

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»



№ 6 (98) / 2025  
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 6 (98)

2 том

Київ 2025

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ėkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomičeskie nauki

### **Редакція:**

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (Київ, Україна)

### **Редакційна колегія:**

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

**Дегтяр Андрій Олегович** — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

**Дегтяр Олег Андрійович** — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Красноручський Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

***Експерти:***

**Чистюхіна Анастасія Олександрівна** — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

## ЗМІСТ

### ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Андренко Ірина Борисівна**  
ЦИФРОВИЙ ДЕТОКС ЯК НОВА ТЕНДЕНЦІЯ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЯХ ..... 9
- Грицак Оксана Степанівна, Батаєв Сергій Вікторович, Парубець Олег Валентинович**  
АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРІ HORECA..... 16

### МАРКЕТИНГ

- Далибожик Андрій Мар'янович**  
ПОКРАЩЕННЯ КОРИСТУВАЦЬКОГО ДОСВІДУ ЗА ДОПОМОГОЮ ПОШУКОВОГО  
ШІ АГЕНТА ..... 25
- Сязін Сергій Сергійович**  
ІНСТРУМЕНТИ ЕКО-БРЕНДИНГУ НА FMCG ПІДПРИЄМСТВАХ: СТРАТЕГІЯ ТА  
СПОЖИВЧЕ СПРИЙНЯТТЯ ..... 33

### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Довгаль Олена Андріївна**  
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СЕГМЕНТІ ЛАНЦЮЖКА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ  
ЕЛЕКТРОМОБІЛЕЙ У РЕГІОНІ АСЕАН ..... 45
- Бондар Олександр Васильович**  
ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО  
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ..... 50
- Гетманенко Олексій Олександрович**  
ПЕРЕГЛЯД ВПЛИВУ ІМІГРАЦІЇ НА РІВЕНЬ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ..... 57
- Лимар Валерія Валеріївна, Сафаров Ульві Абужер огли**  
АНАЛІЗ ДВОСТОРОННЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ТА АЗЕРБАЙДЖАНУ В КОНТЕКСТІ  
ГЕОПІЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ ..... 65
- Моїсеєнко Тетяна Євгенівна, Голик Валерій Володимирович**  
ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ СПОРТСМЕНІВ:  
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ..... 73

### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Гришук Ганна Валеріївна, Пономаренко Андрій Сергійович**  
ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ: ПРИЧИНИ  
ВИНИКНЕННЯ, ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ..... 79



<b>Занько Борис Михайлович</b> РОЗПОДІЛ НЕОБОРОТНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ВИРОБНИЧІ Й НЕВИРОБНИЧІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ОБЛІКУ .....	86
--	----

<b>Кіндзерський Іван Мирославович, Омецінська Ірина Ярославівна</b> МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ .....	97
--	----

<b>Куксінський Максим Олександрович</b> МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РУХУ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	103
--	-----

<b>Мякишевська Олена Миколаївна</b> ІПОТЕЧНІ ЦІННІ ПАПЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ДЕВЕЛОПМЕНТІ.....	112
---	-----

<b>Фрицький Володимир Іванович</b> МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	120
--	-----

#### ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

<b>Ткачук Денис Сергійович</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОКОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ .....	127
--	-----

#### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<b>Губарева Ірина Олегівна, Лукашев Сергій Валерійович</b> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	135
--	-----

#### СІЛЬСЬКИЙ (ЗЕЛЕНИЙ) ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<b>Кожухівська Раїса Борисівна, Подзігун Світлана Миколаївна</b> РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ НА РІВНІ ДЕСТИНАЦІЇ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ .....	144
--	-----

#### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

<b>Кисельов Іван Анатолійович</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ У СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ .....	151
---	-----

## CONTENTS

### HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Andrenko Iryna**

DIGITAL DETOX AS A NEW TREND IN HOTEL SERVICES..... 9

**Hrytsak Oksana, Bataiev Sergii, Parubets Oleh**

CURRENT TRENDS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION  
IN THE HORECA SECTOR..... 16

### MARKETING

**Dalybozhyk Andrii**

USER EXPERIENCE IMPROVEMENT THROUGH AI SEARCH AGENT USE..... 25

**Siazin Sergii**

ECO-BRANDING TOOLS AT FMCG ENTERPRISES: STRATEGY AND CONSUMER  
PERCEPTION..... 33

### INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Dovgal Olena**

INVESTMENT ACTIVITIES IN THE SEGMENT OF THE ELECTRIC VEHICLE VALUE CHAIN  
IN THE ASEAN REGION..... 45

**Bondar Oleksandr**

INNOVATIVE DEVELOPMENT MODEL OF INTERNATIONAL COMPANY IN THE CONDITIONS  
OF DIGITAL TRANSFORMATION..... 50

**Hetmanenko Oleksiy**

REASSESSING THE IMPACT OF IMMIGRATION ON WAGE LEVELS..... 57

**Lymar Valeriia, Safarov Ulvi Abuzer ogly**

ANALYSIS OF BILATERAL TRADE BETWEEN UKRAINE AND AZERBAIJAN IN THE CONTEXT  
OF GEOPOLITICAL CHALLENGES ..... 65

**Moiseienko Tetiana, Golyk Valerii**

INSTITUTIONALISING FINANCIAL LITERACY FOR PROFESSIONAL ATHLETES:  
THEORETICAL FOUNDATIONS AND IMPLEMENTATION PATHWAYS IN UKRAINE..... 73

### ACCOUNTING AND TAXATION

**Hryshchuk Hanna, Ponomarenko Andrii**

TRANSFER PRICING IN THE TAXATION SYSTEM: REASONS OF EMERGENCE, HISTORY  
OF DEVELOPMENT AND TODAY'S REALITIES..... 79

**Zanko Borys**

DISTRIBUTION OF NON-CURRENT TANGIBLE ASSETS INTO PRODUCTIVE AND  
NON-PRODUCTIVE AND THE FEATURES OF THEIR ACCOUNTING ..... 86



**Kindzerskyi Ivan, Ometsinska Iryna**

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ORGANIZATION AND EVALUATION OF SALES  
ACTIVITIES BY CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES..... 97

**Kuksinskyi Maksym**

METHODS OF ORGANIZING THE MOVEMENT OF ACCOUNTING AND INFORMATION  
FLOWS IN THE ACCOUNTING SYSTEM OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL RESULTS..... 103

**Miakyshevska Olena**

MORTGAGE SECURITIES AS AN INSTRUMENT FOR SHAPING THE INVESTMENT  
CLIMATE IN DEVELOPMENT ..... 112

**Frytskyi Volodymyr**

METHODOLOGICAL ASPECTS AND INFORMATION SUPPORT FOR THE ANALYSIS  
OF ECONOMIC SECURITY OF ECONOMIC ENTITIES ..... 120

**ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES**

**Tkachuk Denis**

CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF UKRAINE'S DAIRY PRODUCT  
SUBCOMPLEX ..... 127

**PUBLIC ADMINISTRATION**

**Hubarieva Iryna, Lukashev Serghii**

WAYS TO IMPROVE STATE REGULATION OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN UKRAINE  
IN THE POSTWAR PERIOD ..... 135

**RURAL (GREEN) TOURISM AS AN INNOVATIVE FORM OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY**

**Kozhukhivska Raisa, Podzihun Svitlana**

DEVELOPMENT OF RURAL GREEN TOURISM AT THE DESTINATION LEVEL:  
A METHODOLOGICAL ASPECT ..... 144

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

**Kiselov Ivan**

THEORETICAL ASPECTS OF THE ESSENCE OF FINANCIAL RESILIENCE AND FEATURES  
OF ITS FORMATION IN AGRIBUSINESS ENTITIES ..... 151

УДК 640.41:338.48

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

**Андренко Ірина Борисівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри туризму і готельного господарства*

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Andrenko Iryna**

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0002-4530-9445

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11164

## ЦИФРОВИЙ ДЕТОКС ЯК НОВА ТЕНДЕНЦІЯ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЯХ

### DIGITAL DETOX AS A NEW TREND IN HOTEL SERVICES

**Анотація.** У статті досліджено цифровий детокс як нову тенденцію сервісу в готельній індустрії та туризмі. Показано, що в умовах постійного зростання впливу цифрових технологій на всі сфери життя людини проблема цифрового перевантаження набуває особливої актуальності, що стимулює попит на послуги, спрямовані на відключення від інформаційного середовища.

Мета статті: визначити особливості впровадження цифрового детоксу як нової тенденції у готельному сервісі, дослідити його вплив на задоволеність гостей та конкурентоспроможність готельних підприємств, а також окреслити напрями оптимізації таких послуг в умовах сучасних вимог туристичного ринку.

У статті висвітлено вплив цифровізації на спосіб організації відпочинку та функціонування готельної індустрії, зокрема розглянуто особливості впровадження концепції цифрового детоксу як новітньої послуги у готельних закладах. Показано, що сучасні умови інтенсивного розвитку цифрових технологій призводять до явища цифрового перевантаження, що негативно позначається на психоемоційному стані людини та якості відпочинку. У відповідь на ці виклики туристична та готельна сфера активно шукає шляхи адаптації сервісу до нових потреб споживачів. Метою дослідження є визначення особливостей цифрового детоксу як тенденції у сервісному обслуговуванні, його впливу на задоволеність гостей та конкурентоспроможність готельних підприємств, а також окреслення напрямів оптимізації таких послуг в умовах сучасного туристичного ринку. У статті розглянуто сучасні формати офлайн-відпочинку, охарактеризовано категорії людей, які найбільше потребують цифрової детоксикації, проаналізовано переваги та недоліки таких подорожей. Особливу увагу приділено економічному значенню впровадження програм цифрового детоксу для розвитку віддалених туристичних локацій та розширення спектра послуг у готельній індустрії, особливо в контексті поствоєнної відбудови та підвищеної потреби суспільства у психоемоційному відновленні. Отримані результати систематизовано та узагальнено, що може слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень і практичного застосування в готельному господарстві.

**Ключові слова:** готельний бізнес, цифровий детокс, офлайн-відпочинок, сервіс, психоемоційне відновлення, туристичні послуги.

**Summary.** The article explores digital detox as a new trend in hotel industry and tourism services. It demonstrates that under conditions of the growing influence of digital technologies on all spheres of human life, the problem of digital overload becomes particularly relevant, stimulating the demand for services aimed at disconnecting from the information environment.

The purpose of the article: is to identify the features of implementing digital detox as a new trend in hotel services, to study its impact on guest satisfaction and the competitiveness of hotel enterprises, as well as to outline directions for optimizing such services under current tourism market requirements.

The paper highlights the impact of digitalization on leisure organization and the functioning of the hotel industry, in particular it examines the introduction of the digital detox concept as an innovative service in hotels. It shows that today's intensive development of digital technologies leads to digital overload, which negatively affects people's psycho-emotional state and the quality of rest. In response to these challenges, the tourism and hotel sectors are actively seeking ways to adapt services

to new consumer needs. The study identifies the specifics of digital detox as a service trend, its influence on guest satisfaction and hotel competitiveness, and determines possible directions for optimizing such services under modern tourism market conditions. The article examines current formats of offline leisure, characterizes categories of people most in need of digital detox, and analyzes the advantages and disadvantages of such trips. Particular attention is paid to the economic significance of introducing digital detox programs for the development of remote tourist locations and for expanding the range of hotel services, especially in the context of post-war reconstruction and the growing need of society for psycho-emotional recovery. The results obtained are systematized and summarized, which may serve as a basis for further scientific research and practical application in hotel management.

**Key words:** hotel business, digital detox, offline leisure, service, psycho-emotional recovery, tourism services.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах постійного зростання впливу цифрових технологій на всі сфери життя людини особливого значення набуває проблема цифрового перевантаження. Надмірне використання смартфонів, соціальних мереж та інших онлайн-сервісів призводить до хронічної втоми, зниження продуктивності та якості відпочинку. У відповідь на ці виклики готельна індустрія впроваджує концепцію цифрового детоксу (digital detox) як один із новітніх елементів сервісу, що сприяє відновленню психоемоційної рівноваги та здоров'я гостей.

Цей тренд є особливо актуальним в умовах зростаючої потреби туристів у глибокому відпочинку та відновленні ресурсів, що передбачає мінімізацію або повне виключення цифрових пристроїв під час перебування у готелі. Дослідження цифрового детоксу як інноваційної послуги дозволить готельним підприємствам ефективніше реагувати на зміни попиту, створювати конкурентні переваги та сприяти підвищенню рівня задоволеності гостей. Таким чином, розробка та впровадження програм цифрового детоксу відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності та потребує наукового осмислення для визначення її потенціалу та шляхів оптимізації.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Науковий інтерес до тематики цифрового детоксу поступово зростає, про що свідчить поява аналітичних досліджень [3; 4]. Зокрема, питання цифрових детоксикаційних подорожей як засобу психоемоційного відновлення туристів розглядали Андренко І. Б. та Лук'янчук А. І. [2]. У своїй роботі автори наголошують на зростаючій важливості такого виду відпочинку в контексті подолання цифрової залежності та підвищення якості життя мандрівників. Проте спеціалізованих досліджень, що аналізували б цифровий детокс безпосередньо у готельному сервісі, на даний час практично немає. Це визначає наукову новизну та актуальність дослідження, оскільки воно спрямоване на вивчення малодослідженого аспекту організації готельних послуг.

**Мета статті.** Визначити особливості впровадження цифрового детоксу як нової тенденції у готельному сервісі, дослідити його вплив на задоволеність гостей та конкурентоспроможність готельних підприємств, а також окреслити напрями оптимі-

зації таких послуг в умовах сучасних вимог туристичного ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Наразі поряд з існуючими традиційними видами й формами туризму все більший інтерес почали викликати у туристів нові форми й види туризму. Дослідження їх особливостей, основних видів та тенденцій потребує детальної уваги науковців. Дослідження нових форматів подорожей [1], дозволило виявити та узагальнити такі нові тенденції й тренди подорожей, які подано на рис. 1.

Видання «Conde Nast Traveller» назвало 20 туристичних тенденцій, які, ймовірно, домінуватимуть в 2024 році, а саме — «астротуризм, екодайвінг, обмін будинками, вокзали — нові місця харчування, спортивно-подієвий туризм, охолодження, концертний туризм, курорти для поліпшення здоров'я, відмова від поїздок у пік сезону, індивідуальні групові подорожі, допомога III, Skip-gen. подорож на поїзді стає гламурною, готелі, що належать рестораторам, тихі поїздки, міський сад, екскурсії по дому, дикий бенкет, подорожі без плану, туризм на межі» [1].

Кожна туристська дестинація, будучи унікальною має власні фактори тенденції розвитку або гальмування туризму, що викликає необхідність активізації таких досліджень. Так, ґрунтуючись на власних дослідженнях і досвіді міжнародного туризмознавства, дослідники Яна Білинець з Університету Любляни і Крістоф Томей з Університету Південної Данії проаналізували, що відбувається з українським туризмом зараз та як він може сприяти відновленню людей і країни навіть під час війни та виявили такі нові функції й тренди українського туризму, як «волонтерська допомога й гуманітарна підтримка, туризм солідарності, зміщення акценту з розваг на відновлення, деколонізація і повернення до свого; інтеграція тимчасово переміщених осіб і віднаходження спільного» [1].

Також одним із нових форматів туризму, що набуває популярності у відповідь на зростаючий попит на відпочинок без цифрових пристроїв є офлайн відпочинок або цифрова детоксикація [2]. Цей формат зосереджується на створенні умов, у яких мандрівники можуть відключитися від Інтернету та соціальних мереж, щоб знизити рівень стресу, покращити психічне здоров'я та насолодитися реальним світом без цифрового відволікання. Мета таких подорожей

«полягає в тому, щоб зменшити стрес і відволікання, збільшити концентрацію та відновити зв'язок із реальним світом навколо»

Актуальність дослідження офлайн-відпочинку або цифрової детоксикації як тенденції розвитку туристичної індустрії та гостинності в поствоєнний період зумовлена змінами у сприйнятті відпочинку та гострою потребою у відновленні психоемоційного стану людей. Після війни суспільство стикається з численними викликами, такими як стрес, тривога та перевантаження інформацією, що підсилюють потребу у відпочинку, який зосереджений на емоційній стабілізації, зменшенні стресу та поверненні до природної гармонії.

Офлайн-відпочинок або цифрова детоксикація, як інноваційний напрям у туризмі, задовольняє ці

потреби, пропонуючи повний або частковий цифровий детокс у середовищі, де гості можуть відновити свій емоційний стан, уникнути інформаційного перенасичення та повернутися до відчуття спокою. Такий формат відпочинку набуває особливої актуальності у поствоєнний період, коли люди прагнуть уникнути додаткових навантажень і покращити психічне здоров'я.

Офлайн-відпочинок — це тип подорожей, що передбачає свідоме відключення від цифрових пристроїв і повну відмову від Інтернету та соціальних мереж під час відпочинку.

Існують численні дослідження, що аналізують час, який люди проводять у соціальних мережах та користуються гаджетами. Згідно з даними «Люди витрачають на мобільні телефони у середньому 4,8

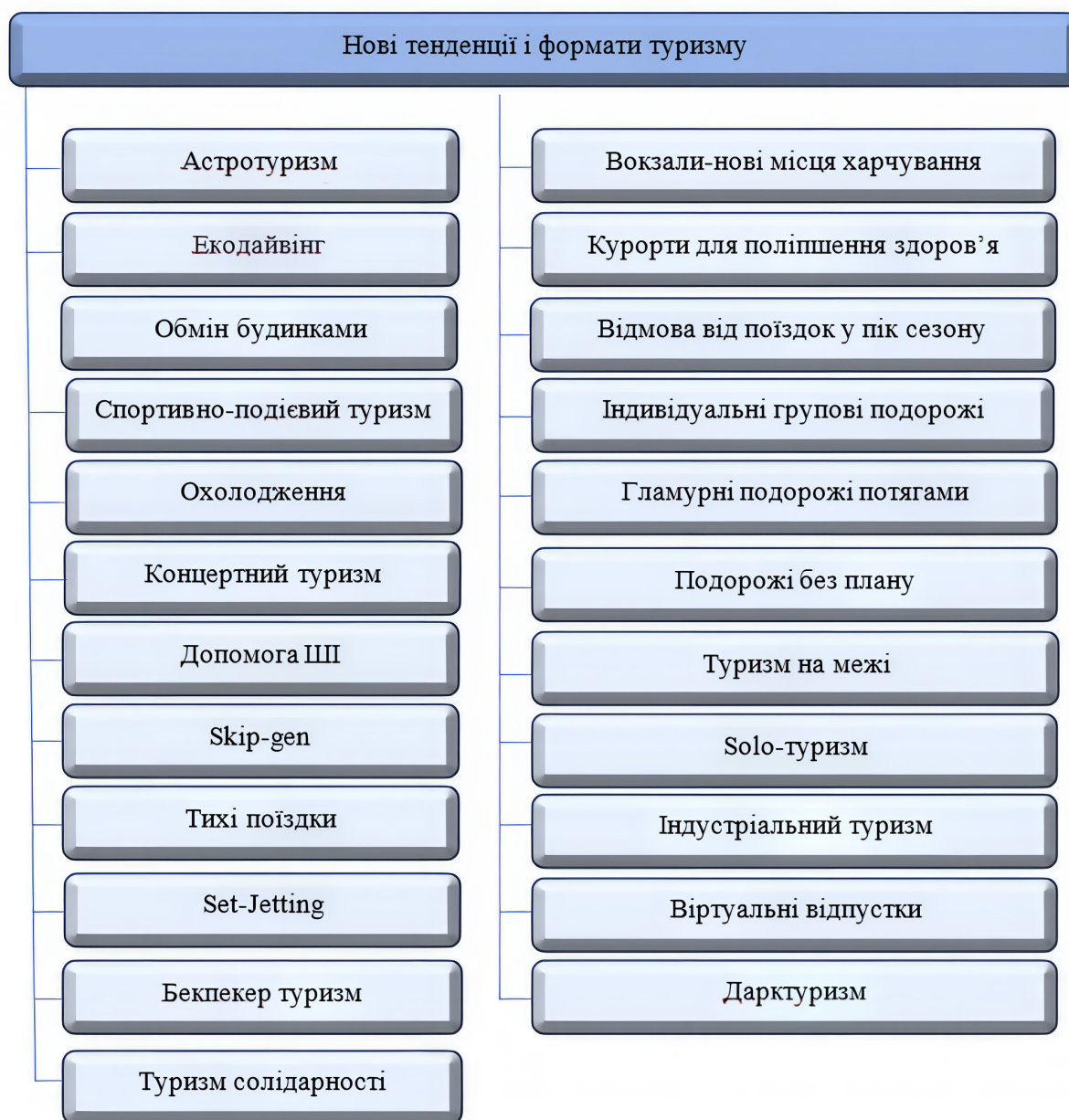


Рис. 1. Нові тенденції та формати подорожей  
Джерело: укладено автором на основі [1]



години на день. У 2021 році користувачі завантажили мобільні додатки 230 млрд. разів і витратили на них 170 млрд. доларів. Лідером за кількістю завантажень став TikTok. Люди проводять у ньому на 90% більше часу у порівнянні з 2020 роком» [3].

«Середній час, витрачений на мобільні додатки, склав чотири години 48 хвилин, що на 30% більше, ніж у 2019 році» [3].

Згідно з даними за 2024 рік, середньостатистичний користувач Інтернету проводить у соціальних мережах приблизно 2 години 27 хвилин щодня. «Є приблизно 4.74 млрд. штук. активних користувачів соціальних мереж у всьому світі. Майже 59.3% населення світу використовує принаймні одну платформу соціальних мереж. Соціальні мережі виграли 190 млн. нових користувачів за останній рік. Середня людина витрачає гроші 2 годин і 27 хв щодня в соціальних мережах» [4].

Таким чином, формат офлайн-відпочинку або цифрової детоксикації стає відповіддю на сучасні виклики цифрового світу, де надлишок інформації та постійна онлайн-присутність можуть призвести до стресу, втоми та зниження рівня задоволення від життя.

Особливості офлайн-відпочинку або цифрової детоксикації.

1. Цифровий детокс: головна мета офлайн-відпочинку — зменшити або повністю виключити використання смартфонів, ноутбуків, планшетів і будь-яких інших пристроїв із доступом до Інтернету. Це сприяє покращенню концентрації на моменті, зниженню рівня стресу, а також допомагає відчувати відпочинок більш глибоко і якісно.

2. Поглиблений контакт із природою: багато офлайн-подорожей передбачають відвідування природних місць, таких як ліси, гори, пляжі чи національні парки.

Перебування на природі допомагає зменшити відчуття тривожності та покращити загальне самопочуття, що важливо для мандрівників, які прагнуть емоційного відновлення.

3. Посилена соціальна взаємодія: відмова від пристроїв сприяє справжньому спілкуванню з іншими людьми — будь то друзі, родина чи нові знайомі під час подорожі. Офлайн-відпочинок допомагає покращити соціальні зв'язки, що є важливим для відчуття щастя та задоволення від життя.

4. Концентрація на власному досвіді: відсутність необхідності документувати кожен момент у соціальних мережах дозволяє мандрівникам більше зосередитися на власних відчуттях і внутрішньому сприйнятті. Це сприяє глибшому розумінню особистих потреб та емоцій, що робить відпочинок більш наповненим.

5. Участь у практиках усвідомленості (mindfulness): багато місць для офлайн-відпочинку пропонують програми усвідомленості, такі як йога, медитація, дихальні практики та різноманітні тренінги

на розвиток емоційної стабільності. Це допомагає мандрівникам досягти внутрішнього спокою та подолати перевтому, яка виникає через постійну багатозадачність.

6. Підвищення якості сну: офлайн-відпочинок сприяє відновленню здорових звичок сну, адже відмова від гаджетів, особливо у вечірній час, покращує якість сну завдяки зниженню дії синього світла. Якісний сон сприяє загальному відновленню організму та покращенню настрою.

7. Вибір місць, що сприяють відключенню від Інтернету: зазвичай для офлайн-відпочинку обирають віддалені місця, де немає стабільного інтернету-з'єднання, або заклади, які спеціально пропонують «зону без Wi-Fi». Деякі курорти, ретрити та готелі надають спеціальні умови, заохочуючи гостей відмовитися від цифрових пристроїв та насолоджуватися безтурботним відпочинком.

Цифрові детоксикації потребують різні категорії людей (див. рис. 2). Охарактеризуємо категорії людей, що потребують цифрової детоксикації більш детально.

1. Бізнес-професіонали та керівники:

Перевантаження інформацією: бізнес-професіонали щодня мають справу з великим обсягом інформації, що надходить через електронну пошту, месенджери, дзвінки, соціальні мережі та спеціалізовані бізнес-додатки. Високий рівень відповідальності та постійна доступність: часто очікується, що керівники будуть доступні 24/7, що призводить до цифрового стресу та емоційного виснаження. Постійний режим багатозадачності: перемикання між задачами знижує продуктивність і викликає втому, що негативно впливає на фізичне та психічне здоров'я.

2. Молодь та підлітки:

Залежність від соціальних мереж: молодь, яка активно користується соціальними мережами, часто стикається з потребою постійного порівняння себе з іншими, що може спричинити зниження самооцінки, депресію та тривожність. Вплив на навчання та концентрацію: постійне використання смартфонів заважає підліткам зосереджуватися на навчанні, знижуючи здатність до концентрації та погіршуючи загальну успішність. Проблеми зі сном: час перед екранами, особливо ввечері, може порушити природний цикл сну молоді, спричиняючи хронічну втому та труднощі з концентрацією.

3. Співробітники ІТ-сфери та люди, що працюють віддалено:

Постійна онлайн-присутність: ІТ-працівники та віддалені співробітники часто працюють у режимі постійного зв'язку з клієнтами, колегами та керівництвом, що призводить до емоційного вигорання. Відсутність чіткої межі між роботою та особистим життям: через те, що робота виконується вдома, працівники можуть зловживати часом, призначеним для відпочинку, що погіршує баланс між роботою та життям. Тривале перебування перед екранами:

це може викликати напруження в очах, головний біль, проблеми з поставою та загальне фізичне виснаження.

**4. Люди творчих професій:**

Перенасичення інформацією та втрата креативності: для творчих фахівців надлишок інформації з соціальних мереж і медіа може знижувати рівень натхнення і здатність до інновацій, оскільки увага розсіюється між численними джерелами. Вплив на самооцінку та відчуття невдачі: часте порівняння своєї роботи з роботами інших може призвести до відчуття незадоволеності власними досягненнями та знизити мотивацію до творчості.

**5. Батьки з маленькими дітьми:**

Потреба в усвідомленому вихованні: часте використання гаджетів може заважати батькам проводити достатньо часу з дітьми, що важливо для формування довірливих і теплих відносин. Залежність від цифрового світу як втеча від стресу: батьки можуть несвідомо замінювати активне спілкування з дітьми на присутність у соціальних мережах чи мобільних іграх, що знижує якість виховання і відволікає їх від важливих родинних моментів.

**6. Люди, схильні до стресу та тривожних розладів:**

Залежність від інформаційного потоку: люди з високим рівнем тривожності часто прагнуть постійно стежити за новинами, що може підвищувати рівень стресу та тривожності через сприйняття

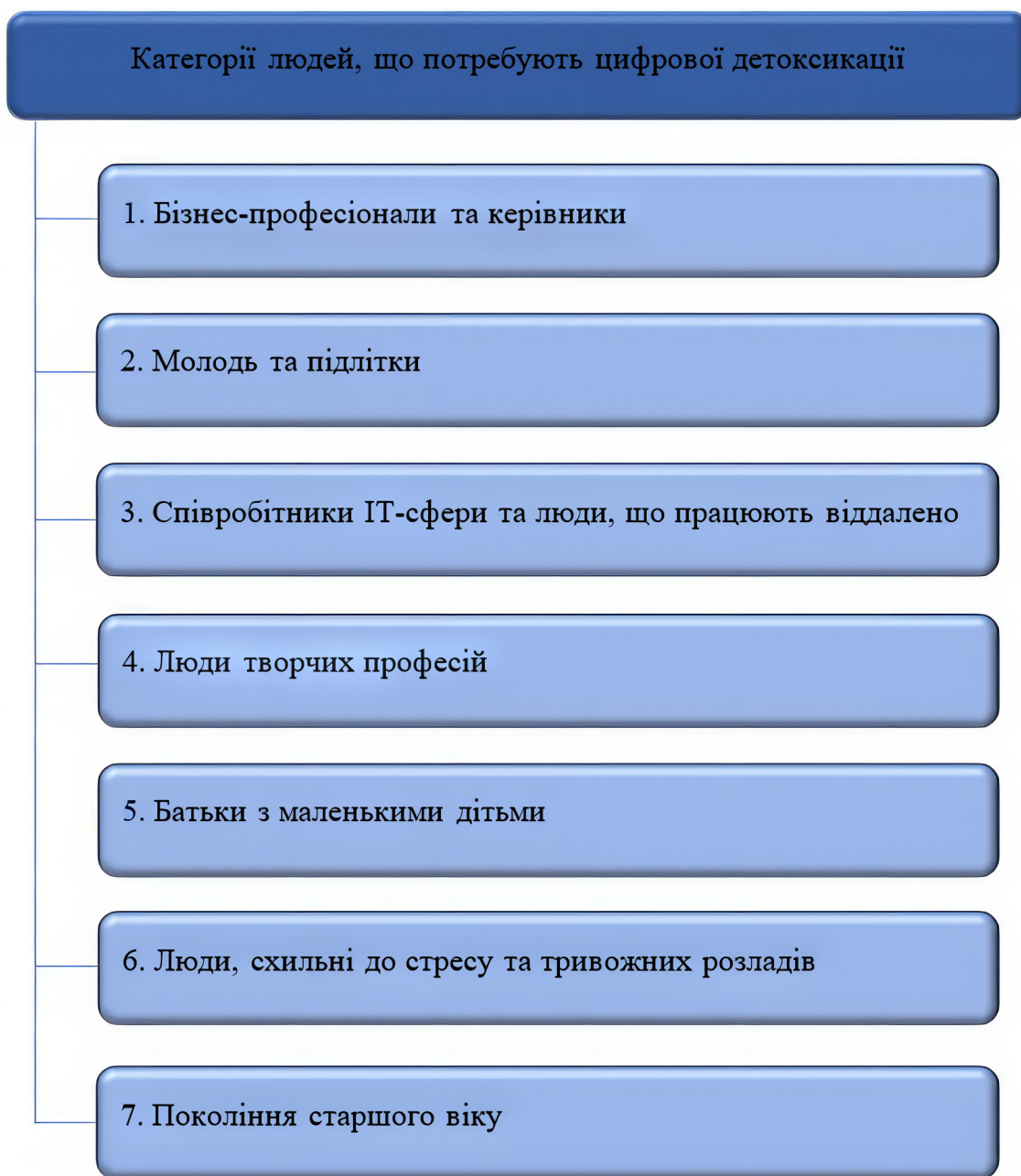


Рис. 2. Категорії людей, що потребують цифрової детоксикації  
Джерело: укладено автором



негативної інформації. Високий рівень чутливості до комунікацій: постійні повідомлення та сповіщення можуть викликати почуття неспокою і потребу негайно відповідати, що посилює емоційне виснаження та залежність від цифрових пристроїв.

#### 7. Покоління старшого віку:

Психологічний вплив надмірного використання гаджетів: люди похилого віку часто мають труднощі у використанні сучасних технологій, що може спричинити додатковий стрес та фрустрацію. Соціальна ізоляція та погіршення комунікативних навичок: заміна реального спілкування на віртуальне може призвести до відчуття самотності, погіршення психічного здоров'я та зниження соціальної активності.

Зростання популярності офлайн-відпочинку пояснюється бажанням людей уникнути постійної прив'язаності до технологій та соціальних мереж. Дослідження показують, що зменшення часу перед екранами покращує психічне здоров'я, знижує рівень стресу та допомагає краще сприймати навколишній світ. Такий формат відпочинку допомагає людям повернутися до простих радощів життя та знайти гармонію між зовнішнім світом і власними почуттями.

Офлайн-відпочинок або цифрова детоксикація, має як переваги, так і недоліки, що роблять його відповідним не для всіх типів мандрівників. Розглянемо їх детально.

#### Переваги офлайн-відпочинку:

1. Зниження рівня стресу та цифрового виснаження: відмова від постійного інформаційного потоку та електронних пристроїв сприяє зниженню тривожності, допомагає відновити внутрішню рівновагу та забезпечує більш глибокий відпочинок.

2. Поглиблене занурення в навколишнє середовище: відсутність цифрового відволікання дозволяє глибше зануритися в природу, культуру та атмосферу місця, де відпочиває турист, що робить досвід автентичним і насиченим.

3. Поліпшення якості сну: зниження дії синього світла від екранів, особливо у вечірній час, сприяє поліпшенню якості сну, що позитивно впливає на загальний фізичний і психічний стан.

4. Сприяння емоційному відновленню: офлайн-відпочинок допомагає розслабитися, знизити рівень напруги та відновити ресурсний стан, що є особливо корисним після напружених періодів у житті, таких як робочі перевантаження чи стресові ситуації.

5. Розвиток навичок усвідомленості та особистісного зростання: відмова від смартфонів і доступу до Інтернету дає можливість приділити більше уваги особистому розвитку, саморефлексії та практикам усвідомленості (mindfulness).

6. Покращення соціальної взаємодії: відмова від цифрових пристроїв створює умови для глибшого й якіснішого спілкування з іншими людьми, допомагаючи побудувати справжні зв'язки та зблизитися з близькими, друзями або іншими мандрівниками.

