та під час тестування та перевірки надійності систем [13, с.41].

Методи та засоби інженерно-технічного захисту інформації. Різноманітність цілей, призначень, об'єктів захисту та заходів, що вживаються, передбачає дотримання певної системи класифікації засобів за типом, спрямованістю та іншими характеристиками. Наприклад, інженерно-технічні засоби захисту можна розглядати залежно від об'єктів їх впливу. У зв'язку з цим вони можуть бути використані для захисту людей, матеріальних ресурсів, фінансів та інформації. Різноманітність класифікаційних ознак дозволяє розглядати інженерно-технічні засоби залежно від об'єктів впливу, характеру заходів, способів застосування, обсягу та класу засобів, що використовуються службою безпеки для відбиття порушників.

Залежно від їх функціонального призначення, інженерно-технічні засоби захисту поділяються на такі групи:

1. Фізичні засоби, що складають різні механізми та споруди, які запобігають фізичному проникненню (або доступу) порушників до об'єктів, що охороняються, та матеріальних носіїв конфіденційної інформації, а також захищають персонал, матеріальні ресурси, фінанси та інформацію від незаконного впливу;

2. Апаратні засоби, пристрої, аксесуари, що застосовуються для захисту інформації. У діяльності підприємства широко використовуються різні пристрої, від телефонів до складних систем, що підтримують оперативну діяльність. Основним завданням апаратних засобів є забезпечення надійного захисту інформації від розголошення, витоку та несанкціонованого доступу за допомогою технічних засобів, що підтримують виробничу діяльність;

3. Програмне забезпечення, яке включає спеціальні програми, пакети програм та системи захисту інформації для спеціальних інформаційних систем та засоби обробки даних.

4. Криптографічні засоби з комплексом спеціалізованих математичних апаратів та алгоритмічних методів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та автентичності інформації під час її транзиту каналами зв'язку, а також у процесі збереження й обробки в автоматизованих системах.

Фізичні методи та засоби захисту інформації. Технічні засоби фізичної безпеки визначаються як сукупність інженерних конструкцій, механічних систем, функціональних пристроїв та пов'язаних з ними компонентів, призначених для створення непроникних або важкодоступних перешкод для незаконних дій зловмисників. До цієї категорії належать механічні, електромеханічні, електронні, оптоелектронні та радіотехнічні пристрої, функціональність яких спрямована на

запобігання несанкціонованому доступу (входу/виходу), запобігання незаконному переміщенню матеріальних та фінансових ресурсів, а також нейтралізацію інших форм деструктивної діяльності.

Ці засоби призначені для досягнення таких основних цілей:

– забезпечення безпеки та постійного моніторингу території, що прилягає до підприємства;

– захист та моніторинг внутрішньої частини та периметра будівель;

– забезпечення безпеки обладнання, готової продукції, активів та конфіденційної інформації;

– управління та обмеження санкціонованого доступу до охоронюваних зон та будівель.

Залежно від їх функціонального призначення, інженерні та фізичні засоби класифікуються на три основні категорії: системи виявлення, системи оповіщення та системи придушення загроз. Пристроями виявлення та оповіщення зазвичай виступають охоронна сигналізація та системи відеоспостереження. Зовнішні бар'єри (огорожі) просторово ізолюють об'єкт та запобігають несанкціонованому проникненню, тоді як посилені архітектурні конструкції (двері, стіни, стелі, віконні решітки) забезпечують механічну стійкість до злому та специфічних фізичних впливів (акустичний збір даних, балістичні та вибухові загрози). Автоматичні системи пожежогасіння, у свою чергу, належать до категорії систем придушення загроз.

Апаратні методи та засоби інформаційної безпеки – це різнорідний набір технічних пристроїв та інженерних рішень, що відрізняються своїм фізичним принципом роботи, конструкцією та функціональністю, головним призначенням яких є запобігання розголошенню конфіденційних джерел даних, витоку та запобігання несанкціонованому доступу до них.

У контексті захисту економічної інформації апаратні засоби використовуються для виконання таких науково-технічних завдань:

– проведення спеціалізованих досліджень та перевірок технічного обладнання з метою виявлення та запобігання можливим каналам витоку конфіденційної (включаючи комерційну) інформації;

– виявлення та визначення каналів витоку даних на різних об'єктах та засекречених зонах;

– локалізація, блокування та захист виявлених каналів витоку;

– проведення пошукових операцій з метою виявлення та нейтралізації технічних засобів промислового шпигунства;

– обмеження доступу та запобігання незаконним діям проти регламентованих джерел інформації [13, с.42].

Криптографічні методи та засоби захисту інформації. Криптографія включає спеціалізовані розділи фізики, математики, електроніки, зв'язку та низки інших суміжних галузей. Її метою є математичне перетворення секретних

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

повідомлень, телефонних розмов або комп'ютерних даних, що передаються по каналах зв'язку, таким чином, щоб вони стали повністю незрозумілими для сторонніх осіб. Це означає, що криптографія повинна забезпечувати такий захист секретної інформації, щоб навіть якщо вона буде перехоплена сторонніми особами та оброблена будь-яким способом з використанням найшвидших комп'ютерів та новітніх досягнень науки і техніки, її не повинно бути можливо розшифрувати протягом кількох десятиліть. Для перетворення цієї інформації використовуються різні засоби шифрування. Наприклад, засоби для шифрування документів, засоби для шифрування мови (телефонних та радіорозмов), телеграфних повідомлень чи передачі даних.

Багато організацій будують власні системи інформаційної безпеки та проводять аудити та аналізи безпеки даних. Це стосується як персональних даних клієнтів та співробітників, так і інформації про поточну діяльність та фінансовий стан. Як правило, впровадження заходів безпеки включає організаційні заходи, такі як призначення відповідальних за інформаційну безпеку осіб, розробка правил та інструкцій для користувачів, впровадження політики резервного копіювання та інші. Сучасні організації використовують вимоги міжнародних стандартів для створення систем управління інформаційною безпекою та впровадження найкращих світових практик.

Комплексний підхід у системі забезпечення інформаційної безпеки дозволяє створити єдину цілісну систему, яка включає у себе заходи з організації фізичної та технічної безпеки інформації, захисту від електронних атак, контролю доступу, а також забезпечення безпеки персоналу та кадрових рішень [14, с.107].

Захист персональних даних користувачів також є важливим. Використання засобів безпеки на комп'ютерах, планшетах та смартфонах стало невід'ємною частиною життя кожного студента. Сучасне покоління легко опановує інформаційні технології та часто не приділяє достатньо уваги ризикам, що виникають під час роботи в Інтернеті, використання знімних носіїв тощо. Іноді лише втрата інформації або неочікувані проблеми з комп'ютером змушують звернути увагу на посилення заходів безпеки та вивчення теми інформаційної безпеки. У повсякденному житті інформаційна безпека в основному вважається захистом від вірусів. Комп'ютерний вірус – це різновид шкідливого програмного забезпечення. Він здатний створювати копії, проникати в код інших програм, завантажувальні сектори або області системної пам'яті та поширювати свої копії різними каналами зв'язку.

Комп'ютерний вірус недарма отримав таку назву – його поширення можна порівняти з біологічним вірусом. Він має багато видів: черв'яки, троянські коні, поліморфні віруси та багато інших. Кожен з цих вірусів працює по-своєму, і постійно з'являються нові. Однак існують також контрзаходи – антивіруси.

Максимально використовуючи різні методи захисту економічної інформації, користувачі створюють власну систему інформаційної безпеки, яка дозволяє їм

зберігати дані та зменшувати ризики несанкціонованого доступу до різних типів інформації, що є важливими в їхньому житті.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що захист економічної інформації розуміється як захист від випадкових або навмисних, природних або штучних впливів, які можуть завдати шкоди власникам або користувачам інформації.

Виявлено, що технології захисту економічної інформації – це стандартизований набір програмного, апаратного, криптографічного та організаційного обладнання, призначеного для запобігання витоку, пошкодженню або блокуванню захищених даних. Основною метою таких технологій є забезпечення тріади інформаційної безпеки: конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Для оцінки оптимального рівня захисту економічної інформації розроблено основні елементи, вимоги, принципи, загрози та визначено їх вплив на кінцевого користувача, враховуючи застосовність того чи іншого рішення в конкретній ситуації функціонування інформаційної системи.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані методи захисту економічної інформації передбачають використання певних заходів, способів, технологій та організаційних принципів, спрямованих на запобігання витоку, крадіжці, змінам, знищенню або блокуванню даних, які дозволяють компаніям та відділам вирішувати проблеми інформаційної безпеки.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення комплексного підходу до проєктування систем захисту економічної інформації, де, окрім перевірених технологій та обладнання, повинні використовуватися навчені та компетентні кадри в галузі технологій та права.

Список використаної літератури

1. Захаров О. І. Інформаційне забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства. URL: https://surl.li/ugslvh (дата звернення: 23.06.2026)

2. Дейнега О. В. Сучасні моделі інтеграції інформаційних потоків підприємств у ланцюгах поставок. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2017. Вип. 24 (1). С. 111–115. URL: https://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/8836/ (дата звернення: 17.08.2026)

3. Дейнега І.О., Пиртко М. С. Актуалізація інформації як елемента економічної безпеки підприємства. *Економіка і регіон.* 2025. Том 3 № 98. С.216–224. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3920

4. Гнатенко В. Інформаційно-економічна безпека як фактор стабільного розвитку держави. *Публічне урядування.* 2020. № 5 (25). С. 63–74. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-63-74

5.Мащенко М., Іполітов Є. Формування стратегії посилення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-147.

6. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118

7. Дуліна О. В., Куспляк І. С., Сівак В. М. Інформаційно-правовий механізм захисту персональних даних у корпоративній сфері. *Сучасна доктрина права.* 2026. №5(990. С. 91–105. https://doi.org/10.25313/3083-7774-2026-5-10

8. Калита О.І. Забезпечення безпеки інформації в умовах цифрової трансформації та гібридних загроз. *Національні інтереси України.* 2026. №3(20). С.407-417. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-3(20)-407-416

9. Обрамич О. С., Іваницький І. Б. Інформаційна безпека як складова цифрової безпеки підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 22. https://doi.org/10.5281/zenodo.19667586

10. Івченко М. М. Інформаційна безпека як ключовий компонент національної оборонної політики. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2026. №1(43). С.374-383. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-374-383

11. Васильчишин О. Трансформація орієнтирів забезпечення економічної безпеки держави в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2026. № 36(1). С. 518–532. https://doi.org/10.35774/econa2026.01.518

12. Шевчук М. О. До питання генези поняття інформаційної безпеки як складової національної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2023. Вип. 78. Ч. 2. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.21

13. Аль-Амморі А. Н., Дехтяр М. М., Іщенко Р. М., Клочан А. Є. Методи та засоби захисту інформації. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2024. № 1. С.34-44. DOI: https://doi.org/10.26906/SUNZ.2024.1.038

14. Кицюк В. М., Пупинін О. С. Інформаційна безпека підприємства теоретичний аспект. *Сучасний захист інформації*. 2024. № 2. С. 103–108. DOI: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.020012

References:

1. Zakharov, O. I. Informatsiine zabezpechennia upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva. URL: https://surl.li/ugslvh

2. Deineha, O. V. (2017) Suchasni modeli intehratsii informatsiinykh potokiv pidpryiemstv u lantsiuhakh postavok. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu.* 24 (1). 111–115. URL: https://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/8836/

3. Deineha I.O., Pyrtko M. S. (2025) Aktualizatsiia informatsii yak elementa ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva. *Ekonomika i rehion*. 98, 216–224. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3920

4. Hnatenko, V. (2020) Informatsiino-ekonomichna bezpeka yak faktor stabilnoho rozvytku derzhavy. *Publichne uriaduvannia*. 5 (25), 63–74. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-63-74

5.Mashchenko, M., Ippolitov Ye. (2024) Formuvannia stratehii posylennia informatsiinoi bezpeky pidpryiemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-147

6. Yasinska, A. (2020 Informatsiina bezpeka pidpryiemstva: kontseptualni zasady efektyvnoho zakhystu informatsii.) *Ekonomika ta suspilstvo*. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118

7. Dulina, O. V., Kuspliak I. S., Sivak V. M. (2026) Informatsiino-pravovyi mekhanizm zakhystu personalnykh danykh u korporatyvnii sferi. *Suchasna doktryna prava*. 5(990), 91–105. https://doi.org/10.25313/3083-7774-2026-5-10