7. Сприяння еко-усвідомленому туризму: офлайн-відпочинок часто проводять у віддалених природних локаціях, що підтримує розвиток екологічного туризму та сприяє збереженню природних зон.

#### Недоліки офлайн-відпочинку

1. Відсутність зв'язку та доступу до екстреної інформації: у випадку непередбачених ситуацій гостям може бути важко оперативно зв'язатися з рідними або отримати допомогу через обмежений доступ до зв'язку та Інтернету.

2. Відчуття ізоляції та дискомфорту у деяких людей: для людей, звиклих до постійного контакту зі світом через соціальні мережі, офлайн-відпочинок може викликати дискомфорт або почуття ізоляції, що вплине на загальне задоволення від відпочинку.

3. Складність планування та організації: через відсутність Інтернету ускладнюється планування додаткових заходів чи маршрутів, бронювання закладів або отримання необхідної інформації про місцевість у режимі реального часу.

4. Обмеження в доступі до цифрових послуг та інформації: відмова від Інтернету унеможливорює доступ до сервісів, як-от онлайн-банкінг або навігаційні програми, що може бути незручним або навіть проблематичним під час подорожі.

5. Залежність від попередньої підготовки: для комфортного офлайн-відпочинку потрібна ретельна попередня підготовка, щоб уникнути проблем під час відсутності зв'язку, наприклад, друк карт і маршрутів, підготовка списку контактів та інших важливих даних.

6. Вплив на бізнес і робочі обов'язки: для бізнес-професіоналів або людей із робочими обов'язками, що вимагають постійної онлайн-присутності, відключення може бути проблематичним, адже це може призвести до накопичення завдань або ускладнити робочі процеси.

7. Не завжди підходить для сімей з дітьми: для подорожей із дітьми офлайн-відпочинок може бути складнішим, адже діти часто використовують гаджети для розваг і підтримання зв'язку з друзями.

З економічної точки зору, офлайн-відпочинок створює можливості для розвитку віддалених туристичних місць і підтримки місцевих громад. Запровадження ретритів і курортів без доступу до Інтернету сприяє підвищенню привабливості природних локацій, допомагає їм адаптуватися до змінних потреб ринку та розширити спектр туристичних пропозицій. Для готелів і рекреаційних центрів офлайн-відпочинок є інструментом для залучення нових категорій туристів, які прагнуть релаксації та спокою.

Таким чином, дослідження цієї тенденції є актуальним, оскільки воно дозволяє зрозуміти, як офлайн-відпочинок може сприяти відновленню психічного здоров'я та стати значущим чинником відновлення туристичної галузі, а також розширити спектр послуг індустрії гостинності для відповіді на потреби суспільства у поствоєнний час.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження встановлено, що цифровий детокс виступає перспективним напрямом розвитку сервісу в готельній індустрії, який формується у відповідь на сучасні виклики цифрового перевантаження та зростаючу потребу туристів у психоемоційному відновленні. Запровадження програм офлайн-відпочинку у готельних закладах сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей, створює додаткові конкурентні переваги для підприємств готельного господарства, а також стимулює розвиток віддалених туристичних дестинацій, що є особливо актуальним у контексті поствоєнної відбудови. Детально охарактеризовано сучасні формати цифрового детоксу та визначено категорії споживачів, для яких такі послуги є найбільш

затребуваними. Виокремлено переваги й ризики впровадження даного виду сервісу, що дозволяє готельним підприємствам більш ефективно планувати його інтеграцію у власну діяльність.

Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі є дослідження споживчих очікувань та рівня задоволеності клієнтів послугами цифрового детоксу, економічної ефективності впровадження таких програм у готельних закладах, а також розробка маркетингових стратегій для їх популяризації серед різних сегментів туристів. Окремим напрямом подальших досліджень доцільно визначити аналіз досвіду міжнародних готельних мереж щодо впровадження цифрового детоксу та можливостей адаптації таких практик до умов розвитку української індустрії гостинності.

### Література

1. Андренко І. Б. Нові формати подорожей. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. С. 104–105. URL: <https://surl.ln/nddzaj> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Андренко І. Б., Лук'янчук А. І. Цифрові детоксикаційні подорожі та їх важливість. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф.*, Частина 1. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир'я, 2024. 483 с. 2024. С. 319–322 URL: <https://surl.li/fuuzki> (дата звернення: 15.06.2025).
3. Люди витрачають на телефон 30% свого часу — дослідження. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-59964910> (дата звернення: 15.06.2025).
4. Соціальні мережі 2024: рейтинг найпопулярніших платформ в Україні та світі, статистика і тренди. URL: <https://surl.lt/djlyok> (дата звернення: 15.06.2025).

### References

1. Andrenko I. B. Novi formaty podorozhei. *Suchasni tendentsii rozvytku industrii turyzmu ta hostynnosti: hlobalni vyklyky: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova, 2024. s. 104–105. URL: <https://surl.ln/nddzaj>.
2. Andrenko I. B., Lukianchuk A. I. Tsyfrovi detoksykatsiini podorozhi ta yikh vazhlyvist. *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: materialy X Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Chastyna 1. Lutsk, 6 hrud. 2024 r., Lutsk: Nadstyria, 2024. 483 s. 2024. S. 319–322. URL: <https://surl.li/fuuzki>.
3. Liudy vytrachaiut na telefon 30% svoho chasu — doslidzhennia. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-59964910>.
4. Sotsialni merezhi 2024: reitynh naipopuliarnishykh platform v Ukraini ta sviti, statystyka i trendy. URL: <https://surl.lt/djlyok>.

УДК 338.48:004

**Грицак Оксана Степанівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи  
Національний лісотехнічний університет України*

**Hrytsak Oksana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Accounting, Finance and Hospitality Management  
Ukrainian National Forestry University  
ORCID: 0000-0002-0571-7487*

**Батаєв Сергій Вікторович**

*керівник технологічного відділу компанії ЕЛЕКС;  
аспірант*

*Ворщського університету*

**Bataiev Sergii**

*Head of Technology Department of the ELEKS inc.;  
Postgraduate Student of the  
The University of Warwick  
ORCID: 0009-0009-9564-9403*

**Парубець Олег Валентинович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанної справи і туризму  
Київський державний фаховий коледж туризму та готельного господарства*

**Parubets Oleh**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism  
Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality  
ORCID: 0000-0003-4586-7997*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11166

## АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРІ HORECA

## CURRENT TRENDS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION IN THE HORECA SECTOR

**Анотація.** Вступ. Сфера HoReCa (готельно-ресторанний та кейтеринговий бізнес) упродовж останніх років зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених впливом цифровізації, змінами у поведінці споживачів, інтенсифікацією конкуренції та наслідками глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19. Швидке поширення цифрових технологій – таких як хмарні сервіси, автоматизовані CRM-системи, мобільні платформи замовлення, електронні платіжні рішення, інтернет речей (IoT) та штучний інтелект – стає не лише інструментом адаптації до нових умов, а й фактором стратегічного розвитку. Разом з тим, процес цифрової трансформації гальмується низкою проблем: обмеженим доступом до інвестицій, браком цифрової компетентності працівників, слабкою нормативною базою та нерівномірністю впровадження інновацій у суб'єктів різного масштабу.

**Мета.** Метою даного дослідження є виявлення, аналіз і систематизація сучасних трендів цифровізації у сфері HoReCa, а також формування практичних рекомендацій щодо реалізації цифрових стратегій з урахуванням особливостей національного та міжнародного контексту. Об'єктом дослідження виступають підприємства сфери HoReCa, що функціонують в умовах цифрової трансформації, а предметом – процеси впровадження цифрових інструментів і технологій у їхню операційну та управлінську діяльність.

Матеріали і методи. У роботі застосовано низку наукових методів. Метод аналізу та узагальнення літературних джерел було використано для окреслення теоретичних основ цифровізації HoReCa та вивчення міжнародного досвіду. За допомогою контент-аналізу опрацьовано кейси цифрової трансформації таких компаній, як Marriott, Hilton, Domino's, Lviv Croissants тощо. Метод SWOT-аналізу дозволив ідентифікувати сильні сторони, ризики та бар'єри цифровізації в HoReCa. Також проведено експертне опитування представників малого та середнього бізнесу галузі в Україні для з'ясування практичних труднощів і очікувань від цифрових рішень.

У ході дослідження автором: класифіковано основні цифрові тренди у сфері HoReCa, зокрема розвиток онлайн-бронювання, автоматизації обслуговування, персоналізації клієнтського досвіду, інтеграції чат-ботів і аналітики Big Data; встановлено, що ключовими викликами залишаються фінансові бар'єри впровадження IT-рішень, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та брак стандартів щодо інтеграції цифрових сервісів; виокремлено пріоритетні напрями цифрової трансформації для підприємств різного типу.

Результати. У результаті дослідження зроблено висновок, що цифровізація є не лише реакцією на зміни, а й потужним інструментом для формування конкурентних переваг у сфері HoReCa. Практичні рекомендації включають: розробку цифрових стратегій із залученням фахівців з IT-маркетингу; поступове впровадження модульних цифрових рішень з можливістю масштабування; підвищення кваліфікації персоналу через короткострокові освітні програми; залучення державної підтримки через цифрові гранти та консультативні платформи. Застосування отриманих результатів може суттєво сприяти прискоренню цифрової трансформації підприємств HoReCa та підвищенню їх адаптивності до викликів цифрової економіки.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці впливу цифровізації на клієнтський досвід, операційну ефективність та сталий розвиток підприємств HoReCa. Також перспективним напрямом є розробка адаптивних цифрових моделей для малого бізнесу з урахуванням локальних особливостей ринку.

**Ключові слова:** цифрові технології, HoReCa, готельно-ресторанний бізнес, інформаційні системи, автоматизація, програмне забезпечення SERVIO, цифровий маркетинг, управління бізнес-процесами, персоналізація сервісу, аналітика даних.

**Summary.** Introduction. The HoReCa (hotel, restaurant and catering) sector has been undergoing significant transformations in recent years, driven by the impact of digitalization, changes in consumer behavior, intensified competition, and the consequences of global challenges, including the COVID-19 pandemic. The rapid spread of digital technologies – such as cloud services, automated CRM systems, mobile ordering platforms, electronic payment solutions, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence – is becoming not only a tool for adapting to new conditions, but also a factor in strategic development. However, the process of digital transformation is hampered by a number of problems: limited access to investment, lack of digital competence of employees, a weak regulatory framework, and uneven implementation of innovations across entities of different scales.

**Purpose.** The purpose of this study is to identify, analyze and systematize modern trends in digitalization in the HoReCa sector, as well as to formulate practical recommendations for the implementation of digital strategies taking into account the specifics of the national and international context. The object of the study is HoReCa enterprises operating in the context of digital transformation, and the subject is the processes of implementing digital tools and technologies in their operational and management activities.

**Materials and methods.** A number of scientific methods were used in the work. The method of analysis and generalization of literary sources was used to outline the theoretical foundations of HoReCa digitalization and study international experience. Using content analysis, cases of digital transformation of such companies as Marriott, Hilton, Domino's, Lviv Croissants, etc. were studied. The SWOT analysis method allowed us to identify the strengths, risks and barriers to digitalization in HoReCa. An expert survey of representatives of small and medium-sized businesses in the industry in Ukraine was also conducted to clarify practical difficulties and expectations from digital solutions.

**During the study,** the author: classified the main digital trends in the HoReCa sector, in particular the development of online booking, service automation, customer experience personalization, chatbot integration and Big Data analytics; established that the key challenges remain financial barriers to implementing IT solutions, insufficient level of digital literacy of staff and lack of standards for integrating digital services; identified priority areas of digital transformation for enterprises of various types.

**Results.** The study concluded that digitalization is not only a reaction to changes, but also a powerful tool for creating competitive advantages in the HoReCa sector. Practical recommendations include: developing digital strategies with the involvement of IT marketing specialists; gradual implementation of modular digital solutions with the ability to scale; improving staff skills through short-term educational programs; attracting government support through digital grants and advisory platforms. The application of the obtained results can significantly contribute to the acceleration of the digital transformation of HoReCa enterprises and increase their adaptability to the challenges of the digital economy.

**Prospects.** Further research should be focused on assessing the impact of digitalization on the customer experience, operational efficiency and sustainable development of HoReCa enterprises. Another promising direction is the development of adaptive digital models for small businesses, taking into account local market characteristics.

**Key words:** digital technologies, HoReCa, hotel and restaurant business, information systems, automation, SERVIO software, digital marketing, business process management, service personalization, data analytics.



**Постановка проблеми.** Цифровізація стрімко змінює готельно-ресторанну сферу (HoReCa), охоплюючи готелі, ресторани, кафе, кейтерингові служби та інші заклади індустрії гостинності. Під впливом глобальних чинників — таких як зміна поведінки споживачів, розвиток мобільних технологій, автоматизація процесів та зростання значущості Big Data — цифрові рішення дедалі активніше інтегруються в операційні моделі. За даними Statista (2024), до 2027 року обсяг світового ринку онлайн-бронювання готелів сягне 125 млрд. дол. США, а сегмент мобільного замовлення їжі зростатиме на 17% щорічно. В Україні, за оцінками DOU та Мінцифри, вже понад 43% підприємств HoReCa користуються цифровими CRM або платформами для управління замовленнями, тоді як у 2019 році цей показник становив лише 15%.

Попри позитивну динаміку, цифрова трансформація в HoReCa відбувається нерівномірно й супроводжується низкою бар'єрів: нестачею фінансових ресурсів, слабкою цифровою грамотністю персоналу, фрагментарністю впроваджених рішень та регіональними диспропорціями в цифровій інфраструктурі. Особливої складності зазнає малий і середній бізнес, який часто не має стратегічного бачення цифровізації. Водночас ринкова турбулентність і зростаюча конкуренція посилюють потребу в гнучких, технологічно підкріплених моделях управління.

З огляду на викладене, актуальність дослідження визначається потребою адаптації цифрових інновацій до українських реалій — з урахуванням відсутності уніфікованих стандартів, нерівного рівня цифрової зрілості підприємств і слабкої внутрішньої автоматизації. У цьому контексті сформульовано такі гіпотези: комплексна цифровізація підвищує операційну ефективність і лояльність клієнтів; глибина цифрової трансформації залежить від масштабу бізнесу, доступу до капіталу й регіональних умов; найбільшої ефективності цифровізація досягає за наявності управлінських змін і розвитку персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність цифровізації у сфері HoReCa знайшла широке відображення в сучасній науковій літературі як вітчизняного, так і зарубіжного походження. У роботах Перегуди Ю. та Кривоберця М. [1] розглянуто концепцію smart-рішень як складову інноваційного розвитку індустрії гостинності, з акцентом на технологічну модернізацію рекреаційного середовища. Лисюк Т. [2] аналізує цифровізацію крізь призму сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, наголошуючи на ролі екоефективності цифрових процесів. Кривенкова Р. Ю. і Сіра Е. О. [6] акцентують увагу на інноватизації організації харчування в індустрії гостинності, що включає цифрові сервіси та оновлені управлінські практики. Значний інтерес викликає колективна монографія за редакцією Вдовічена А. А. [4], у якій цифровізація трактується як основа фор-

мування систем лояльності та сервісної комунікації. У публікації Поворознюк І. М. та Штангеевої Н. [5] цифрові інструменти розглядаються як умова адаптації підприємств ресторанного господарства до кризових умов. Дослідження Домище-Медяник А. та співавт. [8] ілюструє адаптацію глобальних цифрових практик до умов повномасштабної війни в Україні, зокрема щодо логістики, обслуговування та просування. У свою чергу, Юровчик В., Гоблик-Маркович Н. та Ільтьо Т. [10] аналізують цифровізацію як елемент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам HoReCa підвищити свою адаптивність та конкурентоспроможність.

Міжнародні джерела здебільшого фокусуються на прикладних аспектах цифрової трансформації та її інтеграції в управління сталим розвитком. Зокрема, Amicarelli V. та ін. [3] досліджують потенціал цифрових технологій для зменшення харчових втрат у готельній індустрії, а Di Pierro R. та співавт. [7] розглядають роль цифровізації у досягненні екологічних і соціальних цілей у HoReCa. У роботі Sigala E. G. та ін. [11] акцент зроблено на використанні інтелектуальних систем контролю за відходами в ресторанах. Pal T. з колегами [12] розглядають цифровізацію ланцюгів постачання як засіб забезпечення стійкості галузі до деструктивних подій. Grochowski K. та Czurpyna-Nowak A. [9] систематизують можливості й загрози цифровізації у стратегічному менеджменті, тоді як Marczewska M. [13] інтерпретує цифрову трансформацію як інструмент оновлення бізнес-моделі підприємств харчової індустрії в умовах нестабільності. Цифрова трансформація у сфері HoReCa є міждисциплінарним процесом, який у вітчизняному дискурсі розглядається як інструмент адаптації, тоді як у міжнародному — як стратегічна основа сталого розвитку та інноваційного зростання.

**Метою статті** є систематизація та аналітичне узагальнення сучасних цифрових трендів у сфері HoReCa, виявлення ключових можливостей і бар'єрів цифрової трансформації підприємств галузі, а також формування практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових рішень з урахуванням міжнародного і національного досвіду.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано широке коло матеріалів, зокрема наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці цифрової трансформації у сфері HoReCa, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, Deloitte, PwC), статистичні огляди (Statista, UNWTO), а також публікації профільних галузевих видань. Важливе місце в інформаційній базі дослідження посіли офіційні дані Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби статистики та кейси впровадження цифрових рішень у діяльність українських і міжнародних підприємств готельно-ресторанної сфери.

Методологічну основу становлять методи теоретичного узагальнення та аналізу, застосовані для

систематизації підходів до цифровізації галузі та виявлення ключових тенденцій її розвитку. Метод контент-аналізу використано для оцінки цифрових стратегій провідних гравців ринку HoReCa на основі відкритих джерел та бізнес-кейсів. SWOT-аналіз дозволив охарактеризувати внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на ефективність цифровізації підприємств різного масштабу. Для збору емпіричної інформації було проведено експертне опитування представників малого та середнього бізнесу сфери HoReCa в Україні, результати якого використано при формулюванні висновків і рекомендацій. Узагальнення результатів здійснювалося шляхом логічного аналізу, що забезпечило обґрунтованість наукових положень статті.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних наукових підходах цифровізація у сфері HoReCa трактується не лише як технічне оновлення інфраструктури, а як комплексна трансформація бізнес-моделі підприємства. Вона охоплює впровадження цифрових рішень у взаємодію з клієнтами, логістику, кадрове управління, формування сервісної пропозиції та прийняття управлінських рішень. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах цього процесу — технологічному, організаційному, поведінковому чи стратегічному. Для систематизації цих підходів нижче узагальнено основні напрями трактування цифровізації HoReCa в науковій літературі.

Аналіз теоретичних джерел засвідчує, що цифровізація розглядається як міждисциплінарний фено-

мен із глибоким впливом на бізнес-модель HoReCa. Наукова спільнота фокусує увагу на таких аспектах, як стратегічна стійкість, трансформація сервісної логіки, екологічна ефективність і поведінкова персоналізація. Це підкреслює потребу в формуванні універсальних та адаптивних цифрових стратегій, що враховують як технологічні можливості, так і динаміку споживчих очікувань.

Упродовж останнього десятиліття цифрові технології докорінно змінюють функціонування готельно-ресторанної індустрії. Відбувається переосмислення класичних моделей ведення бізнесу, орієнтованих на фізичний сервіс, на користь цифрово посередкованої взаємодії зі споживачем. Технології стають не лише інструментом оптимізації операційних процесів, а й важливим елементом конкурентної переваги, особливо в умовах високої динаміки попиту, нестабільного середовища та глобалізації ринків. Науковці й аналітики виокремлюють комплекс цифрових трендів, що нині формують нову парадигму функціонування HoReCa.

Одним із провідних напрямів цифрової трансформації є впровадження штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних. Ці технології дозволяють готелям і ресторанам здійснювати прогнозування попиту, керування динамічним ціноутворенням, автоматизацію бронювання, облік харчових запасів та персоналізовану взаємодію з клієнтами. Дослідження Marczevska M. [13] та Pal T. і співавт. [12] підтверджують, що цифрові рішення істотно

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до цифровізації у сфері HoReCa в контексті стратегічного розвитку**

Автор(и), рік	Концептуальний підхід	Науково-практичне значення та стратегічний ефект
Перегуда Ю., Кривоберець М. (2025) [1]	Розгляд цифровізації як інструменту створення smart-інфраструктури у сфері гостинності та рекреації	Запропоновано бачення цифровізації як чинника адаптації сервісної моделі до потреб цифрового споживача; визначено потенціал інтеграції цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa
Лисюк Т. (2025) [2]	Підхід до цифровізації як механізму забезпечення сталого розвитку HoReCa	Доведено, що цифрові рішення сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню екологічності сервісу та формуванню довгострокової стійкості підприємств
Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Ільтьо Т. (2024) [10]	Цифровізація як інструмент стратегічного управління в умовах турбулентності	Обґрунтовано вплив цифрових технологій на зміну логіки управлінських рішень у HoReCa: перехід від інтуїтивного до аналітичного підходу, посилення адаптивності до ризиків
Amicarelli V. та ін. (2022) [3]	Ресурсно-оптимізаційна парадигма цифровізації	Розкрито роль цифрових технологій у мінімізації харчових втрат та екологізації готельного сервісу, що має стратегічне значення для сталих бізнес-моделей
Grochowski K., Czupryna-Nowak A. (2024) [9]	Системний аналіз цифрових стратегій розвитку HoReCa	Окреслено ключові можливості та загрози цифровізації в контексті формування стратегій підприємств галузі; запропоновано типологію цифрових викликів
Di Pierro R. та ін. (2023) [7]	Орієнтація на досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs) через цифрові технології	Запропоновано модель поєднання цифрових рішень і екологічного менеджменту у HoReCa для забезпечення трансформації підприємств відповідно до ESG-стандартів
Вдовічена А. А. (ред.) та ін. (2025) [4]	Споживачо-центричний підхід до цифровізації	Цифрова трансформація розглядається як засіб побудови лояльності споживача; підкреслено значення омніканальних сервісів та індивідуалізації пропозиції

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 10; 3; 9; 7; 4]



підвищують гнучкість ланцюгів постачання й дають змогу адаптувати операційні рішення до реального споживчого попиту. У ресторанному сегменті впроваджуються цифрові меню, системи самообслуговування, модулі управління замовленнями в реальному часі, що значно підвищує ефективність персоналу.

Іншим трендом є розвиток клієнтоорієнтованих цифрових інструментів, які забезпечують персоналізацію обслуговування. Сучасні CRM-системи, мобільні додатки, чат-боти та системи лояльності дозволяють підприємствам адаптувати сервіс під індивідуальні вподобання кожного гостя. У дослідженнях Вдовіченої А.А. та колективу [4] зазначено, що саме формування цифрових омніканальних платформ і систем зворотного зв'язку є базисом для побудови довготривалих відносин зі споживачем і посилення брендової прив'язаності. Водночас активне використання цифрової аналітики сприяє виявленню моделей поведінки клієнтів і формуванню цільових маркетингових стратегій.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором розвитку безконтактних технологій — від цифрових ключів до електронної реєстрації та безготівкових розрахунків. Сьогодні ці рішення сприймаються не як виняткові, а як очікувані компоненти якісного сервісу. Безпека, швидкість і гігієнічність обслуговування перетворилися на конкурентні чинники. У міжнародній практиці активно використовуються системи розпізнавання обличчя, біометричні модулі, а також платформи з автоматизованим формуванням відгуків і оцінок — усе це інтегрується в єдиний цифровий простір взаємодії між клієнтом і закладом [11].

В українському контексті цифровізація HoReCa має свою специфіку. З одного боку, вона стимулюється потребою адаптації до воєнних умов, збереження бізнес-процесів за обмеженого фізичного доступу та зростанням ролі онлайн-сервісів. З іншого — стримується фінансовими та інфраструктурними обмеженнями, а також нерівномірністю цифрової зрілості між великими мережами й малими закладами. Утім, як свідчать дослідження Домище-Медяник А. та співавторів.

Таблиця 2

**Бар'єри впровадження цифрових технологій на підприємствах HoReCa залежно від масштабу бізнесу**

Тип бар'єру	Малі підприємства HoReCa	Середні підприємства HoReCa	Великі підприємства HoReCa
Фінансові ресурси	Обмежений бюджет, відсутність доступу до кредитування, високий поріг входу для впровадження складних цифрових систем	Частковий доступ до інвестицій, потреба в поетапному фінансуванні проектів цифровізації	Високий рівень фінансової автономії, наявність капітальних бюджетів для масштабних цифрових ініціатив
Кадровий потенціал	Відсутність IT-фахівців, низький рівень цифрової грамотності персоналу	Часткова наявність IT-підтримки, обмежений досвід роботи з цифровими системами	Наявність власних IT-відділів, доступ до зовнішніх консалтингових партнерів
Технічна інфраструктура	Відсутність базового обладнання (POS, CRM, Wi-Fi-аналітика), використання застарілих систем	Наявність мінімального цифрового оснащення, недостатня інтеграція між платформами	Високий рівень автоматизації, використання хмарних технологій та аналітичних систем
Організаційна структура	Відсутність стратегічного бачення цифровізації, операційна залежність від власника	Недостатньо формалізовані процедури цифрової трансформації	Стратегічне планування цифрового розвитку, цифрові дорожні карти
Поведінкові й культурні бар'єри	Спротив змінам, недовіра до нових технологій, брак знань про їхні переваги	Часткове прийняття змін, але інерція традиційних практик	Активне формування цифрової культури, залучення персоналу через навчання й мотивацію
Регуляторні та правові обмеження	Нерозуміння вимог щодо захисту даних, безпеки платежів, ліцензування програм	Часткове дотримання стандартів, ризики у сфері кібербезпеки	Юридичний супровід цифрових операцій, відповідність міжнародним стандартам (GDPR, PCI DSS тощо)

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 9; 10]

[8], підприємства, які встигли впровадити хоча б базовий набір цифрових рішень (мобільний застосунок, електронне меню, система онлайн-оплат), демонструють вищу адаптивність, швидше відновлення після криз і кращі показники клієнтського сервісу. Таким чином, цифровізація в HoReCa перестає бути опцією і стає умовою ефективного функціонування.

Хоча цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку HoReCa, їх упровадження часто ускладнюється низкою бар'єрів. Вони залежать від розміру бізнесу, доступу до ресурсів, рівня підготовки персоналу та здатності до стратегічного планування. Великі мережі зазвичай мають необхідні умови для цифрової трансформації, тоді як малі та середні підприємства змушені долати фінансові, організаційні й психологічні обмеження.

Бар'єри цифровізації в HoReCa мають багатofакторний характер, а їхня інтенсивність безпо-

середньо залежить від масштабу підприємства. Найвразливішими до обмежень залишаються малі підприємства, які потребують державної підтримки, доступу до освітніх і фінансових програм, адаптованих під їхні потреби. Середні підприємства часто зупиняються на етапі часткової цифровізації через нестачу стратегічної координації. Натомість великі гравці мають змогу реалізовувати цифрові ініціативи системно, але й для них залишається актуальним виклик синхронізації технологій із культурою управління персоналом. Успішна цифрова трансформація HoReCa вимагає диференційованого підходу з урахуванням специфіки та ресурсної спроможності підприємств різного типу.

Цифрова трансформація у сфері гостинності має суттєві відмінності залежно від рівня цифрової зрілості країни, масштабу підприємства та доступу до інноваційних технологій. Міжнародна практика

### Оцінка цифрової готовності підприємства

- Проведення внутрішнього аналізу наявних технологій, цифрових навичок персоналу та рівня автоматизації бізнес-процесів. Це дозволяє визначити реальні стартові позиції для впровадження змін.

### Побудова адаптивної цифрової стратегії

- Формування поетапної стратегії цифровізації відповідно до можливостей підприємства. Модульний підхід дає змогу уникнути перенавантаження й поступово інтегрувати нові інструменти.

### Фокус на клієнтоорієнтовані технології

- Впровадження рішень, які безпосередньо впливають на зручність і якість сервісу для клієнтів: мобільні застосунки, QR-меню, онлайн-бронювання, програми лояльності.

### Партнерство та використання готових рішень

- Залучення зовнішніх IT-платформ (SaaS-сервіси, CRM, ERP) як альтернатива дорогим розробкам. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств.

### Формування цифрової культури в команді

- Інвестування у навчання персоналу, розвиток внутрішньої мотивації до впровадження технологій, створення позитивного ставлення до інновацій.

### Моніторинг ефективності та орієнтація на сталий розвиток

- Регулярна оцінка результативності цифрових ініціатив за чіткими показниками (KPI). Поєднання цифровізації з принципами екологічності й соціальної відповідальності підвищує репутаційний капітал підприємства

Рис. 1. Ключові напрями цифрової адаптації HoReCa-підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4; 9]

демонструє переважно системний підхід до цифровізації, у якому технології інтегруються у всі рівні управління бізнесом: від бекофісу до точки контакту з клієнтом. Так, у компанії Marriott International реалізована масштабна стратегія персоналізованого обслуговування на основі використання CRM-платформ, динамічного ціноутворення, AI-модулів прогнозування завантаженості номерного фонду. Гості мають доступ до мобільного застосунку з функціями безконтактного заселення, вибору типу номера та отримання додаткових послуг без участі персоналу. Аналогічно, Hilton акцентує увагу на «розумному» досвіді проживання, що включає інтеграцію цифрових ключів, голосових асистентів у номерах, а також застосування систем моніторингу енергоспоживання для досягнення цілей сталого розвитку [13].

У ресторанному сегменті яскравим прикладом масштабної цифрової трансформації є компанія Domino's, яка ще до пандемії COVID-19 переорієнтувала основний обсяг операцій на онлайн-канали. Цифрова платформа Domino's включає мобільний застосунок, web-інтерфейс, автоматизовану систему замовлень, відстеження доставки в реальному часі та вбудовану CRM-аналітику. Компанія інвестувала в R&D, щоб запровадити голосові замовлення, чат-ботів і навіть експериментальні рішення на основі Io T. Важливо, що Domino's розглядає себе не лише як ресторанну мережу, а як технологічну платформу з функцією доставки їжі, що кардинально змінює конкурентну логіку на ринку [12].

У вітчизняному контексті цифрова трансформація має обмежений, хоча й динамічний характер. Найбільшого прогресу досягли великі франшизні мережі, які активно адаптують західні підходи. Зокрема, компанія Lviv Croissants впровадила автоматизовану POS-систему, власний мобільний застосунок із функціями накопичення бонусів, push-сповіщень, онлайн-замовлення та оплати. В умовах війни компанія зберегла онлайн-функціонал і зосередилась на оптимізації логістики та внутрішньої комунікації завдяки цифровим дашбордам. Аналогічно, Reikartz Hotel Group впровадила централізовану CRM-систему для управління всіма об'єктами мережі, що дозволило підвищити ефективність бронювання, контроль якості сервісу та збір клієнтських даних у реальному часі.

Водночас малий і середній бізнес у сфері HoReCa в Україні демонструє фрагментарне застосування цифрових інструментів, обмежуючись здебільшого системами електронної оплати, чат-ботами для обробки запитів у соцмережах або базовими платформами доставки. Проблемними залишаються питання інтеграції різних цифрових рішень у єдину систему, кадрового забезпечення та доступу до фінансування. Проте навіть окремі кейси малих підприємств, які запровадили модульні цифрові

рішення (наприклад, QR-меню, електронні черги, системи зворотного зв'язку), демонструють зростання рівня задоволеності клієнтів і пришвидшення обслуговування [1; 4].

Отже, міжнародний досвід цифрової трансформації у сфері гостинності підтверджує ефективність довгострокових цифрових стратегій, інтеграції AI-рішень і автоматизації процесів із фокусом на клієнта. Водночас вітчизняний досвід, хоч і обмежений ресурсно, демонструє приклади успішної адаптації та доводить, що навіть часткове впровадження цифрових технологій може мати суттєвий ефект. Узагальнення таких кейсів дозволяє не лише оцінити національну динаміку, а й створити основу для формування моделей цифрової трансформації, релевантних українським умовам.

Цифрова трансформація у сфері HoReCa передбачає не лише впровадження окремих технологій, а цілісний підхід, що враховує специфіку бізнесу, рівень цифрових навичок персоналу та зміну очікувань клієнтів. Для малих і середніх підприємств особливо важливо впроваджувати зміни поступово, обираючи доступні інструменти, які дозволяють посилити стійкість і швидко адаптуватися до ринкових змін.

Впровадження цифрових рішень у HoReCa варто здійснювати поступово, з урахуванням специфіки клієнтів і можливостей підприємства. Запропоновані підходи дають змогу адаптувати стратегію до реальних умов — як у великих мережах, так і в малому бізнесі. Правильно підібрані цифрові інструменти не лише підвищують ефективність, а й допомагають краще реагувати на зміни та забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження підтверджують, що цифровізація є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa в умовах нестабільності, зміни споживчих запитів та технологічної трансформації ринку. На основі аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду, визначено пріоритетні цифрові тренди, типові бар'єри впровадження та ефективні стратегічні підходи до адаптації цифрових рішень. Практичні рекомендації, сформовані у роботі, дозволяють підприємствам різного масштабу обирати релевантну траєкторію цифрової модернізації з урахуванням наявних ресурсів і рівня цифрової зрілості.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці типових моделей цифрової трансформації для підприємств малого бізнесу, адаптованих до українського ринку, а також на оцінці ефектів цифровізації у взаємозв'язку з поведінковими характеристиками споживача, ефективністю операційного управління та індикаторами сталого розвитку.