8. Kalyta, O.I.(2026) Zabezpechennia bezpeky informatsii v umovakh tsyfrovoi transformatsii ta hibrydnykh zahroz. *Natsionalni interesy Ukrainy*. (20), 407-417. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-3(20)-407-416

9.Obramych, O. S., & Ivanytskyi, I. B. (2026). Information security as a component of enterprise digital security. *Current Issues in Economic Sciences*, (22). https://doi.org/10.5281/zenodo.19667586

10. Ivchenko, M. M. (2026). Information security as a key component of national defense policy. *Current Issues in Modern Science*, 1(43), 374-383. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-374-383

11. Vasylchyshyn, O. (2026). Transformation of the priorities for ensuring the state's economic security in wartime. *Economic Analysis*, 36(1), 518–532. https://doi.org/10.35774/econa2026.01.518

12. Shevchuk, M. O. (2023). On the genesis of the concept of information security as a component of national security. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 78(2). https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.21

13. Al-Ammori, A. N., Dekhtiar, M. M., Ishchenko, R. M., & Klochan, A. Ye. (2024). Methods and means of information protection. *Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku*, (1), 34–44. https://doi.org/10.26906/SUNZ.2024.1.038

14. Kytsiuk, V. M., & Pupynin, O. S. (2024). Information security of an enterprise: A theoretical perspective. *Modern Information Security*, (2), 103–108. https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.020012

Фінансування. *Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті.*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект та технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 10.09.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 21.10.2026
Дата публікації: 30.10.2026

DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.10.15
УДК 657:339.9:336.2

Ірина ТОПАЛОВА,
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри
економіки, менеджменту, обліку та фінансів
Національного університету «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-7845-6612
email: djesi@te.net.ua

ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ТА РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація

Актуальність. *Зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності у формуванні фінансових результатів суб'єктів господарювання та посиленням вимог до прозорості й ефективності їх оподаткування зумовлює актуальність теми. Облік зовнішньоекономічних операцій є невід'ємною складовою бухгалтерського й податкового обліку, формує інформаційну базу для реалізації податкової системи щодо зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) і організації податкового менеджменту на рівні суб'єктів господарювання.*

Метою статті *є обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення обліку зовнішньоекономічної діяльності як первинного джерела інформації для розбудови системи податкового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифровізації податкових процедур, ризик-орієнтованого податкового контролю та адаптації до вимог податкового законодавства ЄС.*

Методи дослідження. *У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез - для розкриття сутності обліку ЗЕД та його взаємозв'язку з податковою системою; системний підхід - для обґрунтування взаємодії облікової, аналітичної й планово-контрольної підсистем; узагальнення та порівняння - для формування висновків; графічний метод - для побудови структурно-логічної схеми інформаційного забезпечення управлінських рішень.*

Отримані результати. *У статті досліджено особливості обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД в умовах цифровізації податкового адміністрування, імплементації міжнародних податкових ініціатив (зокрема заходів BEPS та трансфертного ціноутворення), а також викликів воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Розкрито інструменти податкового менеджменту (податковий комплаєнс, ризик-орієнтований моніторинг, податкове планування) та обґрунтовано первинність бухгалтерського обліку як інформаційного фундаменту для прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД. Запропоновано структурно-логічну схему, у якій дані обліку ЗЕД використовуються для оцінки податкового навантаження, планування податкових платежів, аналізу ефекту різних режимів оподаткування та підтримки прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.*

Практичне значення результатів *полягає у можливості застосування розроблених підходів для вдосконалення організації обліку ЗЕД, посилення інформаційної підтримки податкового менеджменту суб'єктів господарювання та підвищення якості обґрунтування їхніх управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.*

Висновки. *Запропонована схема демонструє, що ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю та її оподаткуванням визначається узгодженою взаємодією облікової, аналітичної та планово-контрольної підсистем. Облікова підсистема формує достовірну інформацію щодо ЗЕД-операцій і податкових зобов'язань, аналітична — забезпечує оцінювання фінансово-господарських показників та податкових ризиків, а підсистеми планування, бюджетування й контролю спрямовані на обґрунтування та реалізацію управлінських заходів. Зворотний зв'язок від інтегрованих управлінських рішень забезпечує коригування облікової політики, уточнення аналітичних завдань та адаптацію контрольних процедур до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.*

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність; облік ЗЕД; податкова система; податковий менеджмент; податковий облік; обліково-аналітичне забезпечення; податкове планування; податковий контроль; податкові ризики; управлінські рішення.*

UDC657:339.9:336.2

Iryna TOPALOVA,
Doctor of Economics, Assoc., Professor at the Department of Economics, Management, Accounting, and Finance
National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine
ORCID 0000-0001-7845-6612
email: djesi@te.net.ua

ACCOUNTING FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY UNDER THE FUNCTIONING OF THE TAX SYSTEM AND THE DEVELOPMENT OF TAX MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES

Abstract

Relevance. *The growing role of foreign economic activity in shaping the financial performance of business entities, together with increasingly stringent requirements for transparency and efficiency in taxation, determines the relevance of this topic. Accounting for foreign economic transactions is an*

integral component of financial and tax accounting. It provides the information base required for implementing the tax system in relation to foreign economic activity (FEA) and for organising tax management at the level of business entities.

The purpose of the article. *The aim of the article is to substantiate theoretical and methodological measures for improving the accounting of foreign economic activity—serving as a primary source of information for developing the tax management system of business entities—amid the digitalization of tax procedures, risk-oriented tax control, and adaptation to EU tax legislation requirements.*

Methods. *The study employs general scientific and specialised methods, including analysis and synthesis, to reveal the essence of FEA accounting and its relationship with the tax system; a systems approach, to substantiate the interaction among accounting, analytical, and planning-and-control subsystems; generalisation and comparison, to formulate conclusions; and the graphical method, to develop a structural and logical framework for the information support of managerial decision-making.*

Results. *The article examines the specifics of accounting and analytical support for foreign economic activity amidst the digitalization of tax administration, the implementation of international tax initiatives (specifically BEPS measures and transfer pricing regulations), and the challenges posed by martial law and European integration processes. It outlines tax management tools—such as tax compliance, risk-based monitoring, and tax planning—and substantiates the primacy of accounting as the informational foundation for managerial decision-making in the realm of foreign economic activity.*

The information needs of tax management in business entities engaged in FEA are outlined. A structural and logical framework is proposed in which FEA accounting data are used to assess the tax burden, plan tax payments, analyse the effects of different tax regimes, and support managerial decision-making in foreign economic activity.