### Література

1. Перегуда Ю., Кривоберець М. Імплементація smart-рішень у сфері гостинності та рекреації: інноваційний потенціал цифрових технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Amicarelli V., Aluculesei A.-C., Lagioia G., Pamfilie R. Bux C. How to manage and minimize food waste in the hotel industry: an exploratory research, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2025. Vol. 16 No. 1, pp. 152–167. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2021-0019> (дата звернення: 10.06.2025).
4. Формування системи лояльності споживачів підприємствами сфери обслуговування: колективна монографія / О.Г. Вдовічена, О.А. Хитрова, О.Я. Бозуленко, І.Р. Лошенюк, Ю.Б. Чаплінський, Т.С. Незвещук-Когут, А.В. Кругल्याнко, Ю.А. Урсакий, Ю.Г. Королюк, В.О. Пенюк; за ред. А.А. Вдовічена. Чернівці: Технодруk. 2025. 300 с. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2986> (дата звернення: 10.06.2025).
5. Поворознюк І. М., Штангеева Н. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 2 (24). С. 30–38. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.281193](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.281193) (дата звернення: 10.06.2025).
6. Кривенкова Р.Ю., Сіра Е. О. Інноватизація організації закладів харчування у сфері індустрії гостинності України. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 228–234. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.86-36> (дата звернення: 11.06.2025).
7. Di Pierro R., Frasnetti E., Bianchi L., Bisagni M., Capri E., Lamastra L. Setting the sustainable development targets for restaurants and Italian HoReCa sector. *Science of the Total Environment*. 2023. № 855. Pp.158908. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.158908> (дата звернення: 11.06.2025).
8. Домище-Медяник А., Талапа С., Каганець-Гаврилко Л., Чобаль Л., Сімах К. Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу: світові тренди та український контекст в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14> (дата звернення: 11.06.2025).
9. Grochowski K., Czupryna-Nowak A. Opportunities and Threats to the Development Strategy of the Horeca Industry Enterprise. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*. 2024. № 211. URL: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.211.8> (дата звернення: 12.06.2025).
10. Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Ільтьо Т. Стратегічне управління HORECA: сучасний погляд. *Економічний простір* 2024. № 190, С. 162–166. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-30> (дата звернення: 12.06.2025).
11. Sigala E. G., Gerwin P., Chroni C., Abeliotis K., Strotmann C., Lasaridi K. Reducing food waste in the HORECA sector using AI-based waste-tracking devices. *Waste Management*. 2025. № 198. Pp. 77–86. URL: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2025.02.044> (дата звернення: 12.06.2025).
12. Pal T., Ganguly K. Chaudhuri A. Digitalisation in food supply chains to build resilience from disruptive events: a combined dynamic capabilities and knowledge-based view, *Supply Chain Management*. 2024. Vol. 29 No. 6. pp. 1042–1062. URL: <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2024-0108> (дата звернення: 12.06.2025).
13. Marczevska M. Digital transformation: a challenging opportunity for the food industry companies, *British Food Journal*. 2024. Vol. 126 No. 5, pp. 2027–2040. URL: <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2023-0065> (дата звернення: 12.06.2025).

### References

1. Perehuda, YU., Kryvobereets', M. (2025). Implementatsiya smart-rishen' u sferi hostynnosti ta rekreatsiyi: innovatsiynnyy potentsial tsyfrovyykh tekhnolohiy [Implementation of smart solutions in the field of hospitality and recreation: the innovative potential of digital technologies]. *Sotsial'nyy rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy / Social development: economic and legal problems*. № 4. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23> [in Ukrainian].
2. Lysyuk, T. (2025). Innovatsiynni pidkhody do zabezpechennya staloho rozvytku hotel'no-restorannoho biznesu [Innovative approaches to ensuring sustainable development of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspil'stvo / Economy and Society*. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97> [in Ukrainian].
3. Amicarelli, V., Aluculesei, A.-C., Lagioia, G., Pamfilie, R. Bux, C. (2022), "How to manage and minimize food waste in the hotel industry: an exploratory research", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. Vol. 16 No. 1, pp. 152–167. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2021-0019>.
4. Formuvannya systemy loyal'nosti spozhyvachiv pidpryyemstvamy sfery obsluhovuvannya: kolektyvna monohrafiya [Formation of a system of consumer loyalty by service enterprises: collective monograph] / O. H. Vdovichen, O. A. Khytrova, O. YA. Bozulenko, I. R. Loshenyuk, YU. B. Chaplins'ky, T. S. Nezveshchuk-Kohut, A. V. Kruhlyanko, YU. A. Ursakiy, YU. H. Korolyuk, V. O. Penyuk; za red. A. A. Vdovichen. Chernivtsi: Tekhnodruk. 2025. 300 p. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2986> [in Ukrainian].

5. Povoroznyuk, I. M., Shtanheyeva, N. (2023). Napryamy innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv restorannoho hospodarstva v kryzovykh umovakh [Directions of innovative development of restaurant enterprises in crisis conditions]. *Ekonomichni horyzonty / Economic Horizons*. № 2 (24). pp. 30–38. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.281193](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.281193) [in Ukrainian].
6. Kryvenkova, R. YU., Sira, E. O. (2024). Innovatyzatsiya orhanizatsiyi zakladiv kharchuvannya u sferi industriyi hostynnosti Ukrainy [Innovation of the organization of catering establishments in the hospitality industry of Ukraine]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi / Black Sea Economic Studies*. № 86. pp. 228–234. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.86-36> [in Ukrainian].
7. Di Pierro, R., Frasnetti, E., Bianchi, L., Bisagni, M., Capri, E., Lamastra, L. (2023). Setting the sustainable development targets for restaurants and Italian HoReCa sector. *Science of the Total Environment*. № 855, Pp. 158908. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.158908>.
8. Domyshche-Medyanyk, A., Talapa, S., Kahanets'-Havrylko, L., Chobal', L., Simekh, K. (2025). Innovatsiyni tekhnolohiyi u sferi hotel'no-restorannoho biznesu: svitovi trendy ta ukrayins'kyi kontekst v umovakh viyny [Innovative technologies in the hotel and restaurant business: global trends and Ukrainian context in wartime]. *Sotsial'nyy rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy / Social development: economic and legal problems*. № 3. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14> [in Ukrainian].
9. Grochowski K., Czapryna-Nowak A. (2024). Opportunities and Threats to the Development Strategy of the Horeca Industry Enterprise. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*. № 211. URL: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.211.8>.
10. Yurovchyk, V., Hoblyk-Markovych, N., Il't'o, T. (2024). Stratehichne upravlinnya HORECA: suchasnyy pohlyad [Strategic management of HORECA: a modern view]. *Ekonomichnyy prostir / Economic Space*. № 190, Pp. 162–166. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-30> [in Ukrainian].
11. Sigala, E. G., Gerwin, P., Chroni, C., Abeliotis, K., Strotmann, C., Lasaridi, K. (2025). Reducing food waste in the HORECA sector using AI-based waste-tracking devices. *Waste Management*. № 198, Pp. 77–86. URL: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2025.02.044>.
12. Pal, T., Ganguly, K. Chaudhuri, A. (2024). Digitalisation in food supply chains to build resilience from disruptive events: a combined dynamic capabilities and knowledge-based view, *Supply Chain Management*. Vol. 29 No. 6, pp. 1042–1062. URL: <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2024-0108>.
13. Marczevska, M. (2024). Digital transformation: a challenging opportunity for the food industry companies, *British Food Journal*. Vol. 126 No. 5, pp. 2027–2040. URL: <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2023-0065>.

УДК 658.8

**Далибожик Андрій Мар'янович**  
*аспірант кафедри маркетингу та логістика*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Dalybozhyk Andrii**  
*Postgraduate Student of the Marketing and Logistics Department*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0009-0002-9063-5562

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11040

## ПОКРАЩЕННЯ КОРИСТУВАЦЬКОГО ДОСВІДУ ЗА ДОПОМОГОЮ ПОШУКОВОГО ШІ АГЕНТА

### USER EXPERIENCE IMPROVEMENT THROUGH AI SEARCH AGENT USE

МАРКЕТИНГ

**Анотація.** Вступ. У сучасному маркетингу управління користувацьким досвідом є ключовим елементом, що впливає на сприйняття продукту, бренду чи компанії. З розвитком штучного інтелекту (ШІ) з'являються нові можливості для покращення навігації та рекомендацій товарів, що дозволяє створювати інтерактивний та персоналізований досвід для споживачів. Це дослідження зосереджене на використанні ШІ для вдосконалення користувацького досвіду, зокрема через використання пошукового ШІ агента.

**Мета.** Метою даної статті є дослідження застосування алгоритмів штучного інтелекту в маркетингу для покращення взаємодії між користувачами та компаніями. Завдання полягає у представленні практичної моделі використання ШІ для підвищення ефективності та персоналізації пошукових результатів на веб-сайтах, що сприяє позитивному користувацькому досвіду.

**Матеріали та методи.** Дослідження базується на огляді існуючих практик покращення користувацького досвіду через функціонал пошуку та рекомендацій товарів. Використано генеративний ШІ ChatGPT 4o-mini та програмне забезпечення HelpMeChoose.ai для формування сценаріїв пошукових агентів. Дослідження проводилось протягом травня 2025 року.

**Результати.** Впровадження пошукового ШІ агента на платформі Shopify призвело до збільшення середньої кількості замовлень та середнього чеку на одного споживача. Точність рекомендацій сприяла утриманню споживачів на веб-сторінці та стимулювала додаткові покупки. Зросла також кількість клієнтів, що вказує на позитивний вплив ШІ на конкурентоспроможність компанії.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні нових алгоритмів ШІ для ще більшої персоналізації та покращення маркетингових заходів націлених на користувацький досвід та задоволення потреб споживачів.

**Ключові слова:** штучний інтелект, маркетинг, користувацький досвід.

**Summary.** Introduction. In modern marketing, managing user experience is a crucial element that influences the perception of a product, brand, or company. With the advancement of artificial intelligence (AI), new opportunities arise for enhancing navigation and product recommendations, allowing for the creation of an interactive and personalized experience for consumers. This study focuses on the use of AI to improve marketing campaigns, particularly through UX design.

**Purpose.** The purpose of this article is to explore the application of artificial intelligence algorithms in marketing to enhance interaction between users and companies. The task is to present a practical model for using AI to increase the efficiency and personalization of search results on websites, thereby contributing to a positive user experience.

**Materials and methods.** The study is based on a review of existing practices for improving user experience through search and product recommendation functionalities. Generative AI ChatGPT 4o-mini and HelpMeChoose.ai software were used to create search agent scenarios. The research was conducted in May 2025.

**Results.** The implementation of a search AI agent on the Shopify platform led to an increase in the average number of orders and the average check per consumer. The accuracy of recommendations encouraged consumers to stay on the website and make additional purchases. There was also an increase in the number of clients, indicating a positive impact of AI on the company's competitiveness.

**Prospects.** Further research could focus on studying new AI algorithms for even greater personalization and enhancement of marketing efforts aimed at user experience and meeting consumer needs.

**Key words:** artificial intelligence, marketing, user experience.



**Постановка проблеми.** Одним зі складових сучасного маркетингу є управління користувацьким та споживчим досвідом, що базується на якісному та ефективному дизайні продуктів, послуг, цифрових брендovаних платформ чи каналу комунікації компанії. Більше того користувацький досвід відіграє вагомий роль у тому як споживач сприймає продукт, бренд чи компанію. Елементи що впливають на користувацький досвід стають невід'ємною частиною дизайну, комунікації та позиціонування, що впливає не тільки на продукт а й на функціонал продукту, корпоративного веб-сайту, маркетплейсу, оформлення соціальних мереж, дизайн брендovаних додатків.

Однією з критичних сфер UX-дизайну та управління користувацьким досвідом є навігація та рекомендація товару чи послуги, особливо якщо компанія пропонує декілька десятків позицій чи категорій. Раніше, користувачам пропонувалось звичні інструменти пошуку через пошуковий запит, фільтри чи вибір певної категорії. Такий варіант і надалі є актуальним на багатьох сайтах, маркетплейсах та додатках. З розвитком та вдосконаленням штучного інтелекту, цей процес можна вдосконалити і пропонувати користувачам не тільки персоналізовані рекомендації, а й інтерактивний процес, що дозволить швидко та цікаво підбирати продукт чи послугу необхідну споживачу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

З активним розвитком цифрових продуктів та послуг, користувацький досвід став не просто актуальною темою, а необхідністю і складовою маркетингу сучасного підприємства. Користувачі цифрових рішень мають високі очікування щодо функціональності та естетики програми чи послуги, а також здатності дизайнерів розуміти та перетворювати потреби на еквівалентну функціональність та приємний дизайн [2]. Дизайн, орієнтований на користувача, високоякісна креативність, дослідження користувачів та діяльність щодо зручності використання в поєднанні з ітеративним життєвим циклом розробки продукту призводять до створення креативних та зручних для користувача рішень [3]. Тим не менш, це все ще вимагає значних зусиль, знань та часу.

Значні досягнення у сфері штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) мають значний вплив на практику користувацького досвіду (UX), сприяючи розробці рішень з покращенням UX [1]. Використання можливостей ШІ для покращення процесів UX-дизайну стає все більш помітним як окрема тенденція [6], [7], [8], відкриваючи нові можливості для фахівців у цій галузі [9]. Примітно, що деякі експерти стверджують, що «ШІ/МН — це новий UX», і закликають до зміни парадигми. Ця тенденція підкреслює руйнівний вплив технологій ШІ та МН на ландшафт користувацького досвіду, відкриваючи різноманітні можливості для UX-дизайнерів [10].

Одним з таких інструментів є пошукові ШІ агенти, котрі дозволяють користувачам відповісти на

декілька питань і отримати рекомендацію товару чи послуги. Такі агенти пропонують споживачам можливість самовизначитись з тим що вони шукають у інтерактивний, привітний спосіб. Не нав'язлива пропозиція допомогти чи підказати щось, утримує споживача, а точні результати відображення товару створюють відчуття потреби товару і задоволення від обраних дій.

ШІ в UX-дизайні дозволяє створювати індивідуальний користувацький досвід, де споживачі під час взаємодії з продуктом компанії отримують позитивний досвід не тільки від покупки а й від самого процесу. Більше того, ефективне управління користувацьким досвідом дозволяє компаніям зібрати дані про користувача, його потреби, поведінку, побажання, в той час як користувач вважає що компанія дійсно цікавиться ним.

Згідно з дослідженнями вітчизняних та зарубіжних авторів інновацій у дизайні штучного інтелекту, дизайнерам слід зосередитися на добре відомих можливостях ШІ, які можуть покращити взаємодію з користувачем. Цю можливість надають розширені інтерфейси користувача (AUI), де дизайнери можуть створювати сценарії користувача та розробляти транзакційні потоки, будучи добре оснащеними для визначення поширеної та повторюваної поведінки користувачів [9].

Крім того, аналізуючи, як люди розуміють продуктивність алгоритмів, Екстранд та ін. [5] вказують, що компаніям потрібно прагнути покращити користувацький досвід. Звичайно, це вимагає оцінки таких елементів, як задоволення споживача/користувача, правильність результатів та рекомендацій, різноманітність та оригінальність результатів пошуку. Результати висвітлені авторами підкреслюють, наскільки важливо враховувати ці елементи під час побудови структурної моделі рівнянь та аналізу продуктивності алгоритмів [5].

У нещодавньому дослідженні Віллемсен та ін. [12] досліджували переважанню вибору користувачів у рекомендаційних системах у відповідному дослідженні. Їхні результати показали, що різноманітність запропонованих варіантів впливає на обсяг роботи, необхідної для прийняття рішення. Хоча різноманітність підвищувала задоволеність користувачів варіантами, не завжди найкращий вибір користувачів походив з різноманітних варіантів.

Концептуальна основа, що пропонує ШІ як інструмент для дизайну, передбачає, що в області взаємодії людини з комп'ютером (HCI) та UX, дизайнери та маркетологи повинні розглядати ШІ як можливість, аналогічну сервісу додатків. Такий підхід дозволяє розглядати можливість «рекомендацій та пошуку товару» як додаткову маркетингову функцію, що спеціально розроблена для виконання конкретних завдань, таких як реалізація функції просування товарів та послуг, з метою забезпечення унікального користувацького досвіду та персоналізованих

пропозицій. Це особливо важливо в контексті додатків, що містять розмовні інтерфейси користувача [17]. Дослідники стверджують, що ШІ відіграє вирішальну роль у формуванні взаємодії користувача з системою, де дані надають цінну інформацію про окремих осіб та організації, а алгоритми встановлюють керівні принципи [16].

**Мета та завдання статті.** Дана стаття висвітлює актуальне застосування алгоритмів штучного інтелекту в маркетингу, зокрема у взаємодії між користувачами/споживачами та компаніями через UX-дизайн, що є складовою користувацького досвіду споживача. Завдання статті є представити практичну модель застосування алгоритмів штучного інтелекту для підвищення ефективності та персоналізації пошукових результатів користувачів на веб-сайтах компанії, що є складовою позитивного користувацького досвіду споживачів.

**Матеріали та методи.** Матеріалом дослідження є: 1) огляд існуючих практик створення та покращення користувацького досвіду через функціонал «пошуку» та «рекомендації» товарів та послуг; 2) праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, що пропонують свої практичні та наукові доробки у вирішенні проблем ефективності та якості UX-дизайну; 3) представлення результатів дослідження та впровадження пошукового ШІ агента на веб-сайті для підвищення користувацького досвіду та управління поведінкою споживачів.

**Виклад основного матеріалу.** Штучний інтелект використовується для покращення користувацького досвіду, пропонуючи глибоке розуміння, персоналізовану допомогу та природне спілкування з користувачами [10]. Він застосовується в багатьох різних підходах, таких як рекомендаційні системи, інтелектуальні системи навчання та віртуальні

помічники [17]. Розробка прозорих, зрозумілих та справедливих систем ШІ, які надають пріоритет контролю користувача, захищають конфіденційність даних користувачів та сприяють різноманітності та інклюзивності, є основою ШІ для проривів в сфері маркетингу, зокрема в сегменті UX [11]. Технологія ШІ може покращити UX-дизайн, оцінку дизайну, дослідження користувачів та взаємодію користувачів з компанією [15]. Алгоритми ШІ можуть використовуватися в проектах дослідження користувачів для вилучення змінних та пошуку закономірностей для конкурентних переваг та позиціонування бренду [12].

Враховуючи існуючі практики та напрями застосування ШІ агентів, було проведено дослідження та впроваджено ШІ агенти для роботи з Shopify. Shopify — це e-commerce платформа на якому компанії мають змогу розмістити свою продукцію, а також створити цифровий магазин для реалізації цієї продукції. Особливістю цієї платформи є можливість інтеграції різноманітних додаткових програм, утиліт та надбудов, що покращують як роботу цифрового магазину так і досвід споживачів.

Для даного дослідження було використано генеративний ШІ ChatGPT 4o-mini, а також програмне забезпечення для формування сценаріїв пошукових агентів HelpMeChoose.ai. Генеративний ШІ необхідний для самогенерації питань, що будуть слугувати навігацією користувача згідно сценарію, в той час як додаткове програмне забезпечення буде зчитувати відповіді користувача і підтягувати відповідний сценарій для подальших дій та навігації користувача. Дане дослідження проводилось впродовж травня 2025 року і тривало 1 місяць.

На рис. 1 представлено схему побудови ефективної ієрархії товарного каталогу, що стане основою

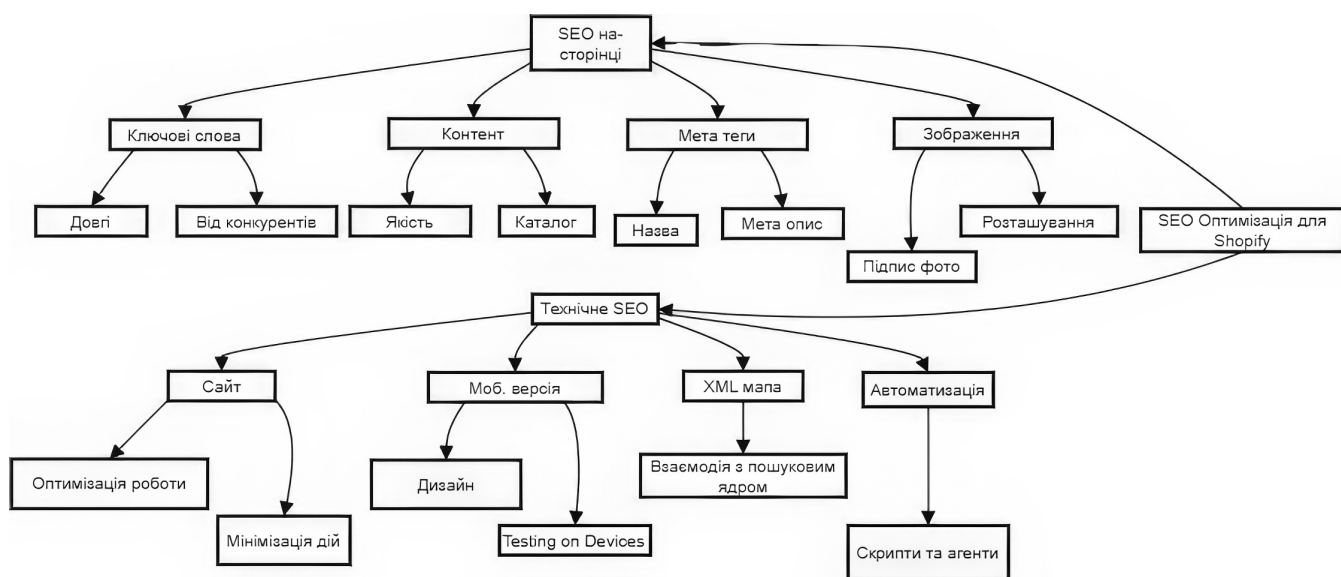


Рис. 1. Ієрархія та структура SEO оптимізації

Джерело: авторський доробок

для подальшого впровадження ІІІ агента. Для реалізації ІІІ агента необхідно якісно побудувати каталог продукції, а також провести SEO оптимізацію, а саме тегів, опису продукції та оптимізувати категоризацію товарної лінійки.

Як видно з рис. 1, SEO оптимізація дозволяє створити теги, розмітку та структуру цифрового магазину, де кожен елемент має чіткий опис, розташування та призначення. При створенні ІІІ агента необхідно впевнитись, що ІІІ розпізнає різні елементи на веб сайті, а також може легко орієнтуватись, рухатись та шукати товар зазначений в пошуковому запиті. Без SEO оптимізації, ІІІ буде «губитись», а якість результатів буде досить низькою, що в свою чергу знижуватиме користувацький досвід та залученість споживача.

На рис. 2 представлено блок-схема роботи майбутнього ІІІ агента, що виконуватиме роль помічника користувача. Як видно з процесу, ІІІ буде зчитувати запит введений користувачем і розділятиме його на 3 категорії: допомога з пошуком/опис шуканого («подарунок до свята»), відгук чи прямий запит на товар («кава в зернах арабіка»). В подальшому, ІІІ агент розбиває запит на лексеми використовуючи NLP вбудований в ChatGPT 4o-mini аби створити ключові слова для порівняння з тегами та мета даними наявних в каталозі товарів.

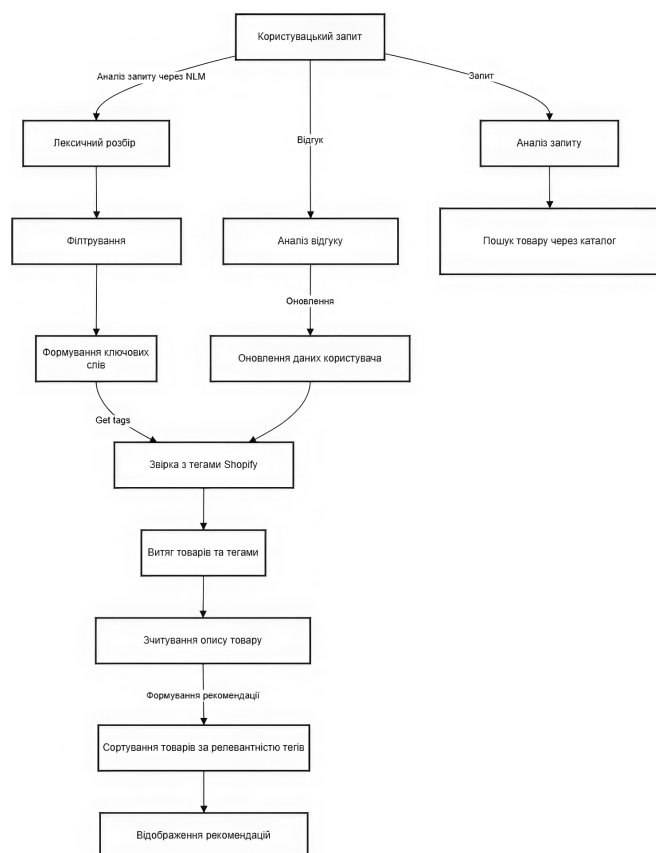


Рис. 2. Блок-схема процесу роботи ІІІ агента з пошукових запитів та рекомендацій  
Джерело: авторський доробок

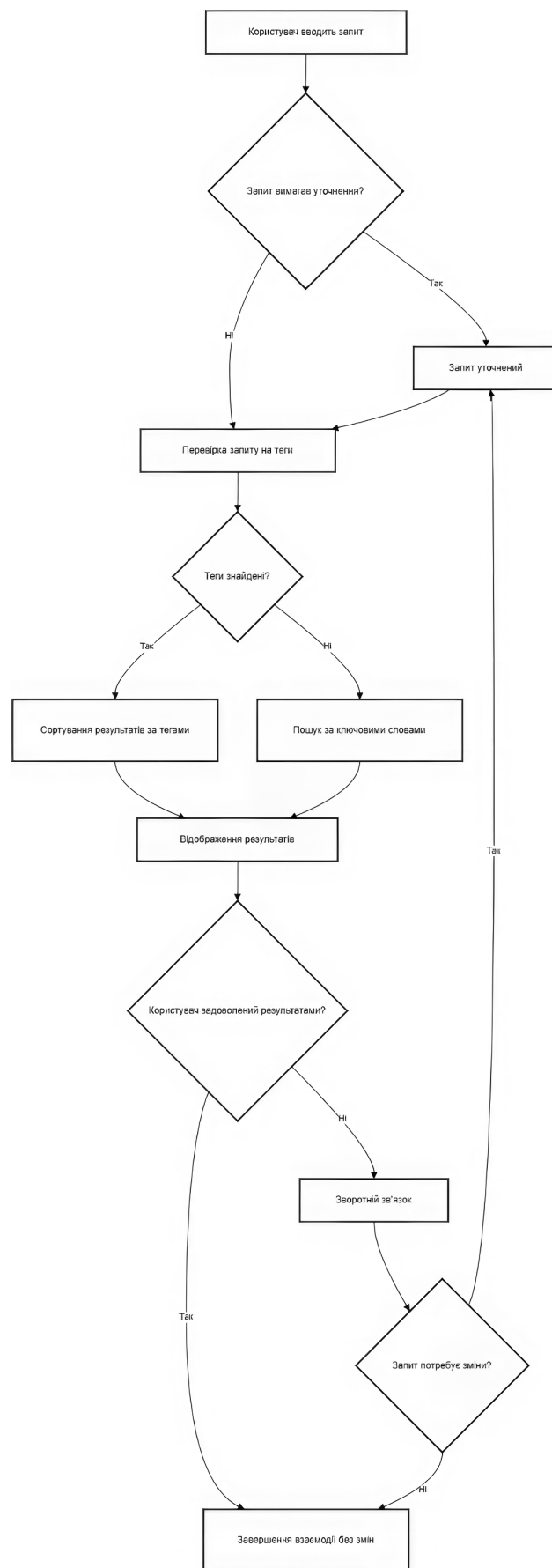


Рис. 3. Сценарій дій пошукового ІІІ агента  
Джерело: авторський доробок



Рис. 4. Динаміка середнього чеку на покупця

Джерело: авторські дані

Наступним кроком є створення сценарію для ШІ агента. На рис. 3 зображено макет сценарію, який використовується для допомоги користувачу в пошуку бажаного товару в цифровому магазині Shopify. Такий сценарій дозволяє ШІ агенту не тільки зрозуміти запит користувача, але й дотримуватись точного порядку дій аби результат був максимально точним та відповідав очікуванню споживача.

Результатом впровадження пошукового ШІ агента стало підвищення середньої кількості замовлень на одного споживача (1 покупця). Також, наявність ШІ агента сприяло збільшенню середнього чеку замовлення, що вказує на позитивний вплив не тільки на користувацький досвід, а й поведінку споживачів

(див. рис. 4). Точність та адекватність рекомендацій спонукало споживачів залишатись на веб-сторінці магазину і пробувати інші запити, що в свою чергу наштовхувало людей на додаткові покупки. Про це свідчить ріст середньої кількості замовлень на одного покупця, що також зросли у травні порівняно з іншими місяцями поточного року.

Також в ході впровадження пошукового ШІ агента та проведення SEO оптимізації для створення сценарію ШІ агента зросла кількість клієнтів. Цей позитивний ефект звичайно не можна вважати виключно досягненням через використання пошукового ШІ агента, але дії що були необхідними для його впровадження стали позитивним фактором



Рис. 5. Середня кількість замовлень на 1 покупця

Джерело: авторські дані



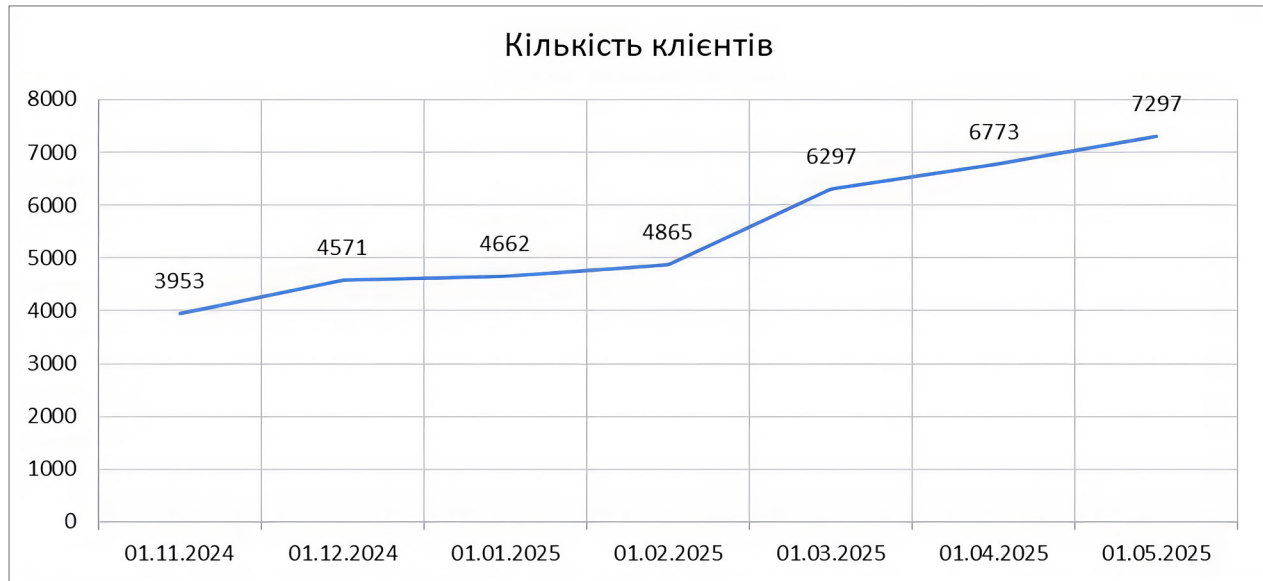


Рис. 6. Зміна кількості клієнтів

*Джерело: авторські дані*

росту кількості клієнтів. Існує думка, що наявність ІІІ агента стало додатковим фактором конкурентоспроможності, оскільки впровадження пошукових помічників є досить новим та мало розповсюдженим явищем.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Створення робочого ІІІ агента для полегшення пошуку товару вирішує одразу декілька проблем з якими стикаються як дизайнери веб-сайтів так і маркетологи. ІІІ агент з пошукових запитів може не тільки створити інтерактивний досвід користувача, але й непомітно зібрати дані про користувача, а саме типи запитів, шукані характеристики товару чи послуг, ключові слова пошуку, найчастіше використані елементи інтерфейсу та товарних карток.

Більше того, ІІІ агенти можуть автоматично коректувати деякі елементи дизайну, такі як опис товару чи послугу, SEO теги, посилання на веб-сайти, а також розташування контенту (зображень, кнопок, контейнерів, активних елементів). Також, отримані дані про запити та діяльність користувачів можуть лягти в основу персоналізованої реклами та позиціонування компанії, оскільки ІІІ здатний не тільки аналізувати дані, а й створювати креативні матеріали та рекомендації, що значно спрощує роботу маркетологів, бренд менеджерів та SEO спеціаліс-

тів. В такому випадку, впровадження ІІІ агента є досить ефективним та економічно-обґрунтованим рішенням, що полегшує взаємодію між компанією та споживачем, а також підвищує рівень задоволеності останніх через користувацький досвід.

Впровадження пошукових агентів на основі ІІІ дозволило не лише оптимізувати процеси навігації та рекомендацій, але й значно підвищити ефективність взаємодії між споживачами та компаніями. Результати показали, що правильна реалізація SEO-оптимізації та структуризації товарного каталогу є критично важливими для успішної роботи ІІІ-агентів, оскільки це забезпечує точність і релевантність рекомендацій.

Дослідження підтвердило, що використання ІІІ в UX-дизайні не лише покращує задоволеність споживачів, але й сприяє збільшенню середньої кількості замовлень та середнього чеку. Важливим аспектом є також збір даних про поведінку користувачів, що дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії та пропозиції відповідно до потреб споживачів.