Practical value of the study *of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve the organisation of FEA accounting, strengthen the information support of tax management in business entities, and enhance the quality of substantiation of their managerial decisions in the field of foreign economic activity.*

Conclusions. *The proposed framework demonstrates that the effectiveness of managing foreign economic activity and its taxation is determined by the coordinated interaction of accounting, analytical, and planning-and-control subsystems. The accounting subsystem generates reliable information on FEA transactions and tax liabilities; the analytical subsystem provides an assessment of financial and economic indicators and tax risks; while the planning, budgeting, and control subsystems are aimed at substantiating and implementing managerial measures. Feedback from integrated managerial decisions ensures adjustments to accounting policies, refinement of analytical tasks, and adaptation of control procedures to the effects of the external and internal environment of the business entity.*

Keywords: *foreign economic activity; FEA accounting; tax system; tax management; tax accounting; accounting and analytical support; tax planning; tax control; tax risks; managerial decisions.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації ринків та інтеграції України у світовий економічний простір зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає одним із ключових напрямів господарської активності суб’єктів господарювання. ЗЕД охоплює сукупність торговельних, фінансових, інвестиційних, виробничих та інших операцій між резидентами та нерезидентами, що здійснюються у формі

експорту й імпорту товарів, робіт, послуг, руху капіталу, надання кредитів, лізингових, бартерних та інших операцій. З огляду на високий ступінь регламентації таких операцій з боку митного, валютного та податкового законодавства організація їх облікового відображення набуває особливого значення як для забезпечення достовірності фінансової звітності, так і для коректного визначення податкових зобов'язань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика обліку та оподаткування зовнішньоекономічної діяльності посідає важливе місце в сучасних наукових і навчально-методичних дослідженнях. Теоретичні та прикладні засади організації обліку ЗЕД висвітлено у працях С. О. Кузнецової, В. Г. Маргасової та О. Ю. Акименко, М. В. Дубініної, В. В. Кузьоми і С. В. Сирцевої [1, 2, 6]. У зазначених роботах систематизовано підходи до відображення зовнішньоекономічних операцій у бухгалтерському обліку, документального оформлення операцій, обліку валютних коштів, розрахунків з іноземними контрагентами, а також формування доходів, витрат і фінансових результатів від ЗЕД.

Окрему увагу науковці приділяють питанням оподаткування зовнішньоекономічних операцій. Так, П. Б. Юр'єва та Т. В. Микитенко розкривають теоретичні аспекти ЗЕД, її складові та особливості оподаткування, акцентуючи на відмінностях між внутрішньою і зовнішньою господарською діяльністю [3]. О. В. Скорук розглядає прикладні аспекти обліку й оподаткування ЗЕД, зокрема операції за зовнішньоекономічними контрактами, експортно-імпортні операції та порядок їх облікового відображення [4].

Вагомий внесок у розвиток інформаційного забезпечення управління ЗЕД здійснили О. Прокопишин, О. Лега, С. Тютюнник та І. Гуменюк [5]. Автори обґрунтовують необхідність формування обліково-аналітичного забезпечення відповідно до видів зовнішньоекономічної діяльності, наголошуючи на значенні належного документування, аналітичного обліку за контрактами, контрагентами й валютами, а також узагальнення інформації у фінансовій і податковій звітності.

Сучасні напрями розвитку обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД висвітлено також у працях В. М. Краєвського та О. В. Скорика, які акцентують увагу на трансформації облікових механізмів під впливом глобалізації, посилення регуляторних вимог, гармонізації з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) і необхідності підвищення прозорості зовнішньоекономічних операцій [7]. Вагомими є дослідження О. Р. Антонюк щодо взаємозв'язку обліку ЗЕД із валютним наглядом і фінансовим моніторингом [9], а також В. П. Панасюк та І. В. Ткачук стосовно організації обліку ЗЕД у сучасних кризових умовах [11].

Податковий аспект ЗЕД розвинуто у праці Ю. С. Серпенінової та А. О. Побожій, де досліджено інструменти податкової оптимізації, зокрема податкове планування з урахуванням міжнародних договорів про уникнення подвійного

оподаткування, визначення місця постачання та збереження права на податковий кредит [8].

Водночас аналіз наукових праць засвідчує, що недостатньо дослідженим залишається комплексний взаємозв'язок обліку ЗЕД із функціонуванням податкової системи та податковим менеджментом суб'єктів господарювання. Саме тому доцільним є обґрунтування ролі облікової інформації у податковому плануванні, контролі, оцінюванні податкових ризиків і прийнятті інтегрованих управлінських рішень щодо здійснення та оподаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення обліку зовнішньоекономічної діяльності як первинного джерела інформації для розбудови системи податкового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифровізації податкових процедур, ризик-орієнтованого податкового контролю та адаптації до вимог податкового законодавства ЄС.

Відповідно до поставленої мети у статті сформовано такі завдання:

- розкрити сутність і значення обліку зовнішньоекономічної діяльності в системі бухгалтерського та податкового обліку суб'єктів господарювання;
- визначити вплив податкової системи на організацію та методику обліку зовнішньоекономічних операцій;
- обґрунтувати роль облікової інформації в інформаційному забезпеченні податкового менеджменту, податкового планування, контролю та управління ризиками;
- дослідити взаємодію облікової, аналітичної та планово-контрольної підсистем у процесі формування управлінських рішень щодо ЗЕД та її оподаткування;
- запропонувати структурно-логічну схему інтеграції облікових, аналітичних і контрольних процедур у системі податкового менеджменту суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Облік ЗЕД розглядається як спеціалізована підсистема бухгалтерського обліку, що адаптує загальні принципи обліку до специфіки зовнішньоекономічних операцій – використання іноземної валюти, участі нерезидентів, застосування митних режимів, особливих правил оподаткування. Основними об'єктами бухгалтерського обліку ЗЕД є валютні кошти та валютні операції; товари та їх рух у рамках експортно-імпортних угод; розрахункові та кредитні операції між суб'єктами ЗЕД; фінансові інструменти, пов'язані із зовнішньоторговельною діяльністю; а також відповідні доходи та витрати, що формують фінансовий результат операцій з нерезидентами [4]. Відповідно до законодавства України такі операції відображаються на рахунках плану рахунків бухгалтерського обліку з урахуванням вимог стандартів до обліку операцій в іноземній валюті та коригування звітності на курсові різниці.