Перспективи подальших досліджень можуть включати вивчення нових алгоритмів ІІІ, які ще більше підвищать персоналізацію та ефективність маркетингу компанії, а також аналіз впливу різних факторів на користувацький досвід у контексті швидко змінюваного цифрового середовища.

### Література

1. Abbas A.M. H., Ghauth K.I., Ting C.-Y. User Experience Design Using Machine Learning: A Systematic Review. *IEEE Access*. 2022. 10. P. 51501–51514. doi: 10.1109/access.2022.3173289.
2. Amershi S., et al. Guidelines for Human-AI Interaction. *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2019. doi: 10.1145/3290605.3300233.
3. Baxter K., Courage C., Caine K. *Understanding Your Users*. Morgan Kaufmann, 2015.
4. Chen L., et al. An artificial intelligence-based data-driven approach for design ideation. *Journal of Visual Communication and Image Representation*. 2019. 61. P. 10–22. doi: 10.1016/j.jvcir.2019.02.009.
5. Ekstrand M. D., Harper F. M., Willemsen M. C., Konstan J. A. User perception of differences in recommender algorithms. *Proceedings of the 8th ACM Conference on Recommender Systems*. 2014. doi: 10.1145/2645710.2645737.
6. Holmquist L. E. Intelligence on tap. *Interactions*. 2017. 24(4). P. 28–33. doi: 10.1145/3085571.
7. Лошенко І.Р., Рябоконт В.В., Коваленко-Савчук Д.П. Аналіз ефективності використання штучного інтелекту в персоналізації маркетингових стратегій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. 5. doi: 10.5281/zenodo.14171833.
8. Ніконенко О., Забіняк О., Корнієнко Ю., Гаспарович-Асїт М., Сїліна А. Mapping of Source and Target Data for Application to Machine Learning Driven *Discovery of IS Usability Problems*. *Applied Computer Systems*. 2021. 26(1). P. 22–30. doi: 10.2478/acss-2021-0003.
9. Суворова А., Татарников А. Аналіз основних критеріїв веб-дизайну та їх вплив на користувацький досвід. *Формування сучасної науки: методика та практика: V Всеукраїнська студентська наукова конференція*, 15 березня 2024 р., м. Київ, 2024. С. 92–93. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/808> (дата звернення: 02.06.2025).
10. Verganti R., Vendraminelli L., Iansiti M. Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. 37(3). P. 212–227. doi: 10.1111/jpim.12523.
11. Wei X. AI in HCI Design and User Experience. arXiv.org. 2023 Feb 18. URL: <https://arxiv.org/abs/2301.00987> (дата звернення: 02.06.2025).
12. Willemsen M. C., Graus M. P., Knijnenburg B. P. Understanding the role of latent feature diversification on choice difficulty and satisfaction. *User Modeling and User-Adapted Interaction*. 2016. 26(4). P. 347–389. doi: 10.1007/s11257-016-9178-6.
13. Yang Q., Scuito A., Zimmerman J., Forlizzi J., Steinfeld A. Investigating How Experienced UX Designers Effectively Work with Machine Learning. *Proceedings of the 2018 Designing Interactive Systems Conference*. 2018. doi: 10.1145/3196709.3196730.
14. Yang Q., Zimmerman J., Steinfeld A., Tomasic A. Planning Adaptive Mobile Experiences When Wireframing. *Proceedings of the 2016 ACM Conference on Designing Interactive Systems*. 2016. doi: 10.1145/2901790.2901858.
15. Zhang C., Zhang I., Lu Y., Li T. J.-J. Bridging the Gap Between UX Practitioners' Work Practices and AI-Enabled Design Support Tools. *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems Extended Abstracts*. 2022 Apr. doi: 10.1145/3491101.3519809.
16. Аналіз роботи з клієнтським досвідом 50 компаній України. В Craft Innovations підбили підсумки. *proidei.com*. URL: <https://proidei.com/cx-research-1308/> (дата звернення: 02.06.2025).
17. Ефективна взаємодія із клієнтами. *Дія. Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaimodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennia-pozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas> (дата звернення: 02.06.2025).

### References

1. Abbas A.M.H., Ghauth K.I., Ting C.-Y. User Experience Design Using Machine Learning: A Systematic Review. *IEEE Access*. 2022;10:51501–51514. doi: 10.1109/access.2022.3173289.
2. Amershi S., et al. Guidelines for Human-AI Interaction. *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2019. doi: 10.1145/3290605.3300233.
3. Baxter K., Courage C., Caine K. *Understanding Your Users*. Morgan Kaufmann, 2015.
4. Chen L., et al. An artificial intelligence-based data-driven approach for design ideation. *Journal of Visual Communication and Image Representation*. 2019;61:10–22. doi: 10.1016/j.jvcir.2019.02.009.
5. Ekstrand M. D., Harper F. M., Willemsen M. C., Konstan J. A. User perception of differences in recommender algorithms. *Proceedings of the 8th ACM Conference on Recommender Systems*. 2014. doi: 10.1145/2645710.2645737.
6. Holmquist L. E. Intelligence on tap. *Interactions*. 2017;24(4):28–33. doi: 10.1145/3085571.
7. Loshenyuk I. R., Ryabokon V. V., Kovalenko-Savchuk D. P. Analysis of the Effectiveness of Artificial Intelligence Use in Personalizing Marketing Strategies. *Aktualni Pytannya Ekonomichnykh Nauk*. 2024;5. doi: 10.5281/zenodo.14171833.
8. Nikiforova O., Zabiniako V., Kornienko Y., Gasparovych-Asit M., Silina A. Mapping of Source and Target Data for Application to Machine Learning Driven *Discovery of IS Usability Problems*. *Applied Computer Systems*. 2021;26(1):22–30. doi: 10.2478/acss-2021-0003.



9. Suvorova A., Tatarnikov A. Analysis of the Main Criteria of Web Design and Their Impact on User Experience. V All-Ukrainian Student Scientific Conference "Formation of Modern Science: Methodology and Practice", March 15, 2024, Kyiv, 2024. Pp. 92–93. Available from: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/808>. (date of access: 02.06.2025).
10. Verganti R., Vendraminelli L., Iansiti M. Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. *Journal of Product Innovation Management*. 2020;37(3):212–227. doi: 10.1111/jpim.12523.
11. Wei X. AI in HCI Design and User Experience. *arXiv.org*. 2023 Feb 18. Available from: <https://arxiv.org/abs/2301.00987>.
12. Willemsen M.C., Graus M.P., Knijnenburg B.P. Understanding the role of latent feature diversification on choice difficulty and satisfaction. *User Modeling and User-Adapted Interaction*. 2016;26(4):347–389. doi: 10.1007/s11257-016-9178-6.
13. Yang Q., Scuito A., Zimmerman J., Forlizzi J., Steinfeld A. Investigating How Experienced UX Designers Effectively Work with Machine Learning. *Proceedings of the 2018 Designing Interactive Systems Conference*. 2018. doi: 10.1145/3196709.3196730.
14. Yang Q., Zimmerman J., Steinfeld A., Tomasic A. Planning Adaptive Mobile Experiences When Wireframing. *Proceedings of the 2016 ACM Conference on Designing Interactive Systems*. 2016. doi: 10.1145/2901790.2901858.
15. Zhang C., Zhang I., Lu Y., Li T.J.-J. Bridging the Gap Between UX Practitioners' Work Practices and AI-Enabled Design Support Tools. *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems Extended Abstracts*. 2022 Apr. doi: 10.1145/3491101.3519809.
16. Analiz roboty z klientskym dosvidom 50 kompaniy Ukrayiny. V *Craft Innovations pidbyly pidsumky*. proidei.com. Available from: <https://proidei.com/cx-research-1308/> (date of access: 02.06.2025).
17. Efektyvna vzaemodia iz klientamy. Diia. Biznes. Available from: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennia-pozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas> (date of access: 02.06.2025).

**Сязін Сергій Сергійович**  
*аспірант кафедри маркетингу*  
*Державного торговельно-економічного університету*  
**Siazin Sergii**  
*Postgraduate Student of the*  
*State University of Trade and Economics*  
ORCID: 0009-0008-5448-5249

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11112

## ІНСТРУМЕНТИ ЕКО-БРЕНДИНГУ НА FMCG ПІДПРИЄМСТВАХ: СТРАТЕГІЯ ТА СПОЖИВЧЕ СПРИЙНЯТТЯ

## ECO-BRANDING TOOLS AT FMCG ENTERPRISES: STRATEGY AND CONSUMER PERCEPTION

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах сталого розвитку та зростання екологічної свідомості споживачів еко-брендинг набуває особливого значення для FMCG-підприємств. Формування довіри до бренду, зміцнення його репутації та залучення лояльної аудиторії дедалі частіше реалізується через застосування екологічно орієнтованих комунікаційних інструментів. У зв'язку з цим виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні та систематизації таких інструментів, а також у вивченні їх впливу на споживче сприйняття.

**Мета.** Метою статті є концептуалізація та систематизація ключових інструментів еко-брендингу, що застосовуються FMCG-компаніями, з урахуванням їх стратегічної ролі у формуванні сталої бренд-стратегії, а також аналіз їх впливу на споживче сприйняття екологічної цінності бренду.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали наукові праці, аналітичні звіти міжнародних організацій (EU Ecolabel, ISO, OECD, Greenpeace), стандарти екологічного маркування (ISO 14024, ISO 14021, ДСТУ ISO 14020:2018), маркетингові дослідження та приклади практик вітчизняних і зарубіжних брендів. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення, групування, порівняльного аналізу, контент-аналізу та логічного узагальнення результатів.

**Результати.** У статті запропоновано типологію восьми основних інструментів еко-брендингу FMCG-компаній, описано їх функціональне призначення, переваги та виклики впровадження. Визначено їх стратегічне місце у системі формування екологічного іміджу бренду. Проаналізовано вплив цих інструментів на когнітивне, емоційне та поведінкове сприйняття споживачів, зокрема на рівень довіри до бренду, його впізнаваність і репутаційну ефективність. Сформульовано рекомендації щодо удосконалення еко-брендової стратегії з урахуванням поведінкових чинників сталого споживання.

**Перспективи.** У подальших дослідженнях доцільним є розроблення аналітичної моделі оцінки ефективності інструментів еко-брендингу з урахуванням впливу на ключові параметри споживчого сприйняття, що сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері сталого маркетингу.

**Ключові слова:** еко-брендинг, FMCG, інструменти еко-брендингу, споживче сприйняття, зелена комунікація, екологічна стратегія, сталий розвиток.

**Summary.** Introduction. Under the current conditions of sustainable development and growing environmental awareness among consumers, eco-branding has gained particular importance for FMCG enterprises. Building brand trust, enhancing reputation, and attracting a loyal audience are increasingly achieved through the use of environmentally oriented communication tools. This gives rise to the need for theoretical justification and systematization of such tools, as well as the study of their impact on consumer perception.

**Purpose.** The purpose of this article is to conceptualize and systematize the key eco-branding tools used by FMCG companies, taking into account their strategic role in shaping a sustainable brand strategy, and to analyze their impact on consumers' perception of brand ecological value.

*Materials and methods.* The research materials include scientific publications, analytical reports of international organizations (EU Ecolabel, ISO, OECD, Greenpeace), environmental labeling standards (ISO 14024, ISO 14021, DSTU ISO 14020:2018), marketing studies, and case examples from domestic and international brands. The research applied methods of theoretical generalization, grouping, comparative analysis, content analysis, and logical synthesis of results.

*Results.* The article proposes a typology of eight core eco-branding tools for FMCG companies, describing their functional purpose, benefits, and implementation challenges. Their strategic role in shaping the ecological image of a brand is defined. The influence of these tools on cognitive, emotional, and behavioral aspects of consumer perception is analyzed – particularly in terms of brand trust, recognition, and reputational effectiveness. Recommendations for improving eco-brand strategies are formulated, considering behavioral factors of sustainable consumption.

*Discussion.* Further research should focus on developing an analytical model for evaluating the effectiveness of eco-branding tools in terms of their impact on key parameters of consumer perception, which would enhance the rationale for managerial decision-making in the field of sustainable marketing.

**Key words:** eco-branding, FMCG, eco-branding tools, consumer perception, green communication, ecological strategy, sustainable development.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку глобального споживчого ринку спостерігається чітко виражене зростання попиту на екологічно орієнтовані продукти, що змінює підходи до бренд-стратегії підприємств FMCG-сектору. З одного боку, це створює нові можливості для формування лояльної споживчої аудиторії, з іншого — висуває вимоги до прозорості, доказовості та системності екологічного позиціонування брендів. Попри активну популяризацію концепцій сталого розвитку та відповідального споживання, на практиці більшість FMCG-компаній реалізують елементи еко-брендингу фрагментарно, без цілісної стратегії та з орієнтацією переважно на комерційний ефект, а не екологічну користь. Такий підхід не лише знижує довіру до брендів, а й сприяє поширенню явища грінвошингу — навмисного чи неусвідомленого введення споживача в оману щодо екологічності продукту. Зважаючи на значний рівень конкуренції в сегменті FMCG, ефективне використання інструментів еко-брендингу стає не лише засобом диференціації, але й чинником формування сталих конкурентних переваг. Успішна екобренд-стратегія передбачає наявність узгоджених елементів: від екологічної упаковки до прозорої комунікації, що підтверджується сертифікатами, маркуванням, цифровими каналами тощо.

Актуальність проблематики посилюється ще й тим, що на українському ринку відсутній адаптований комплексний підхід до інтеграції інструментів еко-брендингу саме у FMCG-секторі. Переважає імпульсивне або копіювальне застосування окремих елементів, без урахування локальної специфіки споживчої поведінки, очікувань аудиторії та інституційного контексту. У зв'язку з цим, науково-практичне значення має систематизація інструментів еко-брендингу, аналіз їх ефективності та розробка стратегічної моделі впровадження, яка враховує як потреби бізнесу, так і сприйняття з боку споживача.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування теоретичних засад еко-брендингу як стратегічного інструменту FMCG-компаній здійснюється на перетині досліджень у галузях сталого

маркетингу, поведінкової економіки та управління брендом. У міжнародній науковій літературі особливу увагу приділено вивченню впливу екологічної ідентичності бренду на довіру споживачів, сприйняття якості продукції, а також ефективність розширення бренду за рахунок «зелених» ініціатив.

У роботі Mohammadi, Barzegar і Nohekhan (2023) обґрунтовано, що комплексна реалізація стратегії green marketing mix — включаючи екологічно орієнтовані продукт, ціну, канали розподілу та просування — позитивно впливає на рівень лояльності споживачів у високо конкурентному середовищі FMCG-ринку. Дослідження Sarah Frank (2022), опубліковане в журналі Sustainability, підтверджує, що ефективність green brand extensions безпосередньо залежить від автентичності екологічних заяв, репутації основного бренду та рівня залученості споживачів до питань сталого розвитку. Авторка доводить, що прозора екологічна комунікація може сприяти ефекту зворотного екологічного позиціонування, коли імідж «дочірнього» продукту зміцнює загальну екологічну ідентичність бренду.

Висновки Frank узгоджуються з результатами Chatterjee і Karjaluoto (2009), які наголошують на необхідності когерентності між базовими цінностями основного бренду та характеристиками «зелених» продуктів у процесі брендового розширення. Додатково Grebmer і Diefenbach (2020) підкреслюють важливість адаптації комунікаційних підходів до скептично налаштованих, але екологічно свідомих споживачів, наголошуючи на ролі довіри та доказовості у побудові ефективної зеленої платформи бренду.

Актуальність дослідження підтримується також емпіричними даними від McKinsey & NielsenIQ (2023), згідно з якими 78% споживачів у США заявили про схильність обирати екологічно орієнтовані бренди, навіть за умови преміальної ціни. Це узгоджується з висновками PwC (2024), що зафіксувала готовність респондентів сплачувати на 9,7% більше за продукти зі сталими характеристиками. У європейському контексті, за даними Euromonitor (2023), 64% споживачів при виборі продукту звертають

увагу на екологічні властивості упаковки, що підтверджує її роль як важливого інструменту диференціації бренду.

Українські дослідники адаптують напрацьовані міжнародні підходи до українських реалій, зосереджуючи увагу на викликах становлення зеленої економіки, інституційних бар'єрах та поведінкових особливостях українських споживачів. У монографії Demydova (2021) обґрунтовано необхідність системного впровадження інструментів зеленого маркетингу в сегменті FMCG, при цьому акцент зроблено на недостатньому рівні інфраструктурної підтримки сталих практик, обмеженій поінформованості споживачів та відсутності єдиного підходу до сертифікації екопродуктів.

Дослідження Vovk та Kravchenko (2020), опубліковане в журналі Sustainability, засвідчило, що навіть мінімальні прояви недостовірної екологічної комунікації (грінвошингу) знижують рівень довіри до бренду на 0.56 балів за шкалою довіри, що підкреслює високі репутаційні ризики для компаній, які вдаються до маніпулятивних стратегій позиціонування продукції як «екологічно відповідальної» без реального підтвердження. Отримані висновки підкреслюють необхідність прозорості, послідовності та достовірності еко-комунікацій у побудові довгострокової лояльності споживачів.

Таким чином, хоча у науковій літературі накопичено значний масив досліджень, переважна їх частина має фрагментарний характер або зосереджена лише на окремих аспектах еко-брендингу. Особливої уваги потребує питання комплексної оцінки ефективності використання інструментів екологічного брендингу в межах цілісної маркетингової стратегії FMCG-компанії, з урахуванням локальних ринкових і споживчих специфік. Саме це обумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження.

**Метою статті** є концептуалізація та систематизація ключових інструментів еко-брендингу, що застосовуються FMCG-компаніями, з урахуванням їх стратегічної ролі у формуванні сталої бренд-стратегії, а також аналіз впливу цих інструментів на споживче сприйняття екологічної цінності бренду.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які присвячені питанням стратегічного позиціонування, бренд-менеджменту та впровадження екологічного складника в діяльність FMCG-компаній, зокрема щодо використання інструментів еко-брендингу та їх впливу на поведінку споживачів. Також були використані аналітичні звіти міжнародних організацій (EU Ecolabel, ISO, OECD, Greenpeace), маркетингових агенцій та незалежних дослідницьких центрів, що оцінюють ефективність еко-комунікацій і сертифікаційних практик у сфері FMCG. Важливе значення мали також нормативно-правові документи та стандарти екологічної сертифікації й маркування, зокрема ISO 14024, ISO 14021 та ДСТУ

ISO 14020:2018, які регламентують правила надання екологічних заяв і їх перевірки.

У процесі дослідження застосовано низку наукових методів. Метод теоретичного узагальнення та групування дозволив визначити сутність еко-брендингу в контексті діяльності підприємств FMCG-сектору, а також систематизувати основні інструменти, що використовуються для комунікації екологічної цінності бренду. Метод порівняльного аналізу був використаний для дослідження особливостей впровадження еко-брендингових стратегій у вітчизняних та європейських компаніях і виявлення їхніх ключових відмінностей. Метод аналізу контенту дав змогу дослідити практики еко-комунікації у цифровому середовищі, зокрема в соціальних мережах, онлайн-рекламі та на офіційних ресурсах брендів. Завершальним етапом стало застосування методу логічного узагальнення результатів, який дав змогу сформулювати висновки щодо ефективності використання інструментів еко-брендингу в сучасних ринкових умовах та запропонувати напрямки їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах сталого розвитку та зростання екологічної свідомості споживачів особливого значення набуває концепція еко-брендингу, що розглядається як цілісна система заходів, спрямована на формування, підтримку та просування бренду з акцентом на його екологічні характеристики. У контексті FMCG-сектору (товари повсякденного попиту) еко-брендинг не лише відображає ціннісні орієнтації компанії, а й виступає важливим інструментом формування довіри, диференціації на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності (рис. 1).

Наукова література подає еко-брендинг як стратегічну маркетингову діяльність, що поєднує екологічні цінності компанії з її ринковою пропозицією, зазвичай через інструменти візуального, комунікаційного та функціонального характеру. Водночас у наукових підходах простежується відмінність між еко-брендингом як формою екологічного позиціонування бренду (green positioning) та як засобом еко-орієнтованої диференціації, що спирається на сертифіковані або документально підтверджені характеристики продукту.

Особливістю еко-брендингу у сфері FMCG є його високий рівень чутливості до споживчих очікувань та ринкових сигналів. Товари цієї категорії характеризуються швидкою оборотністю, відносно низьким рівнем залучення споживача у процес прийняття рішення, що зумовлює потребу у швидкому та візуально очевидному донесенні екологічної цінності. Це, своєю чергою, актуалізує важливість таких елементів, як упаковка з еко-матеріалів, екологічне маркування, зручність утилізації, сертифікація, а також екологічно відповідальні digital-комунікації [1].

На відміну від інших форматів брендингу, еко-брендинг не може ґрунтуватися виключно на



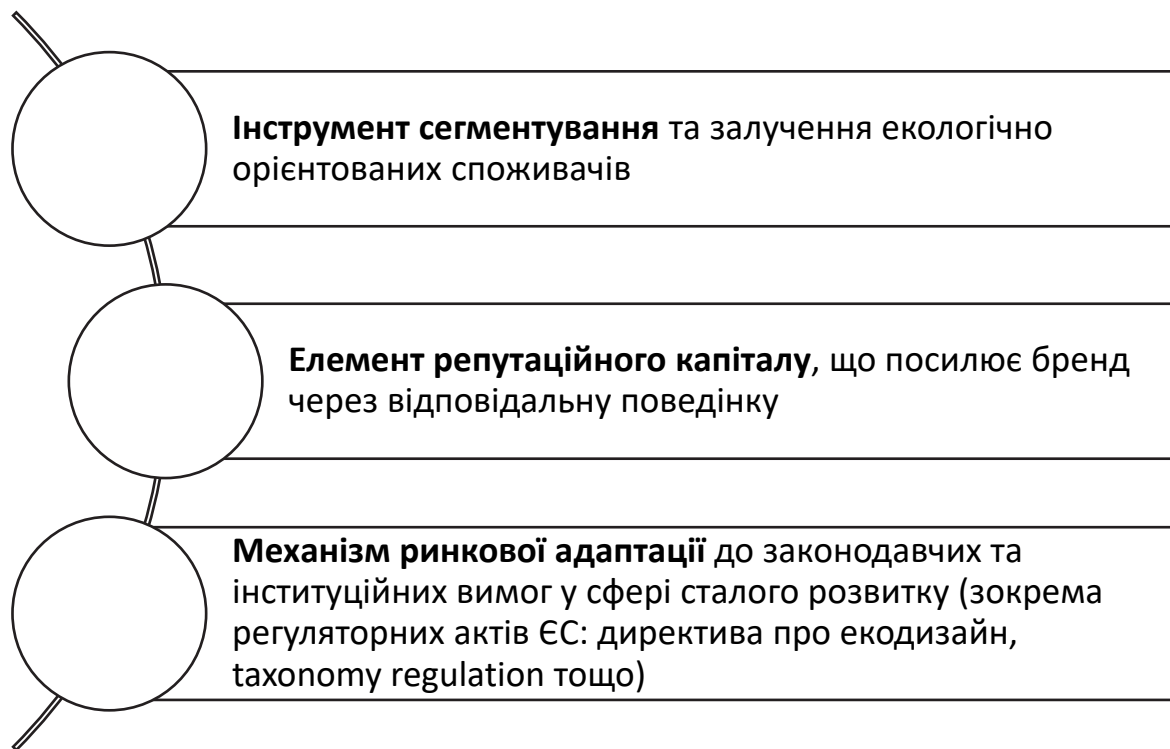


Рис. 1. Роль еко-брендингу у контексті FMCG-сектору  
Джерело: узагальнено автором на основі [1]

рекламному повідомленні або емоційній обіцянці. Ключовою вимогою виступає доказовість — наявність підтвердженої відповідності заявленим екологічним параметрам, зокрема у вигляді незалежних сертифікатів, міжнародних екологічних стандартів, прозорості звітності (наприклад, ESG-звітів) або QR-доступу до даних про ланцюг постачання.

Таким чином, еко-брендинг у FMCG-сфері варто розглядати не лише як маркетингову практику, а як стратегічно важливу складову сталого брендування, яка об'єднує екологічні, соціальні та економічні вектори розвитку підприємства.

У сучасних умовах зростання екологічної свідомості споживачів, загострення глобальних викликів щодо змін клімату, дефіциту ресурсів та забруднення навколишнього середовища, еко-брендинг поступово трансформується з вузько спеціалізованого напрямку в ключовий компонент стратегічного маркетингу підприємств FMCG-сфери. Його сутність полягає у формуванні бренду, який системно комунікує екологічні цінності через продукт, упаковку, спосіб виробництва, логістику та комунікаційну політику, орієнтуючись не лише на економічну вигоду, а й на соціально-екологічну відповідальність. Він забезпечує диференціацію бренду на ринку, підвищення лояльності споживачів, створення довгострокових конкурентних переваг і може бути основою для преміального ціноутворення.

Для сектору FMCG, де конкуренція є особливо жорсткою, а прийняття рішень споживачами часто здійснюється імпульсивно, ефективна екобрендинго-

ва стратегія здатна забезпечити додаткову цінність продукту. Згідно з дослідженнями Nielsen (2021), понад 73% споживачів у Європі віддають перевагу брендам, які активно демонструють свої зусилля щодо охорони довкілля [2]. Водночас практичне втілення еко-брендингу вимагає не лише екологічних рішень у виробництві та дистрибуції, а й прозорості, підтвердженої маркуванням, сертифікацією або незалежною перевіркою.

Водночас ефективність еко-брендингу обумовлена дотриманням принципу доказовості: споживачі дедалі скептичніше ставляться до декларативних «зелених» обіцянок. Проблема грінвошингу залишається ключовим ризиком, оскільки невідповідність заяв реальним екодійам здатна миттєво зруйнувати нематеріальний капітал бренду та ініціювати регуляторні санкції.

Таким чином, для підприємств FMCG еко-брендинг перетворюється на стратегічний інструмент, що поєднує ціннісне позиціонування та конкурентну диференціацію. Його впровадження потребує системності, прозорості комунікації та незалежного підтвердження екологічних характеристик, що забезпечує довгостроковий ефект у вигляді підвищеної споживчої лояльності, репутаційної стійкості й відповідності глобальним трендам сталого розвитку.

Сучасна стратегія еко-брендингу у сфері FMCG потребує не лише наявності окремих екологічних ініціатив, а й чітко структурованого комплексу інструментів, здатних транслювати екологічну цінність бренду на всіх етапах його комунікації зі спожива-

чем. З огляду на зростання запиту з боку ринку на сталість, прозорість та соціальну відповідальність, виникає необхідність у системному підході до формування бренду з акцентом на його екологічну орієнтацію [3].

У цьому контексті актуальним є виокремлення та наукове осмислення ключових інструментів еко-брендингу, які виконують функції формування, закріплення та верифікації екологічного образу бренду (Табл. 1). Систематизація таких інструментів дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність маркетингових комунікацій, але й забезпечити сталість бренду в довгостроковій перспективі.

У цій статті запропоновано класифікацію та науково-практичну характеристику основних інструментів еко-брендингу, релевантних для FMCG-компаній, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою маркетингову політику:

1. Екологічне позиціонування. У контексті посилення глобального тренду на екологізацію споживання екологічне позиціонування виступає фундаментом для побудови ефективної стратегії

еко-брендингу. Даний інструмент полягає у цілеспрямованому формуванні в свідомості споживача уявлення про бренд як такий, що реалізує принципи екологічної відповідальності, ресурсоефективності та сталого розвитку. Це позиціонування задає тональність усій комунікаційній архітектурі бренду та визначає його диференціацію на ринку. На відміну від класичного позиціонування, яке фокусується на функціональних перевагах товару чи емоційній цінності, екологічне позиціонування апелює до ціннісно-мотиваційного рівня споживчої поведінки. Воно базується на концептуальній трансформації бренду у носія етичного вибору, що узгоджується з особистими переконаннями екологічно свідомих споживачів [4].

Провідні FMCG-компанії реалізують даний інструмент шляхом декларування сталих принципів ще на етапі розробки продуктової лінійки. Наприклад, бренд Patagonia позиціонує себе як компанія, що не лише виготовляє одяг з переробленої сировини, а й стимулює споживачів купувати менше завдяки кампаніям на кшталт «Don't Buy This Jacket»,

Таблиця 1

#### Систематизація інструментів еко-брендингу FMCG-компаній

Інструмент еко-брендингу	Опис	Основні характеристики	Переваги для бренду	Виклики реалізації
1. Екологічне позиціонування бренду	Формування унікального бренду навколо цінностей сталого розвитку	Стратегічне обґрунтування; відповідність місії; диференціація через екологію	Залучення еко-споживачів; підвищення довіри; формування емоційного зв'язку	Необхідність довгострокової відповідності заявленим цінностям
2. Зелена комунікаційна платформа	Побудова системи екологічної комунікації в рекламних і PR-активностях	Висвітлення екодій бренду; прозорість у меседжах; інтеграція в соцмережі	Формує публічний імідж відповідального бренду; залучення через цінності	Ризик звинувачень у грінвошингу; складність перевірки фактів
3. Сертифіковане екологічне маркування	Підтвердження відповідності продукції міжнародним екологічним стандартам	Офіційні екознаки (EU Ecolabel, USDA Organic); зовнішній аудит; стандарти ISO	Зміцнення довіри; спрощення вибору споживачем; підвищення конкурентності	Вартість сертифікації; складність постійного дотримання вимог
4. Сталий продукто-вий дизайн та упаковка	Екологізація дизайну продукції та її упаковки	Використання вторсировини; мінімізація пластику; біорозкладність	Зниження впливу на довкілля; відповідність законодавству; імідж	Технічна складність; вища собівартість; потреба в переробці ланцюгів постачання
5. Залучення споживачів до екоактивностей бренду	Ініціювання споживчого краудсорсингу в екологічних проєктах	Кампанії «принеси упаковку», «посади дерево»; гейміфікація	Посилення лояльності; соціальна взаємодія; вірусний ефект	Організаційна складність; потреба в мотивації споживача
6. Публічні зобов'язання щодо сталого розвитку	Офіційна декларація екостратегії бренду	ESG-звіти; стратегії КСВ; незалежний аудит екорезультатів	Репутаційна прозорість; довіра інвесторів і партнерів	Потреба у системній звітності; контроль виконання обіцянок
7. Інфлюенс-маркетинг із зеленими амбасадорами	Співпраця з лідерами думок, що просувають сталий стиль життя	Мікро- та макроінфлюенсери; нативний контент; соціальні мережі	Доступ до цільової аудиторії; автентичне просування	Ризик репутаційних втрат; обмежена контрольованість меседжів
8. Цифрові еко-інструменти бренду	Інноваційні засоби інформування споживача про екологічність продукту	QR-коди з екологічною інформацією; калькулятори CO <sub>2</sub> ; мобільні додатки	Висока прозорість; підвищення залучення; технологічний імідж	Інвестиції в розробку; потреба в цифровій грамотності аудиторії

Джерело: складено автором

демонструючи глибоку відданість екологічним цінностям [5]. Аналогічно, бренд The Body Shop вбудовує екологічне позиціонування у корпоративну ДНК через кампанії за етичну торгівлю, захист природи та права тварин, що підтримує сталість у довгостроковій перспективі.

Формування екологічного позиціонування потребує узгодженості між заявленими цінностями та реальними діями бренду. Науковці вказують на важливість когерентності (coherence) як критерію достовірності позиціонування: невідповідність між заявами та практиками породжує сприйняття грінвошингу та веде до втрати довіри [6]. У цьому зв'язку ефективність екопозиціонування залежить від наявності сертифікатів, звітів про вплив на довкілля, екологічного аудиту — які виступають маркерами достовірності бренду [7].

Таким чином, екологічне позиціонування є не лише комунікаційним інструментом, а й стратегічним орієнтиром, що транслює місію та бачення бренду крізь призму сталості. Його застосування в FMCG-сфері забезпечує бренду конкурентну перевагу, знижує ризики втрати лояльності, сприяє формуванню емоційного зв'язку зі споживачем, який ототожнює себе з цінностями відповідального споживання.

2. Зелена комунікаційна платформа. Один з ключових інструментів реалізації еко-брендингу у сфері FMCG, що формується як система смислів, повідо-

млень і каналів, через які бренд транслює свою екологічну місію, цінності й поведінкові орієнтири до споживача [8]. На відміну від формального маркування чи екологічного пакування, цей інструмент виконує когнітивно-афективну функцію, впливаючи не лише на уявлення про продукт, а й на загальний імідж бренду в системі соціальних цінностей.

Зелена комунікація функціонує як ядро брендової ідентичності, особливо в умовах інформаційного перевантаження та споживчого скепсису. Вона дозволяє:

- Окреслити екологічну «легенду» бренду: починаючи від історії його заснування до практик відповідального виробництва;
- Формувати емоційний зв'язок з аудиторією через ідеї соціальної користі, дбайливого ставлення до природи, захисту майбутніх поколінь;
- Задіяти наративи сталого розвитку як частину стратегічної комунікації бренду.

У випадку FMCG-компаній, зелена платформа виводиться не лише через зовнішню рекламу чи PR, а інтегрується у всі точки дотику зі споживачем — від інфографіки на упаковці, тональності соцмереж, дизайну вебсайту до внутрішнього tone of voice працівників на дегустаціях чи подіях (рис. 2).