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

Особливістю обліку ЗЕД є необхідність синхронізації бухгалтерського та податкового аспектів відображення операцій. Будь-яка операція ЗЕД знаходить своє відображення у фінансовому обліку, проте у податковому обліку враховуються лише ті операції, які мають значення для визначення об'єктів оподаткування за відповідними податками – податком на прибуток, ПДВ, митом, акцизом, єдиним податком тощо. Це зумовлює необхідність формування двох взаємопов'язаних контурів обліку: фінансового (з метою відображення повної картини господарської діяльності) та податкового (з метою коректного розрахунку податкових зобов'язань), які мають спиратися на єдину первинну інформацію та забезпечувати узгодженість показників.

Бухгалтерський облік виступає не функцією пристосування до управлінських потреб, а є первинним джерелом формування інформаційної бази. Первинні облікові регістри проектують та формують масив даних, на основі якого здійснюється подальший аналіз, а результати аналізу, у свою чергу, стають підґрунтям для податкового планування, бюджетування, контролю та ухвалення управлінських рішень.

Методичні засади обліку ЗЕД включають визначення моменту визнання доходів та витрат за зовнішньоекономічними операціями, вибір бази оцінки активів і зобов'язань (митна вартість, контрактна вартість, справедлива вартість), порядок відображення курсових різниць, а також правила трансформації бухгалтерських даних у податкові показники. Наприклад, при експортних операціях важливим є коректне визначення дати переходу ризиків і вигід від володіння товаром, що впливає на момент визнання доходу і податкової бази; при імпортних операціях – правильне формування митної вартості та розподіл митних платежів між собівартістю товарів і витратами періоду. Окремої уваги потребує облік валютних операцій, де застосування офіційного курсу та відображення курсових та сумових різниць безпосередньо впливають на фінансовий результат і оподатковуваний прибуток [5].

Розглянемо шляхи удосконалення обліку ЗЕД для податкової системи:

- аналітичні розрізи обліку: Впровадження субрахунків та аналітичних позицій до рахунків 30, 31, 36, 63, 64 для фіксації видів ЗЕД-контрактів, юрисдикцій контрагентів (для автоматичного виявлення ризикових або низькоподаткових зон) та умов Incoterms 2020;
- синхронізація з ПДВ та митом: Автоматична прив'язка дати переходу ризиків та права власності за контрактом до моменту виникнення податкових зобов'язань з ПДВ (0% чи 20%) та відображення митної вартості;
- податковий комплаєнс та валютний контроль: Впровадження облікових модулів для автоматичного відстеження граничних строків розрахунків за ЗЕД-операціями (запобігання заборгованості та пені) і фіксації податку на доходи нерезидентів (Withholding Tax) та операцій для цілей трансфертного ціноутворення (ТЦО).

Таким чином, теоретико-методичні засади обліку ЗЕД ґрунтуються на поєднанні загальних принципів бухгалтерського обліку (безперервність, повнота, обачність, превалювання сутності над формою) із спеціальними вимогами зовнішньоекономічного, валютного та податкового регулювання. Облік ЗЕД виступає не лише технічним інструментом відображення операцій із нерезидентами, а й важливою інформаційною основою для системи оподаткування зовнішньоекономічної діяльності та для податкового менеджменту суб'єктів господарювання, що обумовлює потребу його подальшого розвитку й інтеграції з аналітичними процедурами управління ЗЕД.

Податкова система України встановлює спеціальні правила оподаткування зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, які визначають структуру податкових зобов'язань за операціями з нерезидентами. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють сферу ЗЕД, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Податковий кодекс України, Митний кодекс, законодавство у сфері валютного регулювання та зовнішньоекономічних контрактів. Згідно із Законом «Про ЗЕД» зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [6]. Така діяльність охоплює експорт та імпорт товарів, робіт, послуг, міжнародне інвестування, операції з цінними паперами та фінансовими активами, валютні операції, спільні підприємницькі проєкти тощо.

У контексті оподаткування ЗЕД ключову роль відіграють податок на додану вартість, мито, акцизний податок, податок на прибуток підприємств, а також, за певних умов, єдиний податок для суб'єктів малого бізнесу. Для експортних операцій із товарами та окремими послугами законодавством передбачено застосування нульової ставки ПДВ за умови належного документального підтвердження факту експорту, що має відображатися у відповідних деклараціях та облікових регістрах. Імпортні операції, навпаки, супроводжуються нарахуванням ПДВ за ставками 7–20%, а також митних платежів та, за потреби, акцизного податку, які формують частину собівартості імпортованих товарів або витрат періоду залежно від їх економічної сутності.

Особливості оподаткування ЗЕД також проявляються у сфері визначення об'єкта оподаткування податком на прибуток. Операції з нерезидентами потребують врахування правил трансфертного ціноутворення, обмежень щодо визнання витрат за операціями з низькоподатковими юрисдикціями, специфіки обліку курсових різниць та фінансових результатів від участі в спільних підприємствах. Водночас для фізичних осіб-підприємців, які здійснюють ЗЕД, застосування спрощеної системи оподаткування (єдиного податку) можливе за умови дотримання вимог розділу XIV ПКУ, при цьому окремі види діяльності (зокрема, пов'язані з підакцизними товарами) залишаються забороненими.

Стаття 22 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» уточнює обов'язки суб'єктів ЗЕД щодо ведення бухгалтерського й оперативного обліку зовнішньоекономічних операцій, складання статистичної звітності та відображення результатів ЗЕД у фінансовій звітності окремо зазначеними показниками. У бухгалтерському балансі окремо виділяються активи й пасиви, що знаходяться у зовнішньоекономічному обороті, а у звіті про фінансові результати – виручка та витрати за операціями ЗЕД. Така вимога забезпечує прозорість даних, які надалі використовуються податковими органами та системою податкового менеджменту суб'єктів господарювання для оцінки податкового навантаження та планування податкових платежів.

Таким чином, податкова система України щодо ЗЕД формує комплекс правових та економічних умов, у яких здійснюється оподаткування зовнішньоекономічних операцій. Вона визначає об'єкти оподаткування, базу, ставки, пільги та спеціальні режими оподаткування операцій із нерезидентами, а також встановлює вимоги до облікового відображення таких операцій і до розкриття інформації про ЗЕД у фінансовій звітності. Це обумовлює необхідність розглядати облік ЗЕД не лише як інструмент виконання облікових стандартів, а як невід'ємну складову реалізації податкової системи та інформаційну базу для податкового менеджменту суб'єктів господарювання.

Облік зовнішньоекономічної діяльності формує базовий інформаційний масив, на основі якого здійснюється податковий менеджмент суб'єктів господарювання у сфері ЗЕД. Дані обліку ЗЕД відображають обсяги й структуру експортно-імпортних операцій, валютні потоки, розрахунки з нерезидентами, величину митних та податкових зобов'язань, а також фінансові результати зовнішньоекономічних угод. Саме ці показники дозволяють оцінити податкове навантаження за напрямами ЗЕД, визначити ефективність використання різних режимів оподаткування (нульова ставка ПДВ при експорті, пільгові митні режими, спеціальні податкові режими для окремих видів діяльності) та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо структури зовнішньоекономічних операцій.

З позицій податкового менеджменту облік ЗЕД забезпечує інформаційну підтримку всіх основних функцій – планування, організації, контролю та аналізу податкових платежів у сфері ЗЕД. На етапі планування податкових платежів дані обліку ЗЕД використовуються для прогнозування сум ПДВ, мита, акцизу та податку на прибуток за експортно-імпортними операціями, що дає змогу визначити потребу у фінансових ресурсах, оптимізувати графіки поставок і розрахунків, обрати доцільні митні режими. На етапі організації та контролю облік ЗЕД забезпечує відстеження правильності нарахування і своєчасності сплати податків та зборів, контроль за дотриманням валютної та податкової дисципліни, а також фіксацію відхилень від запланованих показників, що є основою для коригування управлінських рішень.

Розкриття інструментів податкового менеджменту:

- податкове планування: оцінка альтернативних варіантів поставок, вибір валютних умов та оптимізація митних режимів;
- управління податковими ризиками: аналіз ймовірності блокування податкових накладних при експорті/імпорті та перевірка контрагентів-нерезидентів;
- податковий аудит та комплаєнс: автоматизована перевірка наявності повного пакета первинних документів, вантажних митних декларацій та міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування.

Аналітична функція обліку ЗЕД полягає у можливості проведення горизонтального, структурного та факторного аналізу зовнішньоекономічних операцій з точки зору їхнього впливу на податкове навантаження та фінансові результати суб'єктів господарювання. Використовуючи дані обліку ЗЕД, податковий менеджмент може оцінити рентабельність окремих експортних і імпортних контрактів, порівняти ефект різних варіантів організації логістики, умов поставки й розрахунків, а також проаналізувати доцільність використання пільгових режимів оподаткування. У цьому контексті облік ЗЕД виступає не лише технічним засобом реєстрації операцій, а й інструментом формування аналітичної інформації для стратегічного та оперативного податкового менеджменту.

Узагальнюючи наведені положення, доцільно представити використання даних обліку ЗЕД у системі податкового менеджменту суб'єктів господарювання у вигляді узагальнюючої схеми. В її основі лежить послідовність етапів формування та використання інформації: від облікового відображення операцій ЗЕД до аналітичної обробки даних, планування й контролю податкових платежів та прийняття управлінських рішень щодо організації зовнішньоекономічної діяльності. Структуру такої схеми з урахуванням зворотних зв'язків між обліком, інформаційними потребами та управлінськими рішеннями наведено на рис. 1.

На рисунку 1 подано ланцюг використання даних обліку ЗЕД у системі податкового менеджменту суб'єктів господарювання. На схемі блок «Облік ЗЕД» пов'язаний із блоком «Інформація про обсяги операцій, валютні потоки, податкові зобов'язання за ЗЕД», що відображає формування та передачу облікових даних. У свою чергу, блок «Податковий менеджмент (планування, аналіз, контроль податкових платежів)» узагальнює основні функції управління оподаткуванням зовнішньоекономічних операцій. Блок «Управлінські рішення щодо ЗЕД (структура операцій, режими оподаткування, графіки поставок і розрахунків)» відображає результати застосування податкового менеджменту.

Запропонована схема демонструє, що інформація обліку ЗЕД не є статичним результатом фіксації операцій, а постійно адаптується під потреби податкового менеджменту та управлінських рішень. Зворотні зв'язки між блоками «Управлінські рішення щодо ЗЕД», «Податковий менеджмент» та «Облік ЗЕД» відображають циклічний характер управління: ухвалені рішення впливають на

облікову політику, структуру операцій, а також на вимоги до деталізації й аналітичності інформації.



Рис. 1. **Модель використання даних обліку ЗЕД у системі податкового менеджменту суб'єкта господарювання**

Джерело: складено автором на основі [1-8]

Таким чином формується замкнений контур, у якому облікова інформація одночасно виступає і вихідним ресурсом, і об'єктом постійного вдосконалення.

Коригування облікової політики та організації ЗЕД під дією управлінських рішень дає змогу суб'єктам господарювання забезпечити відповідність податкової стратегії фактичним умовам зовнішньоекономічної діяльності. Зміна структури контрактів, валют розрахунків, графіків поставок, вибір режимів оподаткування (загальний, спрощений, спеціальні режими) потребують не лише правильного юридичного оформлення, а й відповідного відображення в системі обліку. Через це облікова політика має розглядатися як елемент податкового менеджменту: від того, як класифіковано операції, розмежовано доходи й витрати, організовано валютний облік та резерви, залежить можливість застосування оптимальних податкових рішень.

З урахуванням наведених положень щодо ролі обліку ЗЕД у податковому менеджменті доцільно розширити підхід до рівня всієї обліково-аналітичної системи суб'єкта господарювання. Облік операцій ЗЕД, їх аналітична обробка та використання у податковому менеджменті є окремим сегментом ширшої обліково-аналітичної моделі, яка забезпечує інформаційне підґрунтя управління діяльністю підприємства загалом. Для цілісного уявлення про таку систему на рис. 2 подано обліково-аналітичну модель суб'єкта господарювання.