Успішна реалізація зеленої комунікаційної платформи демонструється на прикладі брендів, які послідовно транслюють свої екологічні цінності через усі канали взаємодії з аудиторією. Зокрема,

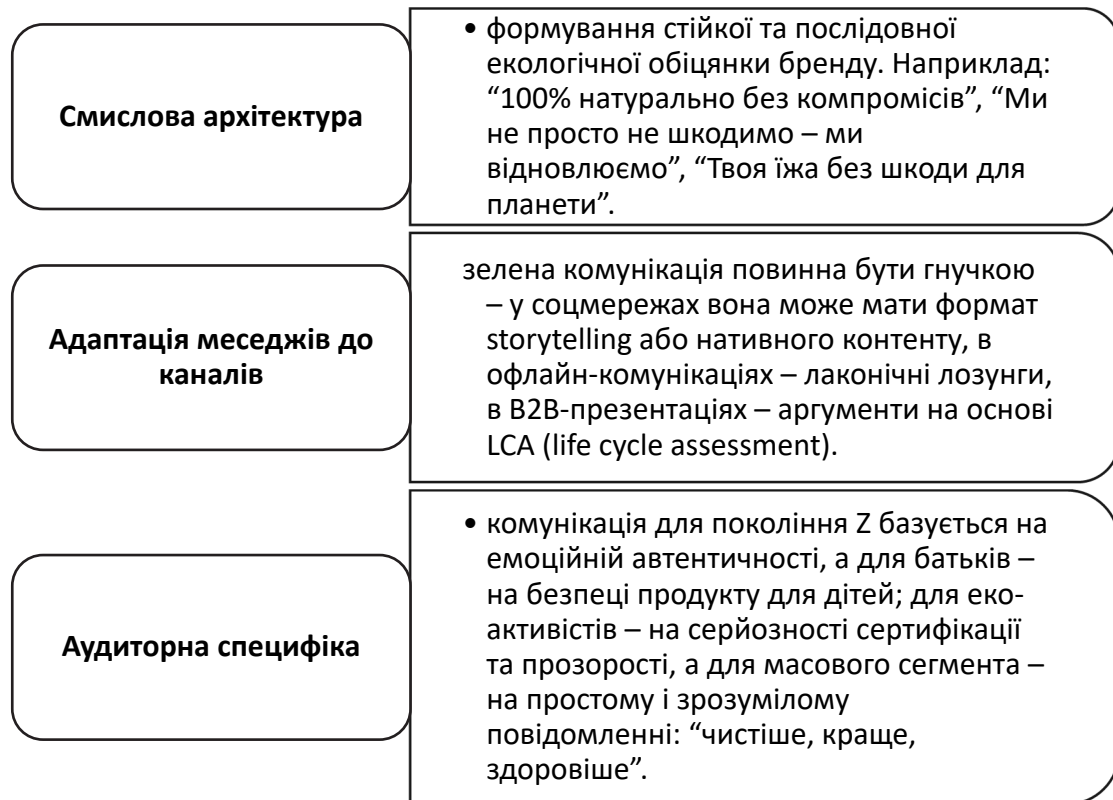


Рис. 2. Основні елементи зеленої комунікаційної платформи  
Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Seventh Generation (США) вибудовує свою комунікацію навколо фрази «In our every deliberation, we must consider the impact of our decisions on the next seven generations», що виступає не просто гаслом, а ідеологічною віссю бренду, яка визначає його tone of voice, політику прозорості та продуктові рішення. У свою чергу, Frosta (Німеччина) демонструє приклад прозорої й доказової екокомунікації: компанія відкрито інформує споживачів про зміни у рецептурах, скорочення вуглецевого сліду, а також впровадження «plastic-free» упаковки, що дозволило бренду посилити свою репутацію як екологічно відповідального виробника та закріпити довіру на ринку заморожених продуктів.

Дослідження в сфері нейромаркетингу свідчать, що послідовна екологічна комунікація активує емоційну довіру навіть в умовах недостатньої раціональної перевірки. Це особливо ефективно для FMCG, де рішення приймається швидко і за участю евристик — таких як «eco = better» або «eko = безпечне для дітей» [9].

Сучасні підходи до екобрендингу дедалі більше тяжіють до інтерактивності, персоналізації та прозорості. Бренди не лише транслюють цінності, а й активно залучають споживачів до співтворення «зеленого досвіду». Особливе значення має діджиталізація — споживач очікує отримати екологічну інформацію в доступній, інтерактивній і навіть емоційно залученій формі:

- Green storytelling — використання реальних історій фермерів, працівників, спільнот, які пов'язані з виробництвом;
- User-generated content — залучення споживачів до створення «зеленого контенту», що підсилює соціальну доказовість;
- Використання AR/QR — доповнена реальність як інструмент гейміфікованої екопросвіти прямо з упаковки.

3. Сертифіковане екологічне маркування. Виступає одним із ключових інструментів еко-брендингу, який забезпечує формалізовану комунікацію між брендом і споживачем щодо екологічної безпеки продукту. На відміну від декларативних заяв, екознаки є підтвердженням відповідності продукту встановленим екологічним стандартам, що надає маркуванню високий рівень довіри.

У контексті FMCG-сектора сертифіковане еко-маркування виконує подвійну функцію. По-перше, воно виконує роль маркетингового індикатора, який дає змогу споживачеві швидко ідентифікувати продукт як екологічно прийнятний (наприклад, EU Ecolabel, Nordic Swan, USDA Organic). По-друге, виступає інституціональним гарантом сталості, демонструючи дотримання підприємством вимог екологічного законодавства та стандартів управління життєвим циклом продукції.

Варто зазначити, що сертифікація за міжнародними стандартами (зокрема ISO 14024, ISO 14021,

ISO 14025) передбачає незалежну експертизу, що підвищує легітимність еко-комунікацій бренду. Примітним є досвід компанії Frosta, яка маркує свої заморожені страви EU Ecolabel, що дозволяє їй зміцнювати довіру екологічно свідомих покупців у Європейському Союзі. У США, маркування USDA Organic активно використовує бренд Annie's Homegrown, створюючи чітку асоціацію з натуральністю та відсутністю хімічних добрив чи пестицидів у вирощуванні сировини.

Наукові джерела свідчать, що значна частина споживачів у США та Європейському Союзі демонструє високий рівень довіри до сертифікованих еко-маркувань. Згідно з дослідженням Organic Trade Association (2023), 71% американських споживачів вважають маркування USDA Organic надійним підтвердженням екологічності продукції. У Європейському Союзі, за даними Єврокомісії, логотип EU Ecolabel впізнають 38% споживачів, при цьому 73% респондентів зазначають, що екологічні характеристики товару є важливими при ухваленні рішення про покупку [10]. Це підтверджує тенденцію зростання значущості екомаркувань як чинника формування споживчої довіри та готовності платити більше за продукцію зі сталими характеристиками.

Успішність цього інструменту обумовлена не лише впливом на поведінкові наміри споживачів, але й ефективністю у вибудові бренд-капіталу. Еко-маркування дає змогу FMCG-компаніям формувати репутацію прозорого і відповідального виробника, водночас створюючи захищеність від звинувачень у грінвошингу. Так, застосування сертифікатів типу Cradle-to-Cradle або FSC підсилює позиціонування бренду як системного гравця у сфері сталого розвитку, особливо в умовах цифрового споживання, де швидкий доступ до доказової інформації є критично важливим.

4. Сталий продуктовий дизайн та упаковка. Один із найбільш видимих і водночас стратегічно важливих інструментів еко-брендингу в FMCG-секторі. Цей інструмент охоплює не лише зовнішню візуальну комунікацію з покупцем, але й внутрішню екологічну політику підприємства, яка реалізується через вибір матеріалів, структуру упаковки та її вплив на життєвий цикл продукту.

Основною метою сталого дизайну виступає мінімізація екологічного сліду продукції шляхом зниження кількості сировини, використання біорозкладних, багаторазових або перероблених матеріалів, а також забезпечення оптимальної логістики через зменшення ваги й обсягу упаковки. З маркетингової точки зору, такий підхід формує у споживача відчуття відповідального споживання та залученості до глобального екологічного порядку денного.

У структурі брендингової стратегії сталий продуктовий дизайн виконує функцію матеріалізації екологічної ідентичності бренду. Такі бренди як Frosta (Германія) повністю відмовились від вторинного



пластику та використовують лише паперову упаковку, що підлягає компостуванню. Компанія Seventh Generation інтегрувала у свої побутові товари дизайн флаконів зі 100% переробленого пластику (PCR), що супроводжується маркуванням і цифровими QR-кодами для відстеження джерел вторинної сировини.

Згідно з дослідженням Euromonitor (2023), 64% глобальних споживачів занепокоєні впливом пакування на навколишнє середовище. Це вказує на зростаючу роль сталого дизайну як чинника диференціації та конкурентної переваги у сфері FMCG [11]. Екологічна упаковка, яка комунікує свою сталу природу через візуальні елементи — зелений колір, природні текстури, логотипи переробки — може підвищувати привабливість бренду та сприяти його впізнаваності серед екологічно свідомих споживачів.

Додаткову роль відіграє і Life Cycle Thinking (LCT) — підхід, що дозволяє оцінити повний вплив упаковки на навколишнє середовище: від добування ресурсів до утилізації. Успішні кейси реалізації LCT демонструють бренди Nestlé і Unilever, які впроваджують інноваційні типи екоупаковки з повним циклом зворотного збору або біорозкладу. Наприклад, Hellmann's замінив традиційні тюбики на такі, що виготовлені з біополімерів.

5. Залучення споживачів до екоактивностей бренду. Стратегічний інструмент еко-брендингу, який передбачає інтеграцію споживачів у реалізацію екологічних ініціатив бренду, тим самим перетворюючи їх із пасивних покупців на активних учасників сталих практик. Така залученість формує двосторонній комунікаційний процес, в основі якого лежить спільна відповідальність за екологічні наслідки споживання.

На відміну від традиційних рекламних підходів, даний інструмент базується на концепції екологічного краудсорсингу, коли компанія делегує частину екологічної місії споживачам через спеціальні кампанії, що передбачають дію: повернення використаної упаковки, участь у програмі утилізації, посадку дерев, роздільне збирання відходів, або підтримку сталих ініціатив у локальних громадах.

Одним із яскравих прикладів є проект Bring Back Our Bottles від бренду The Body Shop, який стимулює покупців повертати використані упаковки до магазинів. Аналогічно, компанія Nespresso організовує програми зворотного збору капсул для подальшої переробки, пропонуючи за це бонуси чи знижки. Бренд Colgate у партнерстві з ShopRite та TerraCycle проводив акцію Recycled Playground Challenge (перший запуск — у 2014 році, поновлення у 2021) — за збір вживаної упаковки (тюбиків, щіток, катушок ниток) школи отримували кредити, з яких фінансувалася будівництво дитячих майданчиків зі вторинної сировини.

Успішна реалізація таких ініціатив значною мірою залежить від ефективного використання цифрових каналів комунікації. Використання пер-

соналізованих push-повідомлень, гейміфікованих мобільних додатків, візуалізацій результатів екодій (кількість зібраних пляшок, висаджених дерев, зекономлених кілограмів CO<sub>2</sub> тощо) сприяє підвищенню рівня залученості та зміцненню емоційного зв'язку з брендом.

У контексті FMCG-компаній, які функціонують у середовищі високої частоти споживання та короткого життєвого циклу продукції, залучення споживачів до екоактивностей дає змогу зменшити негативний вплив продукції на довкілля, водночас забезпечуючи довгострокову лояльність клієнтів. Саме участь у реальних діях посилює автентичність бренду, контрастуючи з поверховими зеленими комунікаціями, які нерідко виявляються грінвошингом.

6. Публічні зобов'язання щодо сталого розвитку (eco-commitments). Є ключовим інструментом стратегічного еко-брендингу, який передбачає офіційну декларацію екологічних цілей і принципів компанії. Його завдання полягає у формуванні довіри до бренду як до відповідального суб'єкта, що діє в інтересах довкілля, суспільства та майбутніх поколінь.

Публічні зобов'язання реалізуються у формі корпоративних звітів про сталий розвиток (Sustainability Reports), політик ESG (Environmental, Social, Governance), екологічних аудиторських висновків, кліматичних декларацій та приєднання до міжнародних ініціатив (наприклад, Science Based Targets, UN Global Compact, CDP). Їхнє оприлюднення через офіційні канали комунікації (сайти, пресрелізи, інтегровані звіти) дозволяє закріпити екологічний імідж бренду на рівні стратегічної ідентичності [12].

У секторі FMCG, де конкуренція висока, а цикл споживання швидкий, публічні eco-commitments виконують дві важливі функції. По-перше, вони задають напрям для внутрішніх трансформацій — від оптимізації ланцюгів постачання до інвестицій у зелені технології. По-друге, слугують зовнішнім сигналом екологічної відповідальності, що впливає на сприйняття бренду з боку споживачів, партнерів, інвесторів і регуляторів.

Компанії Unilever, Nestlé та Danone — визнані лідери у впровадженні такого інструменту. Зокрема, Unilever публікує свій план сталого розвитку (Sustainable Living Plan), який охоплює понад 50 конкретних зобов'язань щодо скорочення викидів, зменшення споживання води, утилізації упаковки та підтримки добробуту спільнот. Nestlé зобов'язалася до 2050 року досягти нульових викидів парникових газів у межах всієї вартості створення продукції, що активно використовується у бренд-комунікації.

Наявність таких зобов'язань дозволяє FMCG-компаніям вбудовувати екологічну відповідальність у свою бізнес-модель, тим самим створюючи сталу цінність бренду. У маркетинговому контексті це стає основою довгострокової комунікації, яка демонструє не тільки наміри, а й результати, посилюючи репутаційний капітал і протидіючи скепсису споживачів щодо екозаяв.

7. Інфлюенс-маркетинг із зеленими амбасадорами. Виступає ефективним комунікаційним інструментом еко-брендингу, що дозволяє брендам транслювати свої екологічні цінності через лідерів думок, які мають довіру у цільовій аудиторії та активно просувають сталий спосіб життя. Йдеться не лише про класичних celebrity-амбасадорів, а насамперед про експертів, активістів, еко-блогерів, науковців, громадських діячів, які формують дискурс навколо тем сталого споживання. Механізм впливу цього інструменту ґрунтується на теорії соціального доказу (social proof) і концепції ідентифікації споживача з носієм цінностей бренду [13]. У контексті FMCG-сектору, де прийняття рішень є швидким і часто імпульсивним, рекомендація від зеленого амбасадора відіграє роль тригера, що активує довіру, посилює намір до купівлі та змінює поведінку споживача у бік екологічного вибору. Ефективність інфлюенс-маркетингу в екологічному контексті зумовлена кількома чинниками, що подано на (рис. 3).

Прикладом успішного застосування інструменту є кампанія Seventh Generation у США, яка залучає відомих екоактивістів для розповідей про свої цінності та продуктову лінійку через соціальні мережі. У європейському контексті бренд Garnier Green Beauty активно співпрацює з блогерами, що ведуть канали про zero waste, екодомогосподарство, органічну косметику. Такий підхід не лише розширює охоплення, але й формує довгострокову емоційну лояльність до бренду.

Інфлюенс-маркетинг із залученням «зелених амбасадорів» (екологічно орієнтованих лідерів думок, таких як блогери, активісти, науковці) забез-

печує конгруентність між позиціонуванням бренду та зовнішньою комунікацією. Це дозволяє звести до мінімуму когнітивний дисонанс у споживача, яке виникає, коли маркетингові заяви не відповідають сприйняттю або досвіду. Згідно з дослідженням Belanche et al. (2021), сильна відповідність (конгруентність) між зовнішнім образом інфлюенсера, брендом і споживачем веде до підвищеної довіри, і як наслідок — до більш глибокої ідентифікації з брендом. Особливо ефективно це працює для FMCG — сегменту з імпульсивним характером покупок, оскільки «зелений» інфлюенсер уособлює екологічну й ціннісну коаліцію бренду, надаючи йому контекстне значення, що переходить за межі простого продуктового обміну [14].

8. Цифрові еко-інструменти бренду. Інноваційний напрям в еко-брендингу, який поєднує маркетинг сталого розвитку з можливостями цифрової трансформації. У контексті FMCG-компаній, де споживчі рішення часто ухвалюються швидко та емоційно, цифрові рішення дозволяють не лише підвищити рівень поінформованості, а й надати споживачам інтерактивний доступ до екологічного профілю продукту — прозорий, персоналізований і верифікований.

Ключовими формами реалізації цифрових еко-інструментів у практиці брендів є:

- QR-коди на упаковці, які ведуть до мікросайтів з інформацією про еко-сертифікати, склад, ланцюг поставок, екологічний слід (вуглецевий, водний тощо).
- Мобільні додатки, що дозволяють споживачеві відстежити життєвий цикл продукту або дізнатися про його екологічний рейтинг.

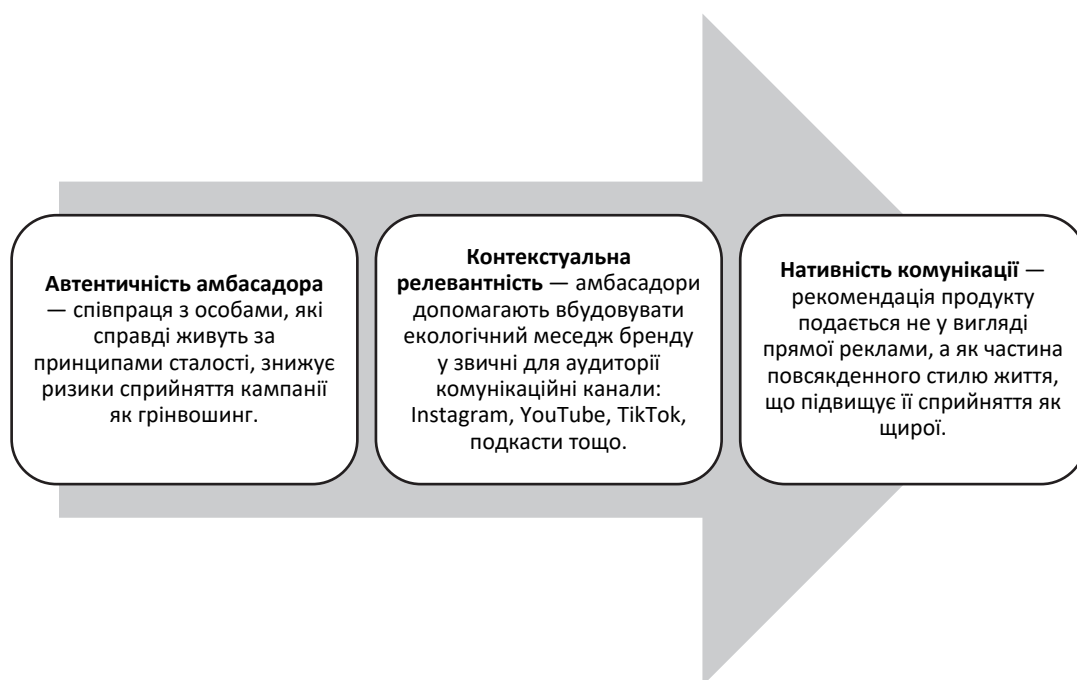


Рис. 3. Ключові чинники ефективності інфлюенс-маркетингу в екобрендингу  
Джерело: узагальнено автором на основі [13]

- Сканери сталості (наприклад, Yuka, EWG, Open Food Facts), які інтегрують екологічні та соціальні показники, формуючи базу для вибору.
- Віртуальні платформи взаємодії зі споживачами, що дозволяють зворотний зв'язок щодо сталості, пропонують гейміфіковані еко-челенджі, опитування, програми лояльності за повторне використання упаковки.

У науковій площині ці інструменти реалізують концепцію value co-creation (створення цінності спільно зі споживачем), адже вони перетворюють покупця з пасивного отримувача інформації на активного учасника екологічної взаємодії з брендом. Це сприяє формуванню еко-ідентичності, посиленню споживчої відповідальності та диференціації бренду.

На практиці успішними кейсами виступають:

- Henkel з інтеграцією QR-кодів на засобах побутової хімії, що ведуть до «розшифровки» складу з поясненням екологічного впливу кожного компонента;
- Nestlé з цифровим слідом простежуваності кавових зерен у бренді Nespresso;
- Lush — з мобільним застосунком Lush Lens, що дозволяє сканувати косметику без упаковки для отримання інформації про склад і етичність виробництва.

Важливо, що цифрові еко-інструменти не лише підвищують прозорість бренду, а й формують довготривалий ефект залучення, особливо серед молодшої аудиторії покоління Z та Alpha, для яких екологічна відповідальність і цифрові технології — інтегровані частини повсякдення.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку FMCG-сектору еко-брендинг еволюціонує від другорядного іміджевого компонента до стратегічного інструменту, що визначає довгострокове позиціонування бренду та формує його сталу ринкову ідентичність. Для підприємств сектору FMCG, де темп обороту продукції є високим, а можливості товарної диференціації обмеженими, саме системна інтегра-

ція інструментів еко-брендингу в бізнес-стратегію дозволяє сформувати сталу конкурентну перевагу.

Стратегічна доцільність застосування еко-брендингових інструментів зумовлюється декількома чинниками [15]:

- Зміна споживчих пріоритетів: дедалі більше споживачів, зокрема покоління Z та міленіали, вимагають від брендів відповідальності, прозорості та екологічного сліду. Відповідно, позиціонування бренду через екологічні цінності дозволяє не лише втримувати лояльних споживачів, а й активно залучати нові сегменти.
- Посилення нормативного тиску: законодавчі ініціативи ЄС, зокрема Директива про корпоративну сталу звітність (CSRD), регулювання пластику, вимоги до вуглецевого сліду, зобов'язують бізнес вбудовувати екологічні показники у свої операційні моделі. В таких умовах еко-брендинг виступає не лише елементом маркетингової комунікації, а й доказом відповідності стратегії бренду регуляторним стандартам.
- Зміщення фокусу інвесторів і партнерів: екологічні KPI, ESG-звітування та еко-маркування все частіше стають критеріями при ухваленні рішень щодо партнерства, постачань та інвестицій у ланцюгу вартості FMCG. Бренди, що декларують й підтверджують сталий розвиток, мають кращі перспективи залучення ресурсів.

У цьому контексті використання інструментів еко-брендингу повинно бути не фрагментарним, а інтегрованим в загальну бренд-стратегію компанії.

Таким чином, стратегічна інтеграція інструментів еко-брендингу у бізнес-модель FMCG-підприємства дозволяє поєднати екологічні імперативи з маркетинговими цілями (Табл. 2). Це забезпечує не лише відповідність актуальним регуляторним, етичним і споживчим трендам, а й створює стійку основу для формування лояльності, репутаційного капіталу та зростання частки ринку.

Таблиця 2

Стратегічні ролі інструментів еко-брендингу у FMCG-стратегії бренду

Інструмент	Стратегічна роль в бренд-стратегії
Екологічне позиціонування бренду	повинне закладатись у місію, бачення та цінності підприємства, закріплюючись на рівні стратегічних документів та бренд-стандартів.
Зелена комунікаційна платформа	має формуватись із залученням принципів трансмедійності та адаптації повідомлень до різних цільових аудиторій, з фокусом на прозорість і доказовість.
Сертифіковане екомаркування	стає стратегічним ресурсом репутаційного управління, оскільки підтверджує відповідність бренду об'єктивним, незалежно верифікованим критеріям екологічності.
Сталий продуктовий дизайн та упаковка	передбачає довгострокові інвестиції у інновації, екологічний інжиніринг та переосмислення життєвого циклу продукту — з урахуванням принципів економіки замкненого циклу.
Цифрові екоінструменти	мобільні додатки, інтерактивні маркування, відстеження екосліду — перетворюються на канали формування довготривалого діалогу зі споживачем, що ґрунтується на даних, довірі та залученості.

Джерело: складено автором на основі [17; 8]



У сучасних умовах трансформації споживчої поведінки екологічні аспекти дедалі частіше стають ключовим чинником у процесі ухвалення рішення про покупку, особливо у сфері товарів повсякденного попиту (FMCG). Зростання рівня обізнаності щодо екологічних проблем, зміна ціннісних орієнтацій молодших поколінь, а також посилення глобальних трендів сталого розвитку обумовлюють формування нової парадигми сприйняття брендів [16].

Еко-брендинг формує у свідомості споживача асоціативне поле, у якому бренд постає не лише як комерційна структура, а як суб'єкт із соціальною відповідальністю та екологічною місією. Дослідження показують, що наявність сертифікованого екомаркування, екологічно орієнтованих комунікацій та сталого дизайну упаковки сприяє підвищенню рівня довіри до бренду, сприйняття його як надійного та прогресивного.

Особливу увагу слід звернути на емоційний компонент сприйняття. Еко-бренди викликають відчуття причетності до важливої соціальної місії, задовольняють потребу у соціальному схваленні та моральному задоволенні. Таким чином, еко-брендинг стає інструментом емоційного позиціонування, що особливо ефективно працює в умовах високої конкуренції у категоріях FMCG, де товарна диференціація часто є мінімальною.

У споживачів формується когнітивна модель, в якій ознаки еко-бренду — такі як натуральність, відповідальність, безпечність — перетворюються на переваги продукту та стимулюють готовність платити премію. За дослідженням McKinsey & NielsenIQ (2023), 78% споживачів у США схильні віддавати перевагу екологічно орієнтованим товарам, тоді як PwC (2024) виявила готовність сплачувати у середньому на 9,7% більше за сталі товари, навіть в умовах інфляції та обмеженого бюджету [18].

Однак слід зазначити, що рівень впливу еко-брендингу на споживача значною мірою залежить від контекстуального фактору — культурного, соціального, регіонального. Наприклад, в умовах ринків, де довіра до маркування або до офіційних органів низька, екологічні заяви брендів можуть викликати скепсис. У таких випадках критично важливою є прозорість, доказовість та доступність еко-комунікацій.

Таким чином, ефективний еко-брендинг у FMCG не лише змінює структуру споживчого вибору, але й формує нові критерії оцінки якості та цінності продукту. Успішне впровадження екологічних інструментів здатне не лише посилити ринкові позиції бренду, а й створити тривале емоційне залучення, що є основою лояльності споживача.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження дозволили комплексно охарактеризувати сучасний стан і специфіку застосування інструментів еко-брендингу у сфері FMCG, а також визначити ключові чинники їх ефективності. Систематизовано вісім основних інструментів, які утворюють концептуальну основу для формування сталої екологічної ідентичності бренду. Зокрема, доведено, що впровадження сертифікованого екологічного маркування, сталого продуктового дизайну, прозорості зеленої комунікації та цифрових еко-інструментів здатне суттєво підвищити рівень довіри до бренду, сформувати глибший емоційний зв'язок зі споживачем і забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Практика функціонування успішних європейських брендів підтверджує важливість системного підходу до екологічного позиціонування, а не лише використання окремих тактичних рішень.

Водночас виявлено, що на українському ринку переважає фрагментарне застосування еко-брендингових інструментів, яке не завжди супроводжується системною маркетинговою стратегією або належним внутрішнім контролем достовірності екологічних заяв. Це створює передумови для формування споживчого скептицизму та ризиків грінвошингу. Також спостерігається брак сталої нормативно-правової бази та недостатня обізнаність споживачів щодо критеріїв справжньої екологічності продукції, що ускладнює впровадження відповідальних еко-брендів на масовому ринку.

З огляду на отримані результати, подальші етапи дослідження будуть спрямовані на розроблення адаптованої до українського ринку моделі оцінки ефективності еко-брендингових стратегій, яка враховуватиме не лише класичні маркетингові метрики, але й поведінкові та емоційні індикатори, рівень споживчої екозалученості, соціальний контекст і динаміку репутаційного капіталу бренду. Особливу увагу планується приділити ролі цифрових каналів комунікації та інфлюенс-маркетингу з участю амбасадорів у трансформації споживчої свідомості та формуванні екологічної ідентичності бренду.

Таким чином, результати цієї роботи є підґрунтям для поглибленого вивчення механізмів сталого позиціонування брендів у FMCG-сфері, що поєднує як емпіричний, так і стратегічний рівні аналізу. Вони відкривають перспективу створення прикладного інструментарію для оцінки й оптимізації еко-брендингових практик в умовах трансформацій сучасного українського ринку.



**Література/References**

1. Mohammadi, E., Barzegar, M., Nohekhan, M. (2023). The Green Advantage: Analyzing the Effects of Eco-Friendly Marketing on Consumer Loyalty. *arXiv*. URL: <https://arxiv.org> (дата звернення: 11.06.2025).
2. Nielsen I Q. A 'Natural' Rise in Sustainability Around the World. 2019. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/> (дата звернення: 11.06.2025).
3. Akshita, D.S.M., Mahajan, S., & Jarolia, P. (2024). A Systematic Review of Green Marketing Communication and its Effect on Brand Loyalty in the FMCG Sector. *Cuestiones de Fisioterapia*, 53(3), 3506–3525. <https://doi.org/10.48047/9avrgn17>.
4. Chatterjee, P., Karjaluoto, H. (2009). Green brand extension strategy and online communities. *Journal of Systems & Information Technology*, 11(4), 367–384. <https://doi.org/10.1108/13287260911002503>.
5. Marketing Week. (2013). Case study: Patagonia's 'Don't Buy This Jacket' campaign. URL: <https://www.marketingweek.com/case-study-patagonias-dont-buy-this-jacket-campaign/> (дата звернення: 11.06.2025).
6. Delmas, M.A., Burbano, V.C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54 (1), 64–87. DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cmr.2011.54.1.64> (дата звернення: 13.06.2025).
7. Szmigin, I., Carrigan, M. (2006). Exploring the dimensions of ethical consumption. *Advances in Consumer Research*, 33, 608–613. URL: [https://www.researchgate.net/publication/42797313\\_Exploring\\_the\\_dimensions\\_of\\_ethical\\_consumption](https://www.researchgate.net/publication/42797313_Exploring_the_dimensions_of_ethical_consumption) (дата звернення: 13.06.2025).
8. Grebmer, C., Diefenbach, S. (2020). The Challenges of Green Marketing Communication: Effective Communication to Environmentally Conscious but Skeptical Consumers. *Designs*, 4 (3), 25. DOI: 10.3390/designs4030025; URL: <https://www.mdpi.com/2411-9660/4/3/25> (дата звернення: 13.06.2025).
9. Vences, A.N., Díaz-Campo, J., & Rosales, D.F.G. (2020). Neuromarketing as an Emotional Connection Tool Between Organizations and Audiences in Social Networks: A Theoretical Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1787. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343100626\\_Neuromarketing\\_as\\_an\\_Emotional\\_Connection\\_Tool\\_Between\\_Organizations\\_and\\_Audiences\\_in\\_Social\\_Networks\\_A\\_Theoretical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/343100626_Neuromarketing_as_an_Emotional_Connection_Tool_Between_Organizations_and_Audiences_in_Social_Networks_A_Theoretical_Review) (дата звернення: 14.06.2025).
10. Organic Trade Association. (2023). Five takeaways from the consumer perception of USDA Organic and competing label claims report. URL: <https://ses-corp.com/five-takeaways-from-the-consumer-perception-of-usda-organic-and-competing-label-claims-report/> (дата звернення: 11.06.2025).
11. Euromonitor International. (2023). Megatrends: Understanding Sustainable Consumers — 2023 Key Insights. URL: <https://www.euromonitor.com/article/megatrends-understanding-sustainable-consumers-2023-key-insights> (дата звернення: 11.06.2025).
12. Vogue Business. (2023, December 19). The winners of sustainability's bumpiest year yet. URL: <https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/the-winners-of-sustainabilitys-bumpiest-year-yet> (дата звернення: 11.06.2025).
13. Joshi, Y., & Ahmad, S. (2024). Preaching to the choir: Do green influencers make a difference?. *Journal of Cleaner Production*, 499, 138202. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.138202; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624008977> (дата звернення: 14.06.2025).
14. Bilgihan, A., Vázquez-Parraga, A.Z., & Katz-Gerro, T. (2021). Understanding Influencer Marketing: The Role of Congruence Between Influencers, Products and Consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102976. URL: [https://www.researchgate.net/publication/352120476\\_Understanding\\_influencer\\_marketing\\_The\\_role\\_of\\_congruence\\_between\\_influencers\\_products\\_and\\_consumers](https://www.researchgate.net/publication/352120476_Understanding_influencer_marketing_The_role_of_congruence_between_influencers_products_and_consumers) (дата звернення: 14.06.2025).
15. Food Industry Executive. (2025). Trust, healthfulness prompt consumers to choose organic. February 24, 2025. URL: <https://foodindustryexecutive.com/2025/02/trust-healthfulness-prompt-consumers-to-choose-organic/> (дата звернення: 14.06.2025).
16. McKinsey & Company. (2023). Consumers care about sustainability — and back it up with their wallets. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets> (дата звернення: 14.06.2025).
17. Mahajan, S., Jarolia, P., Sharma, R., Singh, A., & Meena, P.S. (2024). A Systematic Review of Green Marketing Communication and its Effect on Brand Loyalty in the FMCG Sector. *Cuestiones de Fisioterapia*, 53(3), 3506–3525.
18. McKinsey & Company, Nielsen I Q. (2023). Consumers care about sustainability — and back it up with their wallets. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets> (дата звернення: 11.06.2025).