Обліково-аналітична модель, подана на рис. 2, відображає місце облікових та аналітичних підсистем у системі управління суб'єктом господарювання. У верхній частині схеми розміщено блок «Зовнішнє та внутрішнє середовище суб'єкта господарювання (ринкові умови, нормативно-правова база, податкове середовище, стратегія та структура)», який унаочнює чинники, що формують інформаційні потреби та визначають параметри діяльності підприємства.



Рис. 2. **Обліково-аналітична модель системи управління суб'єктом господарювання в аспекті операцій ЗЕД та їх податкового менеджменту**
Джерело: складено автором на основі [9-14]

Від цього блоку спрямовано потоки впливу до трьох центральних підсистем. Блок «Облікова підсистема (фінансовий, управлінський, податковий, оперативний облік, облік ЗЕД)» акумулює первинну інформацію про господарські процеси, у тому числі зовнішньоекономічні операції, та забезпечує її нормативно коректне відображення. Блок «Аналітична підсистема (фінансовий, управлінський, податковий аналіз, аналіз операцій ЗЕД, аналіз ризиків)» трансформує облікові дані у показники, придатні для оцінки результатів діяльності, податкового навантаження та рівня ризиків. Блок «Підсистеми планування, бюджетування та контролю (податкове планування, бюджетування, контролінг, аудит, внутрішній контроль)» відповідає за розроблення планів, бюджетів, систем контролю та аудиту, у тому числі в частині ЗЕД й оподаткування.

Усі основні перелічені блоки пов'язані із інтегруючим блоком «Інтегровані управлінські рішення суб'єкта господарювання (стратегічні, тактичні, оперативні рішення, у т.ч. щодо організації ЗЕД та її оподаткування)», який узагальнює результати облікового, аналітичного, планово-контрольного опрацювання інформації та відображає перехід від даних до конкретних управлінських дій. Зворотні зв'язки від цього блоку до центральних підсистем демонструють, що ухвалені рішення впливають на конфігурацію всієї обліково-аналітичної системи. Модель має циклічний характер: зовнішнє й внутрішнє середовище формує вимоги до системи, обліково-аналітичні підсистеми та планування/контроль забезпечують її інформаційне й інструментальне наповнення, а інтегровані рішення, у свою чергу, змінюють параметри середовища та обліково-аналітичної моделі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що облік зовнішньоекономічної діяльності є

первинним джерелом інформації та базовим фундаментом для побудови ефективної системи податкового менеджменту суб'єктів господарювання. Для подолання невідповідностей між вимогами податкового середовища та наявним обліково-аналітичним забезпеченням сформульовано такі конкретні пропозиції щодо удосконалення обліку ЗЕД.

У розрізі удосконалення аналітичної структури облікових регістрів сформовано підхід щодо розширення аналітичних розрізів на субрахунках обліку коштів, розрахунків та фінансових результатів (30, 31, 36, 63, 64, 70) шляхом деталізації за: видами ЗЕД-контрактів (експорт, імпорт, толінг, комісія); умов поставки Incoterms 2020 (для чіткої прив'язки дати переходу ризиків до моменту визнання доходу та податкових зобов'язань з ПДВ і мита); юрисдикціями нерезидентів та наявністю конвенцій про уникнення подвійного оподаткування (для автоматизованого розрахунку податку на доходи нерезидентів.

Інтеграція обліку ЗЕД із вимогами цифрового податкового адміністрування побудована на необхідності адаптації внутрішніх облікових систем підприємства до стандарта International Standard for Electronic Tax Audit та впровадження алгоритмів автоматичного відстеження валютного нагляду. Це дає змогу в режимі реального часу моніторити граничні строки розрахунків за експортно-імпортними операціями, мінімізуючи ризики нарахування пені та штрафних санкцій.

Синхронізація обліку з інструментами податкового комплаєнсу та трансфертного ціноутворення сформована основі механізму первинної акумуляції інформації для цілей трансфертного ціноутворення безпосередньо в регістрах бухгалтерського обліку. Це забезпечує оперативну ідентифікацію контрольованих операцій із нерезидентами з низькоподаткових юрисдикцій та автоматичне формування аналітичної бази для розрахунку діапазону рентабельності за принципом «витягнутої руки».

Оптимізація обліково-аналітичної моделі управління відображено у перебудові структурно-логічної схеми інформаційного забезпечення, де первинні облікові дані послідовно виступають підґрунтям для проведення факторного аналізу податкового навантаження, після чого формуються параметри податкового планування, бюджетування та контролінгу. Запропонований контур зворотного зв'язку забезпечує своєчасне коригування облікової політики підприємства відповідно до змін податкового законодавства ЄС та умов воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузевих методичних рекомендацій щодо автоматизації оцінки податкових ризиків ЗЕД із використанням ERP-систем та формуванні уніфікованих алгоритмів обліку операцій за умов запровадження правил Глобального мінімального оподаткування

Список використаної літератури:

1. Кузнецова С. О. Облік зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченко І. 2019. С. 221 с.

2. Маргасова В. Г., Акименко О. Ю. Облік зовнішньоекономічної діяльності. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Облік і аудит» всіх форм навчання. Чернігів: ЧНТУ. 2017. 122 с.

3. Юр'єва П. Б., Микитенко Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30

4. Скорук О. В. Облік і оподаткування зовнішньоекономічної діяльності : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 92 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0334515a-2d4c-4baf-bba9-a2c220d0ce3c/content (дата звернення: 12.07.2026)

5. Прокопишин О., Лега О., Тютюнник С., Гуменюк І. Обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в розрізі її видів. Вісник ІНАУ. 2025. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2025.32.055

6. Дубініна М. В., Кузьома В. В., Сирцева С. В. Облік зовнішньоекономічної діяльності: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Облік і оподаткування». Миколаївський національний аграрний університет. 2023. 58 с.

7. Краєвський В. М., Скорик О. В. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1(92). С. 67–76. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.067.

8. Серпенінова Ю. С., Побожій А. О. Податкова оптимізація зовнішньоекономічної діяльності. *Фінансовий простір*. 2021. № 3(43). DOI: https://doi.org/10.18371/fp.3(43).2021.116126.

9. Антонюк О. Р. Облік зовнішньоекономічної діяльності: вплив на актуальні аспекти валютного нагляду та фінансового моніторингу в період дії воєнного стану в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. С. 83–86. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.17.

10. Болдовська К. П. Особливості та складові облікового забезпечення міжнародних операцій суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-33.

11. Панасюк В. П., Ткачук І. В. Організація обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 201–206. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-50.

12. Живко З. М., Рассадникова С. П., Живко В. І., Шегинська А. О. Основні завдання та методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 83–96. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-83-96.

13. Кононов І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об’єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 79–86. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-79-86.

14. Топалова І. А., Клєвцєвич Н. В. Взаємозв’язок фінансового обліку та аудиту як основа достовірності фінансової звітності підприємства. *Грааль науки*. 2026. № 67. С. 33–43. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.001.

References:

1. Kuznetsova, S. O. (2019). Accounting for Foreign Economic Activity: A Study Guide. KH. : Vydavnytstvo Ivanchenko I. S. 221 s.

2. Marhasova, V. H. & Akymenko, O. YU. (2017). Accounting for Foreign Economic Activity: Lecture Notes for Students Majoring in "Accounting and Auditing". Chernihiv: CHNTU. 122 s.

3. Yur'yeva, P. B. & Mykytenko, T. V. (2022). Foreign Economic Activity and Specifics of Its Taxation: Theoretical Aspects. *Ekonomika ta suspil'stvo*, №38. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30/

4. Skoruk, O. V. (2023). Accounting and Taxation of Foreign Economic Activity: Lecture Notes. *Luts'k : Volyns'kyy natsional'nyy universytet imeni Lesi Ukrayinky*, 92 s. https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0334515a-2d4c-4baf-bba9-a2c220d0ce3c/content

5. Prokopyshyn, O., Leha, O., Tyutyunnyk, S. & Humenyuk, I. (2025). Accounting and analytical support for the foreign economic activity of Ukrainian enterprises, categorized by type. *Visnyk INAU*. https://doi.org/10.31734/economics2025.32.055

6. Dubinina, M. V., Kuz′oma, V. V. & Syrtseva, S. V. (2023). Accounting for foreign economic activity: a lecture course for students pursuing a second (master's) level of higher education under the "Accounting and Taxation" educational-professional program. *Mykolayivs'kyy natsional'nyy ahrarnyy universytet*, 58 s.

7. Krayevs′kyy, V. M. & Skoryk, O. V. (2025). Institutional transformation of mechanisms for accounting and analytical support of foreign economic operations. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk*, № 1(92). S. 67–76. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.067.

8. Serpeninova, YU. S. & Pobozhiy, A. O. (2021). Tax optimization of foreign economic activity. *Finansovyy prostir*, № 3(43). https://doi.org/10.18371/fp.3(43).2021.116126

9. Antonyuk, O. R. (2024). Accounting for foreign economic activity: impact on current aspects of currency supervision and financial monitoring during martial law in Ukraine. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, № 3. S. 83–86. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.17.

10. Boldovs′ka, K. P. (2022). Features and components of accounting support for international operations of business entities. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (35). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-33.

11. Panasyuk, V. P. & Tkachuk, I. V. (2024). Organization of accounting for foreign economic activity amidst full-scale war. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 2. 201–206. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-50.

12. Zhyvko, Z. M., Rassadnykova, S. P., Zhyvko V. I. & Shehyns′ka A. O. (2024). Main tasks and methods of analyzing an enterprise's foreign economic activity. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, № 2(74). S. 83–96. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-83-96.

13. Kononov, I. I. (2020). The essence of foreign economic activity as an object of accounting modeling. *Biznes Inform*, № 5. S. 79–86. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-79-86.

14. Topalova, I. A. & Klyevtsyevych, N. V. (2026). The interrelationship between financial accounting and auditing as the basis for the reliability of an enterprise's financial statements. *Hraal' nauky*, 2026. № 67. S. 33–43. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.001.

Фінансування. *«Дослідження не отримувало спеціального фінансування від державних, комерційних або некомерційних організацій».*

Конфлікт інтересів. *«Автор заявляє про відсутність потенційного конфлікту інтересів щодо дослідження, авторства та/або публікації цієї статті».*

Декларація використання ШІ. *Під час проведення дослідження та підготовки рукопису генеративний штучний інтелект та технології на основі штучного інтелекту не використовувалися.*

Надходження рукопису до журналу: 13.08.2026
Прийнято до друку рукопис після рецензування: 16.09.2026
Дата публікації: 30.10.2026

ISSN 3083-6123 (print); ISSN 2786-6599 (online)

ЗМІСТ

Агрес О. Г., Марків Г. В.
ДЕРЖАВНІ КРЕДИТНІ ПРОГРАМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ……..... 3

Гаврилечко Ю. В.
ГЕНЕЗА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УКРАЇНІ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ…….. 19

Зайцев І. О.
АРХІТЕКТУРА І КЛАСИФІКАЦІЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ …… 34

Замлинський В.А.
ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ..…….…… 49

Іорданов О. О.
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНОЇ ІНІЦІАТИВИ «УКРАЇНСЬКА БЕССАРАБІЯ»..... 70

Калініченко А. В.
ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 87

Калюжна М. М.
РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ КОНТРОЛЮЮЧИХ ОРГАНІВ ……... 105

Лівінський А. І., Пшенін С. О., Кришталевич М. В.
УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ТА НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ……...….. 119

Лівінський Г.А.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІКРОПРОЦЕСАМИ У ВИНОГРАДАРСТВІ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПІВДНЯ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ……..…. 136

Милько І. П., Нагорнова О. В., Ожема С. В.
МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЄВРОПИ: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНІ AI-ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ…….……. 151

Минів Р. М., Степанов М. М.
ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ……... 166

Небога Т. В., Рубель О. Є., Волювач О. В.
СИНЕРГІЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ)…… 182

Сахацький М. П., Запша Г. М., Найда І. С.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ МОНІТОРИНГУ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..……. 205

Станько В. Ю., Крайній В. О.
ОСОБЛИВОСТІ ЗАХИСТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ……. 219

Топалова І. А.
ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ТА РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ…… 234