UDC 327+339(5)

**Dovgal Olena**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of International Economic Relations and Logistics  
V.N. Karazin Kharkiv National University*

**Довгаль Олена Андріївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин та логістики  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: 0000-0003-3219-9731*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11131

## INVESTMENT ACTIVITIES IN THE SEGMENT OF THE ELECTRIC VEHICLE VALUE CHAIN IN THE ASEAN REGION

## ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СЕГМЕНТІ ЛАНЦЮЖКА СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ ЕЛЕКТРОМОБІЛЕЙ У РЕГІОНІ АСЕАН

**Summary.** Introduction. At the present stage, the global automotive industry is undergoing a number of revolutionary structural changes that are changing its appearance. New technologies are being introduced everywhere in the industry, autonomous vehicles are being developed, and a promising segment of the automotive industry – the production of electric vehicles – is expanding. This involves significant investment in major new areas of industrial development, among which the efforts of countries to develop electric vehicle centers stand out, which in recent years has led to a significant increase in investments in the electric vehicle value chain.

**Purpose.** The purpose of the article is to study the features of the investment activities in the segment of the electric vehicle value chain in the ASEAN region.

**Materials and methods.** The study uses an interdisciplinary approach that combines quantitative and qualitative methods of analysis. The empirical basis is provided by statistical data on the volume of foreign direct investment in the electric vehicle value chain segment in the ASEAN region in 2019–2023, obtained from official sources: international statistical bodies and international investment surveys. A synthesis of scientific literature, analytical reports and case studies by international authors was carried out.

**Results.** The results of the study demonstrate that significant changes in the electric vehicle production industry included new categories of investors, new segments of production and distribution chains, further expansion of capacities and intensification of activities in regional production networks. It was found that these events had the greatest consequences for the further growth of FDI flows in the ASEAN region. It was in this region that investors actively invested in the electric vehicle value chain, related research and development, as well as in new infrastructure.

**Prospects.** In the future, it is relevant to conduct in-depth research on the features of investment activity in the segment of the electric vehicle value chain in different regions of the world and develop a forecast for the coming years. Another promising direction is to study the role of leadership of global automotive TNCs in the processes of further development of the electric vehicle market in conditions of global uncertainty and constant growth of world energy prices.

**Key words:** electric vehicle market, investments in electric vehicle production, electric vehicle value chain, ASEAN region.

**Анотація.** Вступ. На сучасному етапі світова автомобільна промисловість зазнає ряду революційних структурних змін, які змінюють її вигляд. У галузі повсюдно впроваджуються нові технології, розробляються автономні автомобілі, розширюється перспективний сегмент автомобілебудування – виробництво електромобілів. Це передбачає значні інвестиційні вкладення у нові напрями промислових розробок, серед яких виділяються зусилля країн щодо розвитку центрів електромобілебудування, що в останні роки призвело до значного збільшення інвестицій у ланцюжок створення вартості електромобілів.

Мета. Метою статті є дослідження особливостей реалізації інвестиційної діяльності у сегменті ланцюжка створення вартості електромобілів у регіоні АСЕАН.

Матеріали і методи. У дослідженні використано міждисциплінарний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Емпіричну базу становлять статистичні дані щодо обсягів прямих іноземних інвестицій у сегменті ланцюжка створення вартості електромобілів у регіоні АСЕАН у 2019–2023 роках, отримані з офіційних джерел: міжнародних органів статистики та міжнародних інвестиційних оглядів. Проведено узагальнення наукової літератури, аналітичних доповідей і кейс-досліджень міжнародних авторів.

Результати. Результати дослідження демонструють, що значні зміни у галузі виробництва електромобілів включали нові категорії інвесторів, нові сегменти виробничо-збутових ланцюжків, подальше розширення потужностей та активізацію діяльності у регіональних виробничих мережах. Встановлено, що ці події мали найбільші наслідки подальшого зростання потоків ПІІ у регіоні АСЕАН. Саме в цьому регіоні інвестори активно інвестували у ланцюжок створення вартості електромобілів, пов'язані з цим дослідження та розробки, а також у нову інфраструктуру.

Перспективи. У майбутньому актуальним є проведення поглиблених досліджень щодо особливостей інвестиційної діяльності у сегменті ланцюжка створення вартості електромобілів у різних регіонах світу та розробка прогнозу на найближчі роки. Перспективним напрямом також є вивчення ролі лідерства світових автомобільних ТНК у процесах подальшого розвитку ринку електромобілів в умовах глобальної невизначеності і постійного зростання світових цін на енергоресурси.

**Ключові слова:** ринок електромобілів, інвестиції у виробництво електромобілів, ланцюжок створення вартості електромобілів, регіон АСЕАН.

**Statement of the problem.** At the current stage, the world automobile industry is experiencing a number of revolutionary structural changes that are changing its shape. Many global automotive companies have their own digital platforms that significantly change the usual business models and increase the income of the largest automotive multinational corporations (TNCs). In the conditions of digitalization, the structure of production is undergoing significant changes for automobile companies. In the industry, new technologies are being introduced everywhere, autonomous cars are being developed, and such a promising segment of the automotive industry as the production of electric cars, which are replacing cars with traditional types of fuel, is expanding due to the intensive growth of world oil prices. Since the 2000s models combining a traditional internal combustion engine and an electric engine (hybrids) appeared on the world car market.

All this presupposes significant investments in major new directions of industrial development, among which the efforts of countries to develop centers of electric vehicle construction stand out, which in recent years has led to a significant increase in investments in the electric vehicle value chain. Significant changes in this industry included new categories of investors, new segments of production and sales chains, further capacity expansion and activation of activities in regional production networks. These events had the most serious consequences for the further growth of foreign direct investment (FDI) flows in the ASEAN region. It is in this region that investors have been very active, especially in the electric vehicle value chain, including nickel mining and smelting, production of batteries and electric vehicles, related research and development, as well as investments in new infrastructure.

In addition to traditional automotive TNCs, non-automotive companies are entering the electric vehicle industry, which are expanding the sources of attracted

FDI. These include technological TNCs, as well as mining and energy corporations. FDI in various segments of the electric vehicle value chain connects countries, production processes and companies in this region, further strengthening regional production networks and the automotive ecosystem.

**Analysis of recent research and publications.** A significant contribution to the analysis of the current state and development prospects of the electric vehicle markets, the development of charging infrastructure for them and the problem of improving batteries was made by such scientists as Apelt S., Elkamel A., Gül T., Fernandez Pales A., Irle R., Kane M., Katai B., Klippenstein M., Lambert F., Laporte G., Lomborg B., McKerracher K., Pfeiffenberger J., Ravi V., Reka S., Sedghi M., Venugopal P., Viswanathan V., Zhang H. and others [1; 6–11]. At the same time, problems remain unresolved in terms of analyzing the directions and effectiveness of investment activities in this segment of the automotive industry, taking into account regional characteristics.

**Formulation purposes of article (problem).** The purpose of this paper is to study the features of investment activities in the electric vehicle value chain segment in the ASEAN region.

**Presentation of the main research material.** In recent years, many EV manufacturing projects have been very significant in value and are expected to be completed within a few years. The increasing number of investor types and high-value projects are key factors driving the growth of EV-related investments. Considering that most ASEAN member states support the development of a competitive ecosystem by encouraging the adoption of EVs and targeting zero-carbon policies, significant investments in the EV value chain are expected to continue. A favorable environment for automobile manufacturing, established manufacturing networks, and regional market potential and

Table 1

**FDI in Electric Vehicle Production in ASEAN Countries 2019–2023**

Company	Investor country	Project cost (USD mln)	Country of origin	Year of construction start	Investment object
BMW	Germany	16	Thailand	2019	Assembly of batteries for electric vehicles
Contemporary Amperex Technology Limited	China	5200	Indonesia	2021	Plant for the production of batteries for electric vehicles
ENPIus	Republic of Korea	101	Philippines	2021	Plant for the production of electric vehicles and electric SUVs
Evlomo	USA	1060	Thailand	2021	Plant for the production of lithium batteries
FOMM	Japan	31	Thailand	2019	Expansion of the capacity of the plant for the assembly of electric vehicles
Ford	USA	900	Thailand	2022	Automation and expansion of the production of cars, including electric vehicles
Foxconn	Taiwan	8000	Indonesia	2022	Design and production of various components of electric vehicles, two-wheelers and buses; batteries and related devices
Foxconn	Taiwan	1000–2000	Thailand	2022	Electric vehicle production
Kymco	Taiwan	30	Singapore	2020	Investment in the automotive division of Grab Wheels
GWM	China	71	Thailand	2023	Reconstruction of the plant in the province of Rayong for electric vehicle production
Honda Motor	Japan	136	Thailand	2021	Construction of an electric vehicle battery plant in Prachin Buri province
Hyundai Motor	Republic of Korea	1500	Indonesia	2021	Construction of an electric vehicle battery plant
Hyundai Motor and LG Chem	Republic of Korea	1100	Indonesia	2021	Construction of an electric vehicle battery factory in Karawang
Mercedes-Benz	Germany	20	Indonesia	2019	Expanding production of plug-in hybrid electric vehicles
Mitsubishi Motors	Japan	644175	Thailand	2019	Expanding production of all types of electric vehicles (battery hybrid and plug-in hybrid) in 2023
Nissan	Japan	35215	Thailand	2020	Expanding capacity for the production of hybrid vehicles at the plant in Samut Prakan. Construction of a plant for the production of batteries for electric vehicles
SAIC Motor	China	75782	Thailand	2022	Production of batteries for electric vehicles in a joint venture with the Thai multinational conglomerate Charoen Pokphand. Expansion of the network of charging stations for battery and plug-in electric vehicles
Energy Efficiency Services	India	5	Thailand	2020	Investment in SWAG EV, a manufacturer of electric motorcycles and electric bicycles
SK Group	Republic of Korea	553	Malaysia	2021	Production of electrodeposited foil for electric batteries
Toyota Motor	Japan	2000	Indonesia	2023	Design and manufacture of batteries for electric vehicles
Toyota Motor	Japan	65	Malaysia	2021	Expanding production of hybrid electric vehicles
Toyota Motor	Japan	622	Thailand	2019	Production of hybrid electric vehicles
Toyota Motor	Japan	119	Thailand	2019	Expanding production capacity of the Samut Prakan plant and building a factory to assemble batteries for hybrid electric vehicles

Source: [2; 6]



integration are additional reasons for the growth. The growth in EV investment has been driven by moves to establish manufacturing capacities for EVs, including parts and components. With growing global and regional demand for EV batteries, FDI in extractive industries (such as nickel mining) has also grown rapidly in some ASEAN countries. Government support for the EV sector in these countries has also stimulated investment interest, including in EV operation and maintenance infrastructure such as charging stations.

The major investments in EVs from 2019 to 2023 included the construction of EV battery factories and the expansion and upgrading of EV production facilities by traditional automakers, new entrants, and other MNCs in the value chain [2].

Most of the investments in the EV sector since 2019 have been made by Japanese and Korean MNCs building new factories and expanding or upgrading existing production facilities. Some of these companies have multiple investment projects in different ASEAN countries. In 2020, Hyundai (Republic of Korea) opened a \$1.5 bln EV factory in Indonesia and a \$294 mln innovation center in Singapore. In 2021, Toyota (Japan) was involved in three major projects: (a) a \$2 billion EV plant in Indonesia, (b) a \$64 million investment in Malaysia to expand its manufacturing operations and hybrid EV capacity, and (c) a \$386 million investment in EV production at its Chachoengsao plant in Thailand [3].

Most of the investments by major automakers in EV production are made in places where they already have a significant presence in terms of production capacity, relying on synergies of existing relationships, established clusters and expertise. They are upgrading or expanding production lines to accommodate EVs, which require high-tech and more technologically flexible platforms. Mitsubishi and Nissan (Japan), Mercedes-Benz (Germany) in Thailand and Toyota in Malaysia have invested heavily in their existing plants, upgrading and expanding production capacity (Table 1).

New players are also entering the EV value chain, challenging traditional automakers and in some cases partnering with them to produce EVs or investing in EV charging stations. These new market players include electronics manufacturers, technology companies, energy MNCs, industrial companies, and venture capital firms.

In particular, Thailand's largest oil and gas company PTT and Foxconn (Taiwan), a contract electronics

manufacturer, are establishing an open platform for the production of electric vehicles and key components to serve the EV industry in Thailand. Foxconn has also entered into a joint venture agreement with Gogoro (Taiwan), Indika Energy (Indonesia), and Indonesia Battery Corporation (a state-owned company in Indonesia) to develop a wide range of EV products in Indonesia, from EVs, two-wheelers, and buses to battery manufacturing, battery charging or swapping stations, battery recycling, and R&D [5].

Mercedes-Benz (Germany), in partnership with Thailand's Thonburi Automotive Assembly and Thonburi Energy Storage Systems (Thailand), already established a battery assembly plant and expanded plug-in hybrid vehicle manufacturing facility in Thailand in 2019. Enplus (Republic of Korea), a fire truck manufacturer, is opening an electric vehicle manufacturing plant in the Philippines [4].

These new market participants are expanding the value chain by adding more product and service categories, expanding the sources of investment, and strengthening the ecosystem as a whole. Their emergence suggests that, in order to create competitive EV ecosystems, policymakers need to focus on encouraging investment in these categories and segments of the value chain. Importantly for the economies of EV-producing countries, EV production involves additional supply chains of products and related service providers (e.g., EV battery production and supply, as well as electricity supply and distribution). The distribution of EV batteries itself requires the creation of its own ecosystem of charging stations, as well as recycling and disposal of used batteries. And many non-automotive TNCs are involved in these segments of the value chain, contributing not only to technological development in general, but also to the creation of new jobs.

**Conclusions of this research and prospects for further research in this area.** Thus, most of the investments by automotive TNCs in EV production are taking place in the ASEAN region, where they already have a significant presence in terms of production capacity, drawing on synergies of existing linkages, established clusters and expertise. They are upgrading or expanding production lines to accommodate EVs, which require high-tech and more technologically flexible platforms. Many non-automotive TNCs are involved in the value chain segments, contributing not only to the technological development of the ASEAN region as a whole, but also to the creation of new jobs.

### References

1. Apelt S., Zamorano-Gañán. The Impact of R&D Investment on Economic Performance: A Review of the Econometric Evidence. *OECD*. 2015. URL: [https://one.oecd.org/document/DSTI/EAS/STP/NESTI\(2015\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/EAS/STP/NESTI(2015)8/en/pdf) (access date: 01.06.2025).
2. ASEAN Investment Report 2024. ASEAN Economic Community 2025 and Foreign Direct Investment. *The ASEAN Secretariat and UNCTAD*. October 2024. URL: <https://asean.org/wp-content/uploads/2024/10/AIR2024-3.pdf> (access date: 01.06.2025).
3. Ayman Falak Medina. Indonesia's Top Sectors to Watch For In 2023. *Aseanbriefing.com*. 15.02.2023. URL: [https://www.aseanbriefing.com/news/indonesia-sectors-to-watch-for-in2023/?utm\\_source=traqli&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=ABWeekly&pnespid=57CZlJVc4qLD.KSr9BO2p.0Q9wEbqSF7khEqE1QytFWV0BsfQa9e5CiazNbprs2dB3ICCw](https://www.aseanbriefing.com/news/indonesia-sectors-to-watch-for-in2023/?utm_source=traqli&utm_medium=email&utm_campaign=ABWeekly&pnespid=57CZlJVc4qLD.KSr9BO2p.0Q9wEbqSF7khEqE1QytFWV0BsfQa9e5CiazNbprs2dB3ICCw) (access date: 01.06.2025).
4. Electric Vehicles to be 35% of Global New Car Sales by 2040. *Bloomberg New Energy Finance*. URL: <https://about.bnef.com/blog/electric-vehicles-to-be-35-of-global-new-car-sales-by-2040/> (access date: 01.06.2025).
5. Erwida Maulia and Ismi Damayanti. Indonesia's Nickel Riches Spur Local Company EV, Battery Ambition. *The Nikkei Asian Review*. 03.02.2023. URL: <https://asia.nikkei.com/Business/Business-Spotlight/Indonesia-s-nickel-riches-spur-localcompany-EV-battery-ambition?dicbo=v2-09lu3er> (access date: 01.06.2025).
6. Gül T., Fernandez Pales A., Connelly E. Global EV Outlook 2023. *IEA*. 2023. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/dacf14d2-eabc-498a-8263-9f97fd5dc327/GEVO2023.pdf> (access date: 01.06.2025).
7. Irle R. Global EV Sales for 2022. *EV-volumes.com*. 2023. URL: <https://www.ev-volumes.com/> (access date: 01.06.2025).
8. Lambert F. VW ends production of electric e-Golf in favor of new ID.3. *electrek*. 2020. URL: <https://electrek.co/2020/12/23/vw-ends-production-electric-e-golf-favor-id3/> (access date: 01.06.2025).
9. McKerracher C. Hyperdrive Daily: The EV Price Gap Narrows. *Bloomberg*. 2022. URL: <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2021-05-25/hyperdrive-daily-the-ev-price-gap-narrows> (access date: 01.06.2025).
10. Reka S., Venugopal P., Ravi V. Analysis of Electric Vehicles with an Economic Perspective for the Future Electric Market. *Future Internet*. 2022. No. 14 (6). P. 172. DOI: 10.3390/fi14060172.
11. Sedghi M., Elkamel A. Plug-in electric vehicle batteries degradation Ahmadian modeling for smart grid studies: Review, assessment and conceptual framework. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2018. Vol. 81, Part 2. P. 2609–2624. DOI: 10.1016/j.rser.2017.06.067.

УДК 339.5

**Бондар Олександр Васильович**

*аспірант кафедри міжнародного менеджменту*

*Державного торговельно-економічного університету*

**Bondar Oleksandr**

*Postgraduate Student of the Department of International Management*

*State University of Trade and Economics*

ORCID: 0009-0001-0702-2566

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11146

## ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

### INNOVATIVE DEVELOPMENT MODEL OF INTERNATIONAL COMPANY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Анотація.** Вступ. Цифрова трансформація вимагає від підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу не лише адаптації до нових умов, але й пошуку інноваційних шляхів розвитку. Здатність компаній генерувати та реалізовувати інновації дозволяє створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Формування інноваційних моделей розвитку стає критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.

**Мета.** Метою дослідження є аналіз впливу цифрової трансформації на розвиток підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу для формування інноваційної моделі, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації підприємств; результати досліджень консалтингових компаній. У процесі дослідження було використано такі наукові методи: контент-аналіз (для дослідження інформаційного поля за темою статті), системний аналіз (для дослідження цифрової трансформації як комплексної системи); статистичний метод (для аналізу тенденцій цифрової трансформації та впровадження інновацій на підприємствах); логічного узагальнення (для формулювання висновків).

**Результати.** У статті наведено тригери та цілі диджиталізації на українських підприємствах. Розглянуто пріоритетні напрями подальшої цифровізації підприємств. Окреслено виклики, які сповільнюють цифрову трансформацію підприємств та сформульовано рекомендації щодо їх подолання. Розроблено схему формування інноваційної моделі розвитку підприємства на основі цифрової трансформації.

**Перспективи.** У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу аналізі адаптації інноваційних стратегій міжнародних компаній до різних етапів цифрової трансформації.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна модель, цифрова трансформація, міжнародні економічні відносини, підприємство-суб'єкт міжнародного бізнесу.

**Summary.** Introduction. Digital transformation requires international businesses not only to adapt to new conditions, but also to find innovative ways to develop. The ability of companies to generate and implement innovations allows them to create new products, services and business models. The formation of innovative development models is becoming critically important for ensuring the sustainability and competitiveness of companies in international markets.

**Purpose.** The purpose of the study is to analyze the impact of digital transformation on the development of international business enterprises in order to form an innovative model that ensures their competitiveness.

**Materials and methods.** The following materials were used in the study: publications of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of digital transformation of enterprises; research results of consulting companies. In the process of study the following scientific methods were used: content analysis (to study the information field on the topic of the article), system analysis (to study digital transformation as a complex system); statistical method (to analyze digital transformation trends and the implementation of innovations in enterprises); logical generalization (to formulate conclusions).

*Results. The article presents the triggers and goals of digitalization at Ukrainian enterprises. The priority areas for further digitalization of enterprises are considered. The challenges that slow down the digital transformation of enterprises are outlined and recommendations for overcoming them are formulated. A scheme for forming an innovative model of enterprise development based on digital transformation is developed.*

*Discussion. In further research it is proposed to focus on analyzing the adaptation of innovation strategies of international companies to different stages of digital transformation.*

**Key words:** innovation, innovation model, digital transformation, international economic relations, enterprise-entity of international business.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність трансформації бізнес-моделей, операційних процесів та стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоздатності на світових ринках. Цифрова трансформація стає не просто опцією, а нагальною вимогою та стратегічною необхідністю для виживання та зростання в умовах цифрової економіки на міжнародних ринках. Незважаючи на загальне визнання важливості інновацій для цифрової трансформації, питання про конкретні механізми формування інноваційної моделі розвитку підприємства на основі цифрової трансформації залишається недостатньо дослідженим, а, отже, потребує подальшого наукового осмислення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інновації та цифрові технології є драйверами розвитку міжнародного бізнесу. Вони змінюють як внутрішні бізнес-процеси, так і міжнародні економічні зв'язки. Це підтверджується численними дослідженнями. Так, у роботі Т. Лобунець, Ю. Ямполь та І. Журавльової розглядається роль цифрової трансформації в управлінських практиках великих корпорацій [1]. Н. Резнікова, О. Булатова, А. Шлапак та О. Іващенко досліджують роль інновацій у цифровій трансформації світової економіки, акцентуючи на їхньому впливі на розвиток міжнародної торгівлі [2]. К. Величко, Г. Тимохова та Г. Євтушенко аналізують цифрову трансформацію у контексті «Суспільства 5.0» та досліджують інтеграцію інновацій у бізнес-стратегії міжнародних компаній [3]. К. Величко та Е. Цибульська досліджують перешкоди та перспективи для компаній у процесі трансформації бізнес-моделей у цифровій економіці, а також надають рекомендації щодо адаптації існуючих бізнес-моделей до цифрових умов ринку [4]. Дослідження Н. Хомюк, О. Білоуса, Ю. Терлецької, О. Прокопенко, О. Войтенка, Д. Костирко, В. Казакова присвячено аналізу стратегій, які допомагають підприємствам посилити свої позиції на міжнародних ринках [5; 6; 7]. Стаття В. Чобіток та О. Гавриш висвітлює вплив цифрової трансформації та їх вплив на розвиток бізнесу [8]. В. Самодай, Ю. Машиної та Н. Колесник досліджують вплив інновацій на зовнішньоекономічну діяльність [9]. А. Герасименко розглядає трансформацію бізнес-моделей у контексті зростаючої конкуренції та цифровізації [10]. Усі ці дослідження підтверджують, що впровадження інновацій та цифрових технологій

у бізнес-моделі підприємств є ключовими факторами їх успіху на міжнародних ринках.

**Метою статті** є дослідження впливу цифрової трансформації на розвиток підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу для формування інноваційної моделі, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації підприємств; результати досліджень консалтингових компаній. У процесі дослідження було використано такі наукові методи: контент-аналіз (для дослідження інформаційного поля за темою статті), системний аналіз (для дослідження цифрової трансформації як комплексної системи); статистичний метод (для аналізу тенденцій цифрової трансформації та впровадження інновацій на підприємствах); логічного узагальнення (для формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Інновації відіграють центральну роль у стимулюванні цифрової трансформації. Цифрові технології докорінно змінили природу інноваційних процесів, зробивши їх більш розподіленими, рухливими та відкритими [11]. Цей зсув породив нові форми інновацій, такі як інновації на основі платформи та екосистемні інновації, які особливо актуальні в контексті міжнародних підприємств.

Концепція «цифрових інновацій» виникла як окрема сфера дослідження. Цифрові інновації визначають як «виконання нових комбінацій цифрових і фізичних компонентів для виробництва нових продуктів» [12]. Визначення підкреслює конвергенцію цифрових і фізичних елементів у створенні інноваційних рішень.

З огляду на конкуренцію на ринку та розгляд інновацій як чинника конкурентної переваги, інновації можна розділити на п'ять категорій: новий продукт, новий метод виробництва, новий ринок, нове джерело постачання матеріалів/виготовлених товарів, поява нових організацій, які створюють або скасовують монополістичні ринкові структури. Інновації в бізнесі можуть підтримувати інновації, які вже є на ринку, і замінювати ці інновації. Як показав досвід багатьох бізнес-суб'єктів, проривні інновації запроваджують нові бізнес-правила, а також нові бізнес-моделі, стануть більш важливими для успіху бізнесу на ринку [13].



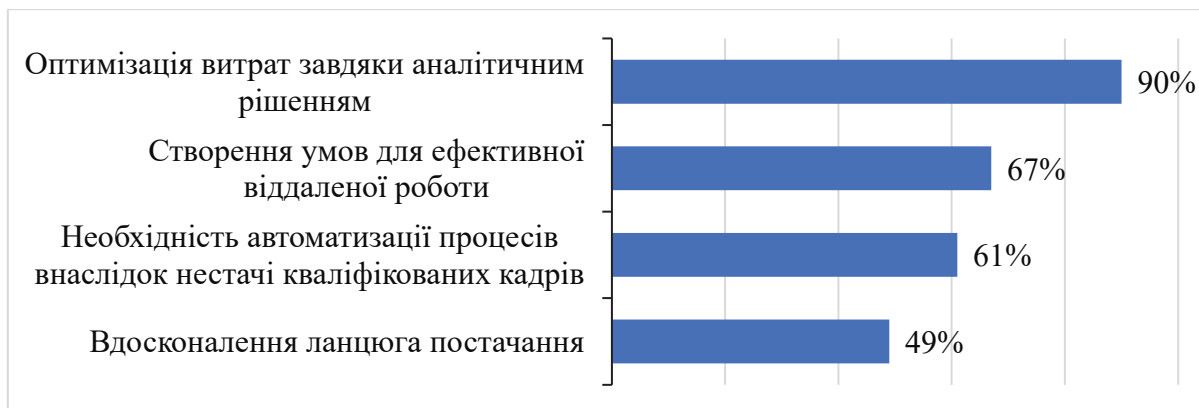


Рис. 1. Тригери та цілі диджиталізації на українських підприємствах, 2024 [15]

Згідно з дослідженням AlixPartners Disruption Index, 40% керівників очікують, що їхні компанії зазнають суттєвих змін у бізнес-моделях протягом 2025 року. Найбільші зміни топ-менеджери компаній очікують в операційних процесах та цифровій трансформації. Звіт також виділяє галузі, де зміни в бізнес-моделях є найбільш інтенсивними, зокрема зміни очікуються в бізнес-моделях енергетичних, технологічних компаніях та компаніях, що працюють у сфері роздрібної торгівлі [14].

Дослідження цифрових практик українських компаній «Чемпіони диджиталізації 2024» проведене «KPMG в Україні» та «Forbes Ukraine», показало, що

пріоритетом у цифровій трансформації та русієм впровадження інновацій на досліджуваних підприємствах є оптимізація витрат завдяки впровадженню аналітичних рішень (рис. 1). Така тенденція відображає прагнення бізнесу до підвищення ефективності та скорочення витрат шляхом використання даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Також дослідження свідчить про чітке спрямування підприємств на використання цифрових технологій переважно для підвищення операційної ефективності, зростання продажів та інноваційного розвитку (рис. 2). Разом з цим основними стримуючими факторами цифровізації для українських

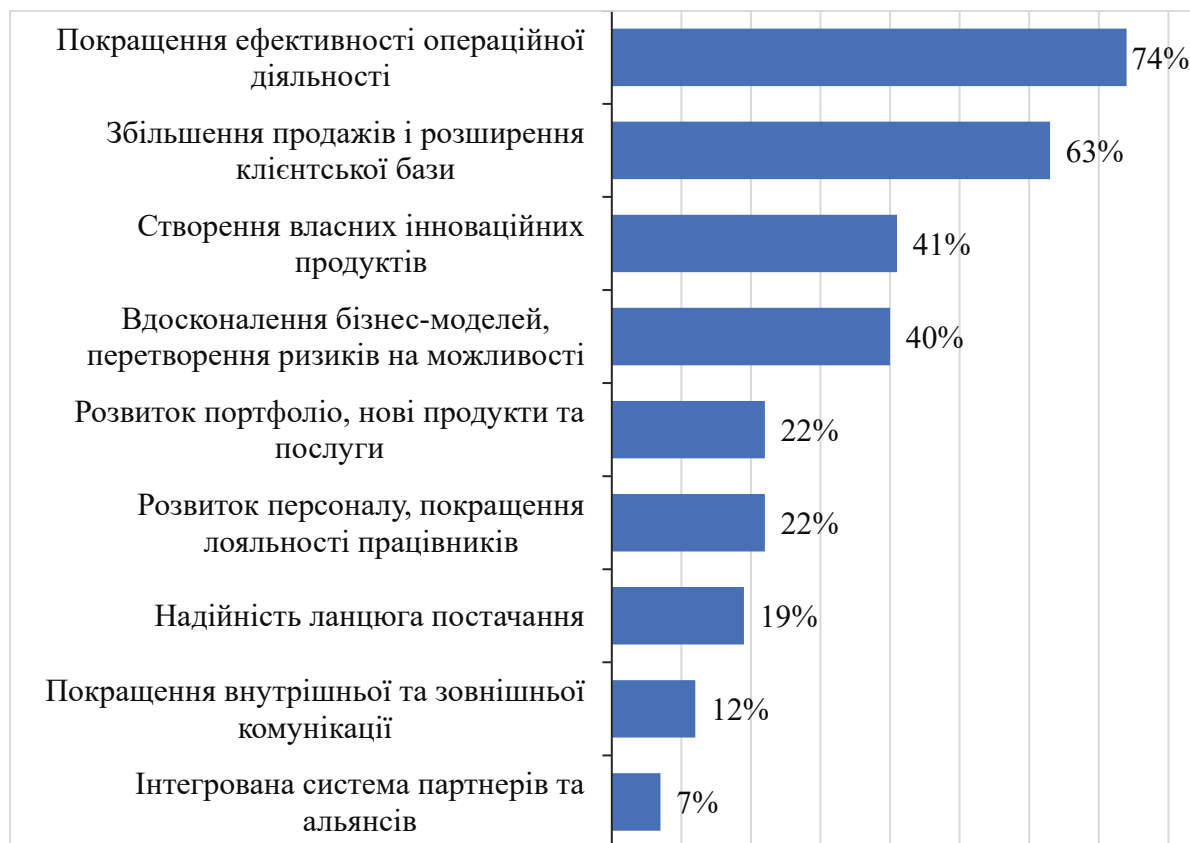


Рис. 2. Пріоритетні напрями подальшої цифровізації підприємств, 2024 [15]



Рис. 3. Виклики, що сповільнюють цифрову трансформацію, 2024 [15]

підприємств є нестача кваліфікованих кадрів, фінансова невизначеність та організаційні та людські аспекти, пов'язані зі змінами (рис. 3).

З огляду на ці виклики, можна сформулювати рекомендації щодо їх подолання:

- для нестачі кваліфікованих ІТ-спеціалістів: інвестування в навчання та розвиток персоналу (внутрішні програми навчання та менторство, співпраця з навчальними закладами, залучення зовнішніх експертів, аутсорсинг непрофільних ІТ-функцій та створення привабливого бренду компанії;
- для зменшення невизначеності з поверненням інвестицій: ретельне планування та обґрунтування проєктів з чіткими бізнес-кейсами, застосування гнучких методологій, регулярне відстеження та оцінювання результатів, залучення фінансових експертів;
- для подолання опору змінам та надмірної фокусованості на поточному бізнесі: активна комунікація з працівниками, впровадження програм навчання та підтримки, вивчення успішних практик цифровізації, створення культури інновацій.

Зазначені рекомендації, на нашу думку, допоможуть підприємствам ефективніше подолати основні виклики та прискорити процеси впровадження інновацій та цифрової трансформації.

Сучасна філософія ведення бізнесу полягає у створенні інноваційного середовища з розвине-

ним сервісом цифрових трансформацій, що дозволяє модифікувати бізнес-процеси та впровадити нову організаційну модель. В основі цих змін — цифрова культура як інструмент реалізації системного підходу до формування цінностей бізнесу, що полягає в інтеграції інформаційного менеджменту, інноваційних моделей та розширених компетенцій. Рис. 4 демонструє комплексну взаємодію різних факторів, які необхідно враховувати у процесі цифрової трансформації міжнародної компанії при формуванні інноваційної моделі її розвитку. Важливо приділяти увагу не лише технологічним аспектам, але й управлінським, організаційним, культурним та інформаційним складовим.

Система бізнес-процесів інновацій міжнародного бізнесу повинна бути орієнтована на рішення, які поступово трансформують традиційну модель діяльності, що є проявом компромісної стратегії. У ракурсі цифрових інновацій діяльність у сфері міжнародного бізнесу набуває нового статусу, форми та сутності, що впливає на традиційні управлінські рішення та визначає розроблені базові положення, згідно з якими відбувається формування нової системи цінностей як головного чинника розвитку бізнесу. Успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій та інноваційних підходів, але й врахування та трансформації традиційних аспектів бізнесу (рис. 5). Взаємодія та синергія між традиційними та інноваційними факторами є ключем до

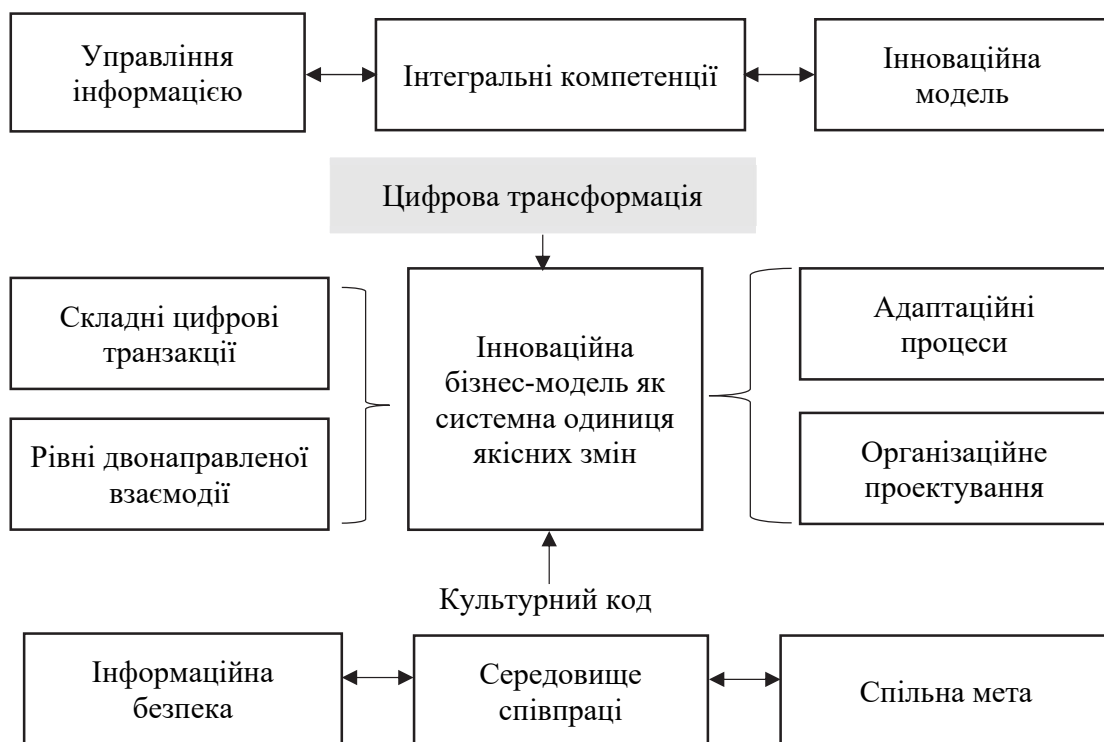


Рис. 4. Формування інноваційної моделі розвитку підприємства на основі цифрової трансформації  
Джерело: розроблено автором



Рис. 5. Системність бізнесу в контексті цифрових трансформацій  
Джерело: розроблено автором

побудови ефективної та конкурентоздатної бізнес-системи в умовах цифрової економіки.

Для бізнесу базова формула ефективного управління складається з елементів планування, активних процесів, контрольно-дорадчих дій, оновлених процесів. Це необхідний елемент управління, який регулює ефективність рішень в результаті оброблення структурованої та неструктурованої інформації та є основою для розроблення управлінської політики суб'єкта господарювання, яка формує контекст розвитку відповідно до місії. Отже, успішна цифрова трансформація можлива лише за комплексного підходу, який передбачає не тільки впровадження інноваційних технологій, але й організаційні зміни, стратегічне бачення та формування інноваційної культури.

**Висновки.** Цифрова трансформація є невід'ємною частиною розвитку міжнародного бізнесу. Процеси цифрової трансформації впливають на всі аспекти діяльності суб'єктів господарювання — від

взаємодії з клієнтами до управління ланцюгами поставок та організаційних структур. Комплексний підхід до формування інноваційної моделі міжнародної компанії передбачає не лише впровадження нових технологій, але й зміну самої бізнес-моделі, корпоративної культури та стратегії управління. Успішна цифрова трансформація має починатися з усвідомлення керівництвом компанії необхідності змін і закінчуватися формуванням інноваційної та адаптивної організації. Важливим для забезпечення конкурентоспроможності міжнародної компанії в довгостроковій перспективі є постійна адаптація до умов цифровізації та системне впровадження інновацій. Саме інноваційні підходи дозволяють міжнародним компаніям не лише ефективно впроваджувати нові цифрові технології, але й створювати унікальні конкурентні переваги, розробляти нові продукти та послуги, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати клієнтський досвід.

### Література

1. Лобунець Т.В., Ямполь Ю.В., Журавльова І.В. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756>.
2. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 6–12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>.
3. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>.
4. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
5. Хомюк Н., Білоус О. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-129>.
6. Терлецька Ю. Вплив інноваційної бізнес-моделі на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2025. № 1(132). С. 188–191. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4>.
7. Прокопенко О.В., Войтенко О.М., Костирко Д.Р., Казаков В.В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. № 16. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595115>.
8. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>.
9. Самодай В., Машина Ю., Колесник Н. Інновації в діяльності суб'єктів господарювання в здійсненні зовнішньоекономічних операцій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-2>.
10. Герасименко А. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифровізації конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-5>.
11. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 2019. № 48(8). P. 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>.
12. Hund A., Wagner H.-T., Beimborn D., Weitzel T. Digital Innovation: Review and Novel Perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2021. № 30 (4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101695>.
13. Łobejko S. Digital transformation and innovativeness of enterprises. Optimum. *Economic Studies*. 2020. № 100(2). P. 36–46. <https://doi.org/10.15290/oes.2020.02.100.03>.
14. AlixPartners Disruption Index 2025. URL: <https://www.alixpartners.com/disruption-index/> (дата звернення: 15.05.2025).
15. Чемпіони диджиталізації 2024. *KPMG в Україні*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 15.05.2025).



### References

1. Lobunets, T. V., Yampol, Yu. V., & Zhuravlova, I. V. (2024). Innovatsii ta tsyfrova transformatsiia u mizhnarodnomu menedzhmenti: vplyv tekhnolohii na biznes-protsesy velykykh korporatsii [Innovation and Digital Transformation in International Management: the Impact of Technology on the Business Processes of Large Corporations]. *Current Issues of Economic Sciences*. 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756> [in Ukrainian].
2. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Innovatsii yak draiver tsyfrovoy transformatsii svitovoi ekonomiky v umovakh tekhnogloblizmu: vplyv novykh biznes-modelei na rozvytok mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [Innovation as a driver of digital transformation of the global economy in the conditions of technoglobalism: the influence of new business models on the development of international trade in goods and services]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*. 12. S. 6–12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5> [in Ukrainian].
3. Velychko, K., Tymokhova, H., & Yevtushenko, H. (2023). Mizhnarodni biznes-strategii tsyfrovoy transformatsii v umovakh “Suspilstva 5.0” [International business strategies of digital transformation in the conditions of “Society 5.0”]. *Economy and Society*. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69> [in Ukrainian].
4. Velychko, K., & Tsybul'ska, E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy]. *Economy and Society*. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian].
5. Khomiuk, N., & Bilous, O. (2024). Innovatsiini strategii upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative strategies for foreign economic activity management in the conditions of digital transformation]. *Economy and Society*. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-129> [in Ukrainian].
6. Terletska, Yu. (2025). Vplyv innovatsiinoi biznes-modeli na strategichniy rozvytok subiekta hospodariuvannia [The influence of the innovative business model on the strategic development of the business entity]. *Young Scientist*. 1(132). S. 188–191. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4> [in Ukrainian].
7. Prokopenko, O. V., Voitenko, O. M., Kostyrko, D. R., & Kazakov, V. V. (2023). Innovatsiini strategii rozvytku subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti na mizhnarodnomu rynku [Innovative strategies for the development of subjects of foreign economic activity in the international market]. *Academic visions*. 16. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595115> [in Ukrainian].
8. Chobitok, V., & Havrysh, O. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak osnovni instrumenty transformatsii biznesu v umovakh hlobalizatsii [Digital technologies as the main tools of business transformation in the conditions of globalization]. *Modeling the development of the economic systems*. 1. S. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37> [in Ukrainian].
9. Samodai, V., Mashyna, Yu., & Kolesnyk, N. (2025). Innovatsii v diialnosti subiektiv hospodariuvannia v zdiisnenni zovnishnoekonomichnykh operatsii [Innovations in the activities of business subjects in execution of foreign economic operations]. *Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-2> [in Ukrainian].
10. Herasymenko, A. (2025). Transformatsiia biznes-modelei v umovakh tsyfrovizatsii konkurentsii [Transformation of business models in the context of digitalised competition]. *Economy and Society*. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-5> [in Ukrainian].
11. Nambisan S., Wright M., & Feldman M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 48(8). P. 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
12. Hund A., Wagner H.-T., Beimborn D., & Weitzel T. (2021). Digital Innovation: Review and Novel Perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*. 30(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101695>
13. Łobejko S. (2020). Digital transformation and innovativeness of enterprises. Optimum. *Economic Studies*. 100(2). P. 36–46. <https://doi.org/10.15290/oes.2020.02.100.03>
14. AlixPartners Disruption Index 2025. URL: <https://www.alixpartners.com/disruption-index/>
15. Chempiony dydzhytalizatsii 2024. KPMG v Ukraini. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-dydzhytalizatsiyyi-2024.html> [in Ukrainian].

УДК 331.556.4:331.101.262:314.7(100)»2022/2025»

**Гетманенко Олексій Олександрович**

*доктор філософії у галузі міжнародної економіки,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Ужгородський національний університет*

**Hetmanenko Oleksiy**

*PhD in International Economics,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations  
Uzhhorod National University  
ORCID: 0000-0002-3869-3274*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-10977

## ПЕРЕГЛЯД ВПЛИВУ ІМІГРАЦІЇ НА РІВЕНЬ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

## REASSESSING THE IMPACT OF IMMIGRATION ON WAGE LEVELS

**Анотація.** Вступ. Міграційні процеси, зокрема після 2022 року, коли Україна стала свідком масових біженців і трудових мігрантів, серйозно впливають на економічні системи країн Європейського Союзу. Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, ЄС став основним регіоном, який прийняв великі потоки українських мігрантів. Міграція в цих умовах не лише змінила демографічну ситуацію, але й радикально трансформувала ринок праці, зокрема зайнятість і рівень заробітних плат. Дослідження щодо впливу саме української міграції на заробітну плату в країнах ЄС залишаються недостатньо розробленими, що робить це питання актуальним для більш детального аналізу.

**Мета.** Метою даної роботи є всебічне вивчення змін, що відбулися на ринку праці країн ЄС у відповідь на українську міграцію. Це включає в себе детальний аналіз динаміки рівня заробітних плат, зайнятості та адаптації ринку праці до нових умов. Важливим аспектом є вивчення того, як іммігранти з України, зокрема, впливають на сегменти ринку праці з низьким та високим рівнем кваліфікації, а також виявлення загальних економічних ефектів на національні економіки приймаючих країн.

**Матеріали і методи.** Для здійснення цього дослідження використовуються методи порівняльного аналізу, а також економетричні моделі, що дозволяють оцінити вплив української міграції на економічні показники, зокрема, на рівень зайнятості і середньої заробітної плати. Для аналізу використовуються дані Євростату, національних статистичних відомств ЄС, а також міжнародних організацій, таких як Міжнародна організація праці (ILO) та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Враховуються також різні макроекономічні фактори, які можуть мати вплив на економічну ситуацію в країнах ЄС.

**Результати.** Дослідження показало, що міграційний потік з України після 2022 року мав неоднозначний вплив на ринок праці країн ЄС. Хоча короткострокові ефекти для некваліфікованих працівників призвели до незначного зниження середнього рівня заробітної плати в певних секторах, довгострокові результати є більш позитивними. Висококваліфіковані місцеві працівники, як правило, виграли від збільшення попиту на нові технології та інвестиції, що виникли внаслідок адаптації ринку до нової робочої сили. Водночас, українські мігранти, займаючи низькокваліфіковані посади, фактично створюють можливості для підвищення заробітної плати місцевих працівників, які можуть переміщатися на вищі професійні рівні. Така взаємодоповнювальність робочої сили дозволяє країнам ЄС зберігати економічну стабільність, навіть під час економічних потрясінь. Дане дослідження має глобальне значення, оскільки міграція — це один із ключових факторів сучасних економічних змін. Розуміння впливу імміграції на ринок праці дозволяє розробити ефективні економічні стратегії та міграційну політику, яка сприятиме сталому розвитку. В умовах зростання міграційних потоків, такі дослідження допомагають прогнозувати їхній вплив на національні економіки, а також знаходити оптимальні підходи для країн, що стикаються з цими викликами.

**Перспективи.** Результати даного дослідження мають важливе значення для розробки політики, спрямованої на ефективне використання трудової міграції в ЄС. Оскільки процеси глобалізації та міграції стають все більш взаємопов'язаними, подальші дослідження повинні зосередитися на довгострокових економічних наслідках для ринку праці, особливо в таких країнах, як Польща, Німеччина та Чехія, де українські мігранти складають значну частину робочої сили. Необхідно також

дослідити адаптацію національних економік до таких великих міграційних хвиль, зокрема через інвестиції, технологічні інновації та зростання попиту на нові послуги.

**Ключові слова:** імміграція, ринок праці, заробітна плата, економіка ЄС, міграційні потоки, зайнятість, українська міграція, економічний вплив, міграційна політика, зайнятість місцевих працівників, адаптація економіки, соціально-економічний розвиток, довгострокові ефекти, робоча сила.

**Summary.** Introduction. Migration processes, particularly after 2022, when Ukraine witnessed large numbers of refugees and labor migrants, have significantly affected the economic systems of European Union (EU) countries. Following the onset of Russia's full-scale invasion of Ukraine, the EU became the primary region to receive substantial flows of Ukrainian migrants. In these circumstances, migration not only altered the demographic situation but also radically transformed the labor market, particularly employment and wage levels. Research on the impact of Ukrainian migration specifically on wages in EU countries remains underdeveloped, making this issue timely for more detailed analysis.

**Objective.** The aim of this paper is to comprehensively study the changes that have occurred in the labor markets of EU countries in response to Ukrainian migration. This includes a detailed analysis of wage dynamics, employment trends, and the adaptation of the labor market to new conditions. A key aspect is examining how Ukrainian immigrants, specifically, affect segments of the labor market with low and high skill levels, as well as identifying the general economic effects on the national economies of host countries.

**Materials and Methods.** To conduct this study, comparative analysis methods and econometric models are used to assess the impact of Ukrainian migration on economic indicators, specifically on employment levels and average wages. Data from Eurostat, national statistical offices of the EU, as well as international organizations such as the International Labour Organization (ILO) and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), are utilized. Various macroeconomic factors influencing the economic situation in EU countries are also taken into account.

**Results.** The study showed that the migration flow from Ukraine after 2022 had a mixed impact on the labor market of EU countries. While short-term effects for unskilled workers led to a slight decrease in the average wage in certain sectors, long-term results are more positive. High-skilled local workers generally benefitted from increased demand for new technologies and investments, which arose due to the market's adaptation to the new workforce. At the same time, Ukrainian migrants, by filling low-skilled jobs, effectively create opportunities for local workers to move to higher professional levels, which leads to an increase in wages for local workers. This complementarity of the workforce allows EU countries to maintain economic stability even during economic turmoil. This study is globally significant as migration is a key factor in modern economic changes. Understanding the impact of immigration on the labor market allows for the development of effective economic strategies and migration policies that contribute to sustainable development. Given the increasing flow of migration, such research helps forecast its impact on national economies and find optimal approaches for countries facing these challenges.

**Perspectives.** The results of this study are important for developing policies aimed at effectively utilizing labor migration within the EU. As globalization and migration processes become increasingly interconnected, further research should focus on the long-term economic consequences for the labor market, particularly in countries such as Poland, Germany, and the Czech Republic, where Ukrainian migrants constitute a significant portion of the workforce. It is also necessary to investigate the adaptation of national economies to such large migration waves, especially through investments, technological innovations, and increased demand for new services.

**Key words:** immigration, labor market, wages, EU economy, migration flows, employment, Ukrainian migration, economic impact, migration policy, local labor force employment, economic adaptation, socio-economic development, long-term effects, workforce.

**Постановка проблеми.** Міграція є одним з найбільш значущих глобальних процесів сучасності, і її вплив на економічні системи країн Європейського Союзу (ЄС) став предметом численних досліджень. Однак, незважаючи на широке вивчення міграційних потоків загалом, питання впливу саме української міграції на ринок праці в ЄС після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну залишається недостатньо дослідженим. Масовий наплив біженців і трудових мігрантів з України спричинив значні зміни в структурі ринку праці, що, в свою чергу, могло вплинути на рівень зайнятості, заробітні плати та економічну стабільність приймаючих країн.

Важливою проблемою є недостатнє розуміння того, як українські мігранти інтегруються в націо-

нальні економіки ЄС, особливо в контексті різних сегментів ринку праці (низькокваліфіковані та висококваліфіковані працівники) та різних часових періодів (короткостроковий і довгостроковий вплив). Це створює певну прогалину в наукових дослідженнях і вимагає додаткових емпіричних досліджень для оцінки економічних наслідків української міграції. Таким чином, необхідно з'ясувати, яким чином міграція з України змінює економічну ситуацію в ЄС, зокрема, як вона впливає на заробітну плату, зайнятість та адаптацію ринку праці до нових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження впливу імміграції на рівень заробітної плати на ринку праці в країнах ЄС свідчать про різні ефекти, які залежать від кваліфікації

мігрантів, їхнього інтеграційного процесу та адаптації економіки.

Одним з основних аспектів є аналіз міграції з точки зору само-відбору. Борджас (2021) у своїй роботі *Self-Selection and the Earnings of Immigrants* зазначає, що іммігранти, які мають вищу кваліфікацію, як правило, отримують вищі заробітні плати після адаптації на новому ринку праці, що підтверджує позитивний ефект на економіку країн прийому. На відміну від цього, іммігранти з низьким рівнем кваліфікації часто мають тимчасовий вплив на зниження заробітної плати в деяких секторах, що викликає певні короткострокові негативні ефекти [1, р. 45].

Дослідження Гетманенка (2025) на основі аналізу адаптації ринку праці ЄС до міграційних потоків показало, що в короткостроковій перспективі імміграція може призвести до зниження заробітної плати для некваліфікованих працівників, але в довгостроковій перспективі економіка країн ЄС адаптується до нових умов, що сприяє підвищенню рівня доходів завдяки новим інвестиціям та технологіям [2, р. 92].

У роботі Карда (1990) *The Impact of Immigration on the Labor Market Outcomes of Natives* досліджено, як імміграція впливає на рівень зайнятості та заробітної плати місцевих працівників. Автор виявив, що хоча імміграція може тимчасово знижувати заробітну плату в певних секторах для некваліфікованих робітників, в цілому вона веде до покращення економічної ситуації завдяки розширенню ринку праці та зростанню продуктивності [3, р. 78].

Європейська комісія (2017) у своєму звіті зазначає, що міграційні потоки в країни ЄС створюють різноманітні економічні ефекти. Для деяких країн імміграція призвела до короткострокового зниження рівня заробітної плати в низькокваліфікованих секторах, проте в довгостроковій перспективі країни ЄС адаптувалися до нових умов, і це призвело до підвищення середнього рівня доходів [4, р. 130].

Дослідження Кріпсина (2017) підкреслює важливість взаємодії іммігрантів з місцевими працівниками, зазначаючи, що українські мігранти, зайнявши посади з низькою кваліфікацією, створюють можливості для місцевих робітників піднятися на вищі професійні рівні, що також призводить до зростання заробітної плати серед місцевих працівників у середньостроковій перспективі [5, р. 210].

**Метою статті** є глибокий аналіз економічного впливу імміграції на рівень заробітної плати в країнах Європейського Союзу, з акцентом на адаптаційні механізми ринку праці до міграційних шоків.

Наукові завдання дослідження:

1. Провести кількісну оцінку впливу імміграції на заробітну плату працівників різного рівня кваліфікації та в різних секторах економіки ЄС.

2. Сформулювати модель короткострокових і довгострокових наслідків міграційних потоків для заробітної плати та зайнятості місцевого населення.

3. Дослідити адаптаційні механізми ринку праці, включаючи інтеграцію мігрантів і трансформацію структури зайнятості.

4. Виявити ефекти взаємодії мігрантів і місцевих працівників, зокрема заміщення робочих місць та перерозподіл доходів.

5. Оцінити роль інституційних і політичних чинників у формуванні наслідків імміграції для динаміки заробітних плат.

6. Розробити практичні рекомендації для вдосконалення міграційної та соціально-трудової політики ЄС.

**Матеріали і методи.** У процесі дослідження використано комплексний підхід до аналізу впливу міграційних потоків на рівень заробітної плати в країнах Європейського Союзу. Основою емпіричної бази стали статистичні дані Євростату (Eurostat), Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), Світового банку (World Bank), а також національних статистичних агентств країн ЄС за період 2014–2024 років. Особливу увагу приділено післякризовому періоду, що розпочався з 2022 року, у зв'язку з масовим переміщенням населення України внаслідок повномасштабної війни. Методологічною основою дослідження є поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Для оцінки економічного впливу імміграції використано економетричне моделювання, зокрема модель фіксованих ефектів (FE) у панельних даних, яка дозволяє виявити внутрішньокраїнні зміни у динаміці заробітної плати з урахуванням специфіки ринку праці. Проведено регресійний аналіз взаємозв'язку між рівнем імміграції та змінами у секторі заробітних плат з поділом на групи за рівнем кваліфікації працівників. Додатково застосовано методи кластерного аналізу для типологізації країн за ступенем вразливості ринку праці до міграційних шоків, а також індексну оцінку для порівняння змін середньої заробітної плати до та після міграційних хвиль. Якісний компонент дослідження охоплює аналіз наукових публікацій, оглядів міграційної політики та інтеграційних програм країн ЄС. Такий міждисциплінарний підхід забезпечує комплексне розуміння як економічних, так і соціальних аспектів впливу трудової міграції на заробітну плату в європейському контексті.

**Виклад основного матеріалу.** Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році країни Європейського Союзу зіткнулися з безпрецедентним зростанням імміграційних потоків з України. Станом на 2023 рік кількість українських біженців у державах ЄС перевищила 4 мільйони осіб. Найбільше переселенців було зафіксовано в Польщі (близько 2 млн.), Німеччині (понад 1,1 млн.), Чехії, Франції, Італії та інших країнах.

Це суттєво змінило структуру ринку праці, особливо у сферах з дефіцитом робочої сили: сільському господарстві, догляді, логістиці, виробництві та сфері послуг. Рівень зайнятості серед українських



біженців варіюється від 30% у Німеччині до понад 60% у Чехії та Нідерландах. Найбільше працевлаштованих — у галузях, що не потребують високої кваліфікації або передбачають сезонну роботу.

Показово, що вплив міграційного потоку був не лише соціальним, а й економічним. В окремих країнах відбулося суттєве зростання попиту на соціальні, житлові, інфраструктурні та медичні послуги. У Чехії та Нідерландах відзначено підвищення споживчих витрат, тоді як у Франції, Італії та Іспанії — посилення виробничої активності в аграрному секторі.

Ці тенденції узагальнені в таблиці 1.

Короткострокові економічні наслідки імміграційної хвилі з України в країнах Європейського Союзу відображаються не лише в зростанні попиту на певні послуги, а й у змінах рівня заробітної плати в різних секторах економіки. Зокрема, в країнах ЄС, що прийняли значну кількість українських біженців, спостерігається певне зниження заробітної плати в секторах з низькою кваліфікацією праці, таких як сільське господарство, будівництво, догляд за людьми, прибирання, а також у готельно-ресторанній сфері.

Таблиця 2 надає детальну інформацію про зміни середньої заробітної плати в країнах ЄС після імміграційної хвилі з України. Дані показують, що в деяких секторах економіки відбулося зростання заробітної плати, а в інших — зниження. Найбільше зниження заробітної плати спостерігається в низькокваліфікованих галузях, де конкуренція за робочі місця збільшилась через наплив нових мігрантів.

Короткострокові економічні наслідки імміграційної хвилі з України в країнах ЄС виражаються через зміни на ринку праці, зокрема в заробітній платі та розподілі працівників за галузями. Найбільше зниження заробітної плати спостерігається в секторах з низькою кваліфікацією, таких як сільське господарство, будівництво, догляд за людьми, прибирання, а також у готельно-ресторанній сфері. Водночас, деякі галузі, зокрема технології, охорона здоров'я, ІТ та фінанси, зазнали зростання рівня заробітної плати завдяки високому попиту на кваліфікованих працівників.

Результати економетричного аналізу показують зниження середнього рівня заробітної плати в окремих галузях на рівні 1,2–1,8%, що свідчить про локальні, але не критичні зміни на ринку праці.

Таблиця 1

**Вплив імміграції на зайнятість та економіку в країнах Європейського Союзу  
(на прикладі біженців з України після 2022 року)**

Країна	Кількість біженців з України (на 2023 рік)	Рівень зайнятості серед біженців	Економічний вплив
Німеччина	1,1 млн	30% (до весни 2024 року)	Підвищення попиту на житло, соціальні послуги та інфраструктуру.
Польща	2 млн	50% (переважно низькокваліфіковані)	Зростання попиту на транспортні, фінансові та медичні послуги.
Чехія	379 тис.	60% (переважно працездатні біженці)	Зростання споживчих витрат, а також в секторі бізнес-послуг.
Нідерланди	92 тис.	59% (до листопада 2024 року)	Збільшення попиту на бізнес-послуги, особливо в торгівлі.
Італія	100 тис.	Переважає в сільському господарстві	Збільшення виробничої діяльності, зокрема в аграрному секторі.
Швеція	50 тис.	Проблеми з адаптацією через мовні бар'єри	Підвищення попиту на соціальні послуги, житло та послуги з адаптації.
Норвегія	Дані обмежені	Проблеми з адаптацією	Зростання попиту на соціальні послуги та житло.
Франція	200 тис.	Переважає в сільському господарстві	Збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію та послуги.
Іспанія	100 тис.	Переважає в сільському господарстві	Підвищення попиту на сільськогосподарську продукцію.
Португалія	25 тис.	359 працевлаштованих (станом на 6 квітня 2022 року)	Збільшення попиту на соціальні послуги та житло.

*Примітки:*

1. Кількість біженців вказана на 2023 рік, зокрема українців, які переселилися через воєнні дії в Україні.
2. Рівень зайнятості серед біженців базується на даних про частку працюючих осіб серед біженців в різних країнах ЄС.
3. Економічний вплив відображає зміни в попиті на певні соціальні, економічні та інфраструктурні послуги.

*Джерело:* сформовано автором на основі статистичних даних Європейського Союзу, доповідей ООН та звітів про міграційні процеси за 2023 рік, а також матеріалів аналітичних центрів, зокрема Європейської Комісії та національних статистичних агентств [6; 7; 8; 9]

Наплив мігрантів з України після 2022 року спричинив суттєві зрушення у секторальній структурі зайнятості в країнах Європейського Союзу. Найбільш інтенсивне залучення нових працівників спостерігається у сферах із дефіцитом робочої сили: будівництво, логістика, догляд за людьми, агросектор, промислове виробництво.

Попри позитивний вплив імміграції на забезпечення потреб ринку праці, у ряді країн зафіксовано зниження рівня заробітної плати у низькокваліфікованих секторах через зростання конкуренції. Водночас у дефіцитних галузях (медицина, догляд, логістика, соціальні послуги) спостерігалось незначне підвищення рівня оплати праці. У таблиці 3 представлено узагальнені дані щодо кількості мігрантів у ключових секторах економіки окремих країн ЄС та динаміки заробітної плати у відповідних галузях.

Як видно з таблиці, країни з найвищим рівнем напливу працівників у низькокваліфіковані галузі демонструють як позитивну, так і негативну динаміку оплати праці, що свідчить про нерівномірність адаптації ринку праці до масштабної трудової міграції.

Отримані результати дозволяють проаналізувати вплив масової імміграції на ринки праці країн Європейського Союзу у 2022–2024 роках через призму класичних теорій трудової міграції. Зокрема, теорія

селективності іммігрантів (Borjas, 2021) частково підтверджується: попри значну частку низькокваліфікованих працівників, спостерігається приплив фахівців до секторів охорони здоров'я, соціального догляду та логістики — галузей з високим попитом і дефіцитом кадрів [1; с. 14]. Як свідчать аналітичні дані трудова імміграція створила тиск на рівень заробітної плати у секторах з високою концентрацією низькокваліфікованої праці (зокрема, аграрний сектор у Португалії, сфера логістики в Польщі, сфера обслуговування в Німеччині). Водночас у таких секторах, як охорона здоров'я, будівництво та соціальні послуги, присутність іммігрантів дозволила уникнути дефіциту кадрів, що стало чинником стабілізації економіки в умовах демографічного старіння

Гендерна структура мігрантів чітко проявилася в професійній сегментації: жінки здебільшого були задіяні в секторах догляду, прибирання та соціальних послуг, тоді як чоловіки працювали переважно у сфері будівництва, сільського господарства й логістики. Молодь віком до 35 років частіше працювала в інтенсивних фізичних сферах, тоді як старші вікові групи були задіяні в допоміжній праці. Щодо рівня освіти, то хоч більшість зайнятих у сфері обслуговування не мали формальної вищої освіти, значна частка працівників у медичній та освітній

Таблиця 2

**Середній рівень заробітної плати в країнах ЄС після імміграційної хвилі з України у 2022 році**

Країна	Середня з/п EUR/міс.	Зміна після 2022 року (%)	Галузі, де зросла з/п	Галузі, де зменшилась з/п	Зменшення з/п в окремих галузях (%)
Німеччина	3,500	+3%	Будівництво, догляд, охорона здоров'я	Готельно-ресторанна сфера	-2,1%
Польща	1,250	+5%	Логістика, будівництво, сезонні роботи	Домогосподарства, легка промисловість	-3,5%
Чехія	1,500	+4%	Машинобудування, переробка	Сфера обслуговування	-2,8%
Нідерланди	3,200	+2%	ІТ, фінанси, медицина	Сільське господарство	-1,7%
Італія	2,000	+2%	Туризм, догляд за літніми людьми	Прибиральні послуги, харчова промисловість	-2,3%
Швеція	3,100	+1%	Технології, охорона здоров'я	Роздрібна торгівля	-1,5%
Норвегія	4,000	+3%	Енергетика, медицина, ІТ	Клінінг, догляд	-2,0%
Франція	2,500	+2%	Будівництво, соціальні послуги	Готельний бізнес	-2,6%
Іспанія	1,800	+1%	Туризм, будівництво	Текстиль	-1,9%
Португалія	1,600	+3%	Туризм, готельна справа	Виробництво одягу	-2,2%

Примітки:

- Зменшення з/п в окремих галузях — базується на даних національних служб статистики та моніторингу ринку праці.
- Вплив імміграції на зменшення заробітної плати найбільше помітний у низькокваліфікованих секторах, де зростає конкуренція за робочі місця.

Джерело: сформовано автором на основі офіційних статистичних баз: Eurostat, OECD (2023–2024), ILO, UNHCR, а також аналітики ринку праці національних статистичних служб відповідних країн [10; 11; 12; 13; 14]

Таблиця 3

Наплив мігрантів у галузі економіки країн ЄС та динаміка заробітної плати (2022–2024)

Країна	Галузі з найбільшим напливом мігрантів	Кількість нових працівників (оцінка)	Динаміка з/п у галузі (%)	Коментар щодо причин змін
Польща	Будівництво, логістика, виробництво	600,000+	+4%...–3%	Високий попит, але в окремих регіонах — зниження ставок
Німеччина	Догляд, охорона здоров'я, гостросфера	400,000+	+3%...–2%	Зріс попит на догляд, але у сфері послуг — падіння
Чехія	Промисловість, автомобілебудування	300,000+	+2%...–2%	Виробництво зберегло рівень, обслуговування — тиск на з/п
Італія	Сільське господарство, догляд, прибирання	250,000+	+1%...–3%	Зростання попиту в сезонних роботах, падіння в інших
Іспанія	Туризм, харчова промисловість	200,000+	0%...–2%	Попит сезонний, зарплати стагнують
Португалія	Готельно-ресторанна справа, сільське госп.	150,000+	–1%...–3%	Надлишок робочої сили — тиск на заробітну плату
Франція	Соціальні послуги, будівництво, догляд	170,000+	+2%...–1%	Компенсація державою у держсекторі, падіння в приватному
Швеція	Медицина, освіта, логістика	100,000+	+1%...0%	Більш стабільна модель — компенсаційна політика уряду
Нідерланди	Агросектор, харчова переробка, логістика	120,000+	0%...–2%	Конкуренція за низькооплачувану працю

Примітки:

- Оцінка кількості працівників базується на поєднанні даних UNHCR, Eurostat, міграційних служб, 2022–2024.
- Динаміка заробітної плати вказана в межах конкретних галузей, а не по всій економіці.
- У країнах з високою імміграційною насиченістю, особливо у низькокваліфікованих секторах, спостерігається тиск на заробітну плату, хоча у високодефіцитних галузях (догляд, медицина, будівництво) зарплати навіть зросли.

Джерело: сформовано автором на основі відкритих статистичних звітів Eurostat, UNHCR, ILO, національних аналітичних центрів з питань праці (2023–2024) [15–19]

галузях володіла відповідними дипломами, здобути ми в Україні, Сирії, Грузії та інших країнах. Вплив імміграції на ринок праці не є однозначним і суттєво варіюється залежно від галузевої структури, демографічного профілю мігрантів і ефективності державної політики інтеграції.

Аналізуючи коротко- та довгострокові наслідки міграційних потоків на ринок праці ЄС, можна зробити наступні висновки:

**Короткострокові наслідки (1–2 роки):**

- **Конкуренція на ринку праці:** Міграція може призвести до збільшення конкуренції серед низькокваліфікованих працівників, що веде до зниження заробітних плат у цих секторах.
- **Тимчасове зниження зайнятості:** Мігранти, особливо з меншою кваліфікацією, можуть тимчасово заміщати місцевих працівників у низькооплачуваних галузях.
- **Адаптація мігрантів:** Мігранти стикаються з труднощами, такими як мовні бар'єри і неузгодженість кваліфікацій, що може уповільнити їхню інтеграцію в робочий процес.

**Довгострокові наслідки (5–10 років):**

- **Економічне зростання та стабільність:** В довгостроковій перспективі імміграція сприяє еконо-

мічному зростанню, оскільки мігранти забезпечують необхідний робочий ресурс для розвитку інфраструктури та висококваліфікованих секторів.

- **Підвищення заробітних плат:** Завдяки інтеграції мігрантів та зростанню продуктивності у висококваліфікованих секторах, можливе поступове зростання заробітної плати на загальному ринку праці.

- **Соціальна та культурна інтеграція:** З часом, після адаптації, мігранти позитивно впливають на соціальні структури через диверсифікацію робочої сили та покращення економічної ситуації.

Отже, хоча на короткому терміні міграція може викликати певний тиск на ринок праці, в довгостроковій перспективі вона має потенціал сприяти економічному зростанню та стабільності, підвищенню кваліфікації робочої сили та зростанню заробітних плат.

Політика інтеграції мігрантів і статус тимчасового захисту мають суттєвий вплив на адаптацію мігрантів на ринку праці ЄС. Ось деякі ключові аспекти:

- **Різні країни ЄС мають різні підходи до інтеграції мігрантів.** Наприклад, Німеччина і Швеція мають чітко розроблені програми інтеграції, що включають мовні курси, навчання професійних навичок

і підтримку на ринку праці. Це дозволяє мігрантам швидше адаптуватися до вимог ринку праці та зменшує негативний вплив на місцеву економіку.

- В країнах з менш розвиненими програмами інтеграції (наприклад, в деяких нових членах ЄС) мігранти стикаються з більшими труднощами, такими як високий рівень безробіття серед них і важкий доступ до соціальних послуг. Це може призвести до соціальної напруженості та більшого тиску на ринок праці.
- Надання тимчасового захисту надає мігрантам можливість легально працювати, що має позитивний вплив на їхню інтеграцію в економіку. Проте, обмеження за часом чи конкретними умовами роботи можуть створювати перешкоди для довгострокового працевлаштування, зокрема в країнах з високими вимогами до працівників.
- Ефективна підтримка: У Німеччині, Швеції та Нідерландах програми інтеграції є добре організованими, зокрема завдяки тісній співпраці між урядом, соціальними партнерами та роботодавцями.
- Неефективна підтримка: В країнах Східної Європи, таких як Польща та Угорщина, інтеграція мігрантів здійснюється без достатньої соціальної підтримки, що призводить до маргіналізації мігрантів та зростання соціальної напруженості.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідження засвідчило, що трудова інтеграція мігрантів у країнах ЄС має як економічний потенціал, так і соціальні ризики. У короткостроковій перспективі збільшення пропозиції робочої сили може створювати конкуренцію на ринку праці, посилювати навантаження на соціальні системи та провокувати напруження в місцевих громадах. Водночас у довгостроковій перспективі за умов ефектив-

ної інтеграційної політики мігранти можуть зробити позитивний внесок у демографічну стабілізацію, інноваційний розвиток і стійкість економіки.

Інституційні чинники, зокрема статус тимчасового захисту, доступ до ринку праці, програми професійної адаптації та мовної підтримки, мають вирішальне значення для ефективності інтеграції. Успішні приклади Німеччини, Польщі та Чехії демонструють важливість раннього доступу до праці, гнучких процедур визнання кваліфікацій та цільових інвестицій у навчання.

З огляду на отримані результати, сформульовано такі практичні рекомендації:

- **Для політиків ЄС:** розробляти комплексні інтеграційні програми, які охоплюють мовну підготовку, професійну перепідготовку та активні заходи сприяння зайнятості; водночас — забезпечувати підтримку місцевих працівників через створення нових можливостей у динамічних секторах економіки.
- **Для бізнесу:** інвестувати у перекваліфікацію працівників, запроваджувати мультикультурні програми адаптації на робочих місцях, зокрема тренінги з міжкультурної комунікації та управління різноманіттям.
- **Для науковців:** здійснити порівняльний аналіз ефективності інтеграційних практик у різних країнах ЄС, оцінити довгострокові соціальні наслідки трудової міграції та розробити індикатори адаптивної політики в умовах криз.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення динаміки міграційної політики ЄС після 2022 року, оцінка її впливу на ринок праці в умовах воєнного та поствоєнного періоду, а також розробка моделей стійкої інтеграції з урахуванням демографічних, культурних та економічних чинників.

### Література

1. Borjas, G. J. (2021). *Self-Selection and the Earnings of Immigrants*. World Scientific Book Chapters, 2021. [https://doi.org/10.1142/9789811227654\\_0003](https://doi.org/10.1142/9789811227654_0003).
2. Гетманенко, О. О. (2025). Міграційний шок та адаптація ринку праці в ЄС. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-10932>.
3. Card, D. (1990). *The Impact of Immigration on the Labor Market Outcomes of Natives*. Industrial Relations Section, Princeton University. <https://doi.org/10.3386/w3602>.
4. European Commission. (2017). *Migration and Its Impact on the EU Labour Market*. European Commission Report. URL: [https://ec.europa.eu/info/publications/migration-labour-market-impact\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/migration-labour-market-impact_en) (дата звернення: 04.04.2025).
5. Kripsin, S. (2017). *Migration and Labour Market Integration in Europe*. *European Economic Review*, 107, 200–215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2017.03.006>
6. Евростат. (2023). *Міграційні потоки в Європейському Союзі після 2022 року: Статистичні дані та тенденції*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 01.05.2025).
7. ООН. (2023). *Доповідь щодо глобальних міграційних процесів та впливу війни в Україні на міжнародну міграцію*. URL: <https://www.un.org/> (дата звернення: 01.05.2025).
8. Європейська Комісія. (2023). *Міграційна політика ЄС: Виклики та шляхи адаптації до нових умов*. URL: <https://ec.europa.eu/info> (дата звернення: 04.05.2025).
9. Національні статистичні агентства. (2023). *Звіт про трудову міграцію та адаптацію ринку праці в країнах ЄС у 2022–2023 роках*. Різні публікації та звіти на основі національних баз даних.



10. Eurostat. (2023). *Labour market statistics: Migration and wages in EU countries*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 04.05.2025).
11. UNHCR. (2023–2024). *Ukraine Situation: Refugee flows and employment integration*. URL: <https://data.unhcr.org> (дата звернення: 06.05.2025).
12. International Labour Organization (ILO). (2023). *Sectoral wage changes and migration trends in the EU*. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 06.05.2025).
13. Національні аналітичні центри з питань праці. (2023). *Оцінки динаміки заробітної плати у зв'язку з імміграцією у 2022–2024 роках*. URL: національні статистичні служби Польщі, Німеччини, Чехії, Італії тощо. — (дата звернення: 06.05.2025).
14. OECD. (2024). *Labour market implications of Ukrainian migration to Europe*. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 06.05.2025).
15. Eurostat. *Database*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 08.05.2025).
16. OECD. *Statistics and data*. URL: <https://www.oecd.org/statistics/> (дата звернення: 08.05.2025).
17. International Labour Organization (ILO). *ILOSTAT database*. URL: <https://ilostat.ilo.org/> (дата звернення: 08.05.2025).
18. UNHCR. *Operational Data Portal*. URL: <https://data.unhcr.org/> (дата звернення: 06.05.2025).
19. Аналітичні звіти національних статистичних служб Польщі, Німеччини, Чехії, Італії, Іспанії, Португалії, Франції, Швеції та Нідерландів за 2023–2024 роки.

### References

1. Borjas, G. J. (2021) *Self-Selection and the Earnings of Immigrants*. *World Scientific Book Chapters*. DOI: [https://doi.org/10.1142/9789811227654\\_0003](https://doi.org/10.1142/9789811227654_0003).
2. Hetmanenko, O. O. (2025) 'Mihraziyni shok ta adaptatsiia rynku pratsi v YeS', *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky", (5). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-10932> [in Ukrainian].
3. Card, D. (1990) *The Impact of Immigration on the Labor Market Outcomes of Natives*. Industrial Relations Section, Princeton University. <https://doi.org/10.3386/w3602>.
4. European Commission (2017) *Migration and Its Impact on the EU Labour Market*. Available at: [https://ec.europa.eu/info/publications/migration-labour-market-impact\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/migration-labour-market-impact_en) (accessed: 4 April 2025).
5. Kripsin, S. (2017) 'Migration and Labour Market Integration in Europe', *European Economic Review*, 107, pp. 200–215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2017.03.006>.
6. Yevrostat (2023) *Mihraziini potoky v Yevropeiskomu Soiuzi pislia 2022 roku: Statystychni dani ta tendentsii*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed: 1 May 2025) [in Ukrainian].
7. OON (2023) *Dopovid shchodo hlobalnykh mihraziinykh protsesiv ta vplyvu viiny v Ukraini na mizhnarodnu mihratsiiu*. Available at: <https://www.un.org/> (accessed: 1 May 2025) [in Ukrainian].
8. Yevropeiska Komisiia (2023) *Mihraziina polityka YeS: Vyklyky ta shliakhy adaptatsii do novykh umov*. Available at: <https://ec.europa.eu/info> (accessed: 4 May 2025) [in Ukrainian].
9. Natsionalni statystychni ahentstva (2023) *Zvit pro trudovu mihratsiiu ta adaptatsiiu rynku pratsi v krainakh YeS u 2022–2023 rokakh*. Available at: national statistical databases (accessed: 4 May 2025) [in Ukrainian].
10. Eurostat (2023) *Labour market statistics: Migration and wages in EU countries*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed: 4 May 2025).
11. UNHCR (2023–2024) *Ukraine Situation: Refugee flows and employment integration*. Available at: <https://data.unhcr.org> (accessed: 6 May 2025).
12. International Labour Organization (ILO) (2023) *Sectoral wage changes and migration trends in the EU*. Available at: <https://www.ilo.org> (accessed: 6 May 2025).
13. Natsionalni analitychni tsentry z pytan pratsi (2023) *Otsinky dynamiky zarobitnoi platy u zviazku z imigratsiieiu u 2022–2024 rokakh*. Available at: national statistical services of Poland, Germany, Czech Republic, Italy, etc. (accessed: 6 May 2025) [in Ukrainian].
14. OECD (2024) *Labour market implications of Ukrainian migration to Europe*. Available at: <https://www.oecd.org> (accessed: 6 May 2025).
15. Eurostat (2023) *Eurostat Database*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed: 8 May 2025).
16. OECD (2024) *Statistics and data*. Available at: <https://www.oecd.org/statistics/> (accessed: 8 May 2025).
17. International Labour Organization (ILO) (2024) *ILOSTAT database*. Available at: <https://ilostat.ilo.org/> (accessed: 8 May 2025).
18. UNHCR (2024) *Operational Data Portal*. Available at: <https://data.unhcr.org/> (accessed: 6 May 2025).
19. Analitychni zvity natsionalnykh statystychnykh sluzhb Polshchi, Nimechchyny, Chekhii, Italii, Ispanii, Portugalii, Frantsii, Shvetsii ta Niderlandiv (2023–2024). Available at: national statistical portals (accessed: 8 May 2025) [in Ukrainian].

УДК 339.13(477)(045)

**Лимар Валерія Валеріївна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародних відносин і зовнішньої політики  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

**Lymar Valeriia**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of International Relations and Foreign Policy Department  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0002-4328-7529*

**Сафаров Ульві Абузер огли**

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин  
Донецького національного університету імені Василя Стуса*

**Safarov Ulvi Abuzer ogly**

*PhD Student of the International Economic Relations Department  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0009-0001-0382-8701*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11160

## **АНАЛІЗ ДВОСТОРОННЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ТА АЗЕРБАЙДЖАНУ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ**

## **ANALYSIS OF BILATERAL TRADE BETWEEN UKRAINE AND AZERBAIJAN IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL CHALLENGES**

**Анотація.** Вступ. Аналіз двосторонньої торгівлі між Україною та Азербайджаном є важливим інструментом для глибшого розуміння економічної взаємодії двох стратегічно важливих держав пострадянського простору, що мають значний потенціал для зміцнення взаємовигідних партнерських відносин. У контексті сучасних геополітичних викликів, зростання економічної нестабільності та пошуку нових зовнішньоекономічних орієнтирів, оцінка торговельної динаміки між цими країнами набуває особливої актуальності.

Україна та Азербайджан є ключовими учасниками регіональних енергетичних і логістичних процесів. Україна зацікавлена у зміцненні енергетичної безпеки та диверсифікації джерел постачання енергоресурсів, а Азербайджан виступає важливим експортером нафти та газу. Водночас українські підприємства мають конкурентоспроможну продукцію у сфері сільського господарства, машинобудування, металургії та харчової промисловості, яка є затребуваною на азербайджанському ринку.

Так, систематичне дослідження торговельних відносин між Україною та Азербайджаном є необхідною передумовою для раціонального планування зовнішньої торгівлі, формування стратегічного партнерства, підвищення конкурентоспроможності національних економік і забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку обох держав.

Мета — аналіз двосторонньої торгівлі України та Азербайджану в контексті геополітичних викликів та узагальнення напрямів потенційно можливого збільшення обсягів експорту України в Азербайджан.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є статистична інформація Державної служби статистики України, зокрема географічна та товарна структура зовнішньої торгівлі України.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення (для обґрунтування важливості дослідження двосторонньої торгівлі між Україною та Азербайджаном); аналізу та синтезу (для аналізу статистичних даних щодо географії експорту-імпорту між Україною та Азербайджаном); логічного узагальнення результатів (розробки шляхів потенційно можливого збільшення експорту України в Азербайджан та формулювання висновків).

Результати. Аналіз двосторонньої торгівлі між Україною та Азербайджаном дає можливість зробити такі висновки. Україна та Азербайджан є ключовими учасниками регіональних енергетичних і логістичних процесів. Україна зацікавлена

у зміцненні енергетичної безпеки та диверсифікації джерел постачання енергоресурсів, а Азербайджан виступає важливим експортером нафти та газу. Водночас українські підприємства мають конкурентоспроможну продукцію у сфері сільсько-го господарства, машинобудування, металургії та харчової промисловості, яка є затребуваною на азербайджанському ринку. Зростання імпорту з Азербайджану в Україну у 2021 році є результатом комплексної взаємодії макроекономічних, енергетичних, геополітичних та інституційних чинників. Це зростання не лише відображає короткострокові потреби економіки, але й свідчить про поглиблення стратегічного партнерства між країнами в умовах трансформації регіональної системи міжнародної торгівлі. Зниження обсягів імпорту з Азербайджану у 2023 році порівняно з 2021 роком є наслідком багатовекторної кризи, спричиненої війною, логістичними труднощами, трансформацією енергетичного попиту, зниженням споживчої активності та переорієнтацією торговельних пріоритетів. Позитивною тенденцією характеризується експорт України в Азербайджан у 2023–2024 рр. Цей процес є результатом як внутрішньої адаптації економіки України до умов повномасштабної війни, так і зовнішнього попиту на конкурентоспроможні українські товари. Позитивна динаміка експорту України до Азербайджану у 2023–2024 роках є наслідком поєднання декількох чинників: конкурентоспроможності українських аграрних та харчових товарів, стабільного попиту на металургійну продукцію, поступового розвитку машинобудівного експорту та ефективного використання логістичних маршрутів. Ці процеси свідчать про стійкість українського експортного потенціалу навіть в умовах військового стану та підтверджують стратегічну важливість ринку Азербайджану для національного експорту. Розрахований коефіцієнт покриття експорту в розмірі 90% у зовнішній торгівлі України з Азербайджаном свідчить про помірний дисбаланс на користь азербайджанського експорту та вимагає стратегічного перегляду торговельної політики з метою підвищення конкурентоспроможності української продукції на ринку Азербайджану. Такий аналіз є важливою частиною оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтування управлінських рішень у сфері міжнародної торгівлі.

Визначено, що підвищення обсягів експорту України до Азербайджану можливе за рахунок диверсифікації товарної структури, адаптації до особливостей ринку, активізації міждержавної кооперації та модернізації системи підтримки експортерів. Усі зазначені напрями потребують координації між урядом, бізнесом та аналітичними центрами, а також узгодження з національною експортною стратегією України.

Перспективи. В подальшому планується проведення кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на збільшення обсягів експорту України в Азербайджан.

**Ключові слова:** двостороння торгівля, експорт, імпорт, економічна безпека, стратегічне партнерство, торговий баланс.

**Summary.** Introduction. The analysis of bilateral trade between Ukraine and Azerbaijan is an important tool for a deeper understanding of economic interaction between two strategically important post-Soviet states with significant potential for strengthening mutually beneficial partnerships. In the context of current geopolitical challenges, growing economic instability, and the search for new foreign economic benchmarks, an assessment of trade dynamics between these countries is of particular relevance.

Ukraine and Azerbaijan are key participants in regional energy and logistics processes. Ukraine is interested in strengthening its energy security and diversifying its energy supply sources, while Azerbaijan is an important exporter of oil and gas. At the same time, Ukrainian enterprises have competitive products in agriculture, engineering, metallurgy and food industry that are in demand on the Azerbaijani market.

Thus, a systematic study of trade relations between Ukraine and Azerbaijan is a prerequisite for rational planning of foreign trade, formation of strategic partnerships, increasing the competitiveness of national economies and ensuring stable socio-economic development of both countries.

**Purpose.** Analysis of bilateral trade between Ukraine and Azerbaijan in the context of geopolitical challenges and generalisation of areas of potential increase in Ukraine's exports to Azerbaijan.

**Materials and methods.** The research is based on statistical information of the State Statistics Service of Ukraine, in particular, the geographical and commodity structure of Ukraine's foreign trade.

The following scientific methods were used in the study: theoretical generalisation (to substantiate the importance of studying bilateral trade between Ukraine and Azerbaijan); analysis and synthesis (to analyse statistical data on the geography of exports and imports between Ukraine and Azerbaijan); logical generalisation of the results (to develop ways to potentially increase Ukraine's exports to Azerbaijan and to formulate conclusions).

**Results.** An analysis of bilateral trade between Ukraine and Azerbaijan allows us to draw the following conclusions. Ukraine and Azerbaijan are key participants in regional energy and logistics processes. Ukraine is interested in strengthening its energy security and diversifying its energy supply sources, while Azerbaijan is an important exporter of oil and gas. At the same time, Ukrainian companies have competitive products in agriculture, engineering, metallurgy and food processing, which are in demand on the Azerbaijani market. The increase in imports from Azerbaijan to Ukraine in 2021 is the result of a complex interaction of macroeconomic, energy, geopolitical, and institutional factors. This growth not only reflects the short-term needs of the economy, but also indicates the deepening of the strategic partnership between the countries in the context of the transformation of the regional international trade system. The decline in imports from Azerbaijan in 2023 compared to 2021 is the result of a multi-vector crisis caused by the war, logistical difficulties, the transformation of energy demand, a decline in consumer activity, and a reorientation of trade priorities.



*Ukraine's exports to Azerbaijan in 2023–2024 show a positive trend. This process is the result of both the internal adaptation of Ukraine's economy to the conditions of a full-scale war and external demand for competitive Ukrainian goods. The positive dynamics of Ukraine's exports to Azerbaijan in 2023–2024 is the result of a combination of factors: the competitiveness of Ukrainian agricultural and food products, stable demand for metallurgical products, the gradual development of machine-building exports, and the efficient use of logistics routes. These processes demonstrate the sustainability of Ukraine's export potential even under martial law and confirm the strategic importance of the Azerbaijani market for national exports. The calculated export coverage ratio of 90% in Ukraine's foreign trade with Azerbaijan indicates a moderate imbalance in favour of Azerbaijani exports and requires a strategic review of trade policy to improve the competitiveness of Ukrainian products in the Azerbaijani market. Such an analysis is an important part of assessing the effectiveness of foreign economic activity and justifying management decisions in the field of international trade.*

*It is determined that increasing the volume of Ukraine's exports to Azerbaijan is possible through diversification of the product structure, adaptation to market characteristics, intensification of interstate cooperation and modernisation of the export support system. All these areas require coordination between the government, business and think tanks, as well as coordination with the national export strategy of Ukraine.*

*Discussion. In the future, it is planned to conduct a correlation and regression analysis of the factors influencing the increase in Ukraine's exports to Azerbaijan.*

**Key words:** bilateral trade, exports, imports, economic security, strategic partnership, trade balance.

**Постановка проблеми.** Аналіз двосторонньої торгівлі між Україною та Азербайджаном є важливим інструментом для глибшого розуміння економічної взаємодії двох стратегічно важливих держав пострадянського простору, що мають значний потенціал для зміцнення взаємовигідних партнерських відносин. У контексті сучасних геополітичних викликів, зростання економічної нестабільності та пошуку нових зовнішньоекономічних орієнтирів, оцінка торговельної динаміки між цими країнами набуває особливої актуальності.

Україна та Азербайджан є ключовими учасниками регіональних енергетичних і логістичних процесів. Україна зацікавлена у зміцненні енергетичної безпеки та диверсифікації джерел постачання енергоресурсів, а Азербайджан виступає важливим експортером нафти та газу. Водночас українські підприємства мають конкурентоспроможну продукцію у сфері сільського господарства, машинобудування, металургії та харчової промисловості, яка є затребуваною на азербайджанському ринку.

Вивчення структури, обсягів і динаміки двосторонньої торгівлі дозволяє виявити актуальні тенденції, вразливості та точки зростання економічної взаємодії. Такий аналіз сприяє формуванню ефективної зовнішньоекономічної стратегії, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, а також поліпшенню торговельного балансу. Наприклад, оцінка імпортно-експортних потоків може виявити критичні залежності або можливості для розширення експорту українських товарів з високою доданою вартістю.

На додаток, торгівля між Україною та Азербайджаном відображає ширший контекст політико-економічного співробітництва, зокрема в рамках ініціатив, спрямованих на розвиток Транскаспійського транспортного маршруту. Таким чином, поглиблений торговельний аналіз сприяє не лише економічній, але й дипломатичній інтеграції країн у регіональні процеси.

У сучасних умовах важливо враховувати вплив зовнішніх ризиків — зокрема, санкційного тиску, змін у глобальних ланцюгах постачання та політичної нестабільності в окремих регіонах. Аналіз двосторонньої торгівлі дозволяє визначити стійкість партнерських відносин до таких викликів і розробити превентивні заходи щодо зменшення ризиків та зміцнення економічної безпеки.

Так, систематичне дослідження торговельних відносин між Україною та Азербайджаном є необхідною передумовою для раціонального планування зовнішньої торгівлі, формування стратегічного партнерства, підвищення конкурентоспроможності національних економік і забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку обох держав.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз існуючих наукових доробок, присвячених аналізу двосторонньої торгівлі між Україною та Азербайджаном, показав, що наразі їх досить невелика кількість. Однак, на особливу увагу заслуговують праці таких вчених, як Петрова Г.Є. Войтов С.Г., Гриценко А.В. [1], які досліджують стратегічні економічні відносини України та Азербайджану; Bulakh T.M., Ivashchenko O.A., Motuzka O.M. [3], що аналізують безпосередньо зовнішньоторговельні відносини двох країн; Костюк Т.О. [6], який аналізує сучасний стан та шляхи зміцнення двосторонніх відносин України та Азербайджану; Ткач О.І. [7], що вивчає стратегічні партнерство двох країн; та Petrova A., Voitov S., Gricenko A. [8] і Бобро І.І., Мусаєв М. [9], які також фокусують увагу на поглибленні та можливих напрямках зміцнення двосторонніх торгових відносин України та Азербайджану.

**Метою статті** є аналіз двосторонньої торгівлі України та Азербайджану в контексті геополітичних викликів та узагальнення напрямів потенційно можливого збільшення обсягів експорту України в Азербайджан.



**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є статистична інформація Державної служби статистики України, зокрема географічна та товарна структура зовнішньої торгівлі України.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення (для обґрунтування важливості дослідження двосторонньої торгівлі між Україною та Азербайджаном); аналізу та синтезу (для аналізу статистичних даних щодо географії експорту-імпорту між Україною та Азербайджаном); логічного узагальнення результатів (розробки шляхів потенційно можливого збільшення експорту України в Азербайджан та формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Зовнішньоекономічні відносини України та Азербайджану варто розглядати в розрізі зовнішньої торгівлі товарами та послугами, а також інвестиційної діяльності [1]. Важливими показниками аналізу зовнішньої торгівлі України та Азербайджану є індикатори безпеки зовнішньої торгівлі. Основні показники динаміки зовнішньої торгівлі товарами України та Азербайджану наведено на рисунку 1.

Для аналізу двосторонньої торгівлі України та Азербайджану взято період з 2018 року до першого півріччя 2025. Як бачимо з представленого рисунку, у період 2018–2020 рр. Експорт-імпорт демонструють плавні тенденції зменшення, однак в 2020 році імпорт із Азербайджану значно зростає: з 318516,4 тис. дол. США в 2020 році до 687355,2 — в 2021. Експорт також зростає, однак не у значній мірі: з 346840 у 2020 році до 394896 тис. дол. США — у 2021.

Як вважають Bulakh Т.М., Ivashchenko О.А., Motuzka О.М [3], ця тенденція обумовлена сукупністю внутрішніх та зовнішніх економічних, політичних і кон'юнктурних чинників, які сформували

сприятливе середовище для активізації зовнішньоекономічної діяльності між двома державами. Збільшення імпортних поставок варто розглядати у контексті відновлення економічної динаміки після пандемічної рецесії, посилення енергетичного співробітництва та трансформації регіональних торговельних зв'язків.

Також Лимар В.В., Сафаров У. [4] відмічають, що, перш за все, визначальним чинником зростання імпорту з Азербайджану стала активізація енергетичної торгівлі, зокрема закупівля Україною нафти та нафтопродуктів азербайджанського походження. У 2020 році глобальна економіка зазнала глибокого спаду через пандемію COVID-19, що спричинило зменшення попиту на енергоресурси. Проте вже у 2021 році світова економіка поступово відновлювалася, зростала промислова активність, що обумовило збільшення споживання енергоносіїв. Відповідно, зросли й обсяги імпорту енергоносіїв з Азербайджану — країни, яка є важливим експортером нафти в Чорноморсько-Каспійському регіоні.

Другим важливим фактором стало стратегічне прагнення України до диверсифікації джерел постачання енергоресурсів. У зв'язку з геополітичними викликами, зокрема конфліктом з Російською Федерацією, українська держава активізувала співпрацю з альтернативними постачальниками, серед яких Азербайджан займає провідне місце. Налагодження поставок нафтопродуктів через Чорноморські порти сприяло зміцненню енергетичної безпеки України та зменшенню критичної залежності від традиційних ринків.

Крім того, у 2021 році зросли світові ціни на сировинні товари, включно з нафтою, полімерними матеріалами, металами тощо. Це безпосередньо вплинуло на вартісні показники українського імпор-

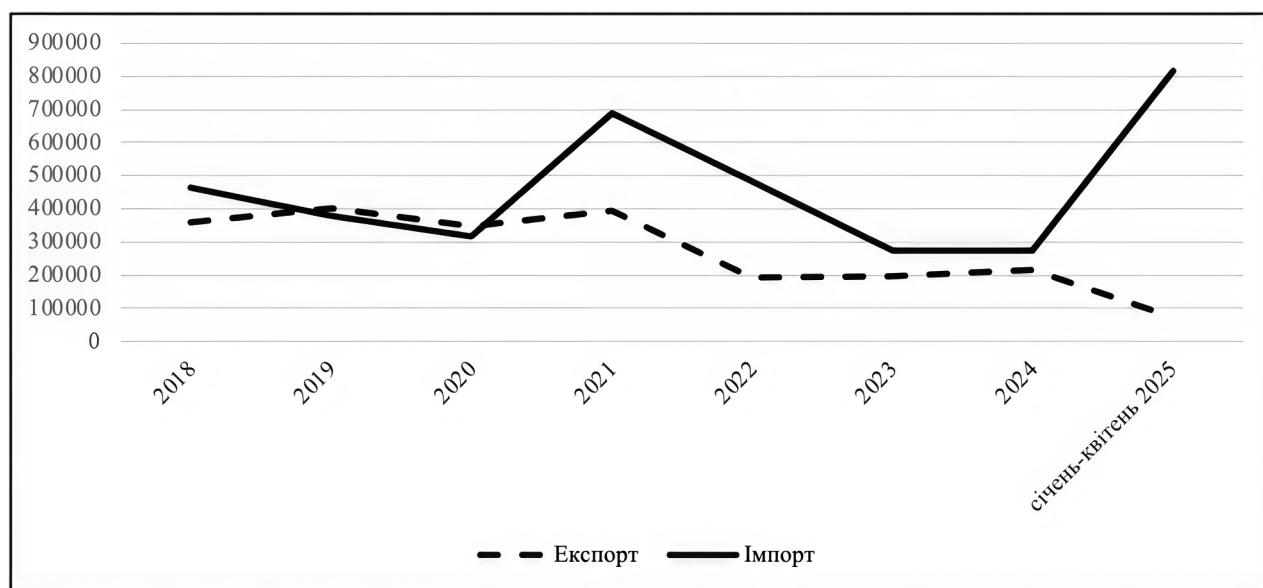


Рис. 1. Двостороння торгівля України та Азербайджану в 2018–2025 рр., тис дол. США

Джерело: складено авторами на основі [2]

ту з Азербайджану, навіть за незначного збільшення фізичних обсягів поставок. Тобто частково зростання імпорту мало інфляційно-ціновий характер, зумовлений глобальними ринковими трендами.

Сприятливими стали й інституційно-правові умови співпраці. Розширення міжурядових домовленостей, активізація роботи Спільної міжурядової українсько-азербайджанської комісії з питань економічного співробітництва, а також участь обох країн у регіональних економічних об'єднаннях сприяли покращенню умов для двосторонньої торгівлі.

Таким чином, зростання імпорту з Азербайджану в Україну у 2021 році є результатом комплексної взаємодії макроекономічних, енергетичних, геополітичних та інституційних чинників. Це зростання не лише відображає короткострокові потреби економіки, але й свідчить про поглиблення стратегічного партнерства між країнами в умовах трансформації регіональної системи міжнародної торгівлі.

Як бачимо на рисунку 1, протягом 2021–2023 рр. спостерігається значне різке зменшення імпорту із Азербайджану в Україну: з 687355,2 тис. дол. США до 27513,3 — у 2023 році. Вважаємо, що це явище є результатом глибоких трансформацій у зовнішньоекономічному середовищі України, що відображає як вплив воєнно-політичної ситуації, так і структурні зміни в енергетичному та логістичному секторах. Аналіз цих чинників у науковому дискурсі дозволяє комплексно оцінити причини спаду торговельної активності та окреслити перспективи відновлення двосторонньої співпраці.

Зазначимо, що першим і найбільш вагомим фактором стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, яке почалося у лютому 2022 року. Війна завдала удару по промисловості, інфраструктурі, логістиці та фінансовій системі України, що, у свою чергу, обмежило як попит на імпортні товари, так і можливості для їх фізичного транспортування. Багато логістичних коридорів, у тому числі маршрутів Чорноморського басейну, були частково або повністю заблоковані, що зробило постачання з Азербайджану економічно не вигідним або навіть технічно неможливим у певні періоди.

Другим чинником стало переформатування енергетичного імпорту України. У 2021 році значна частина імпорту з Азербайджану припадала на нафту та нафтопродукти. Проте у 2023 році через війну, зменшення промислового споживання та активне зростання внутрішньої генерації енергії з альтернативних джерел (зокрема, закупівлю електроенергії з країн ЄС), потреба в імпорті вуглеводнів із країн Кавказького регіону значно скоротилася. До того ж, частину енергоресурсів Україна почала отримувати з країн, логістично ближчих у воєнних умовах (наприклад, через західний кордон з ЄС).

Третім аспектом стало загальне падіння купівельної спроможності українського населення та бізнесу, спричинене економічною кризою, інфляці-

єю та девальвацією гривні. Відповідно, зменшився попит на імпортну продукцію широкого вжитку, хімічні товари, обладнання та техніку, які традиційно постачалися з Азербайджану.

Четвертим фактором слід вважати переорієнтацію зовнішньоторговельних пріоритетів України у бік Європейського Союзу. З огляду на політичну інтеграцію з ЄС, спрощення умов торгівлі в межах Угоди про асоціацію та відкриття європейських ринків, Україна зосередила зовнішньоекономічну політику на торгівлі з країнами Заходу, що також знизило відносну частку азербайджанського імпорту у структурі зовнішньоторговельного обороту.

Також варто врахувати фактор безпеки судноплавства у Чорному морі. Попри стратегічну важливість порту Південний для нафтоперевезень з Азербайджану, загроза ракетних ударів та мінування морських маршрутів призвела до зниження активності транспортних компаній і страховиків у цьому регіоні.

Вважаємо, що зниження обсягів імпорту з Азербайджану у 2023 році порівняно з 2021 роком є наслідком багатовекторної кризи, спричиненої війною, логістичними труднощами, трансформацією енергетичного попиту, зниженням споживчої активності та переорієнтацією торговельних пріоритетів.

Позитивною тенденцією характеризується експорт України в Азербайджан у 2023–2024 рр.: він зріс з 196257,7 у 2023 р. до 216902,1 тис. дол. США у 2024 р. Цей процес є результатом як внутрішньої адаптації економіки України до умов повномасштабної війни, так і зовнішнього попиту на конкурентоспроможні українські товари. Науковий аналіз структури експорту дозволяє виявити основні товарні групи, що сприяли нарощенню двосторонньої торгівлі, а також визначити ключові чинники, які забезпечили позитивну динаміку експортної активності на азербайджанському напрямку [5].

Провідне місце у структурі експорту України до Азербайджану у зазначений період займала продовольча продукція, зокрема м'ясо та їстівні субпродукти. За даними відкритих джерел, лише у 2024 році обсяг експорту м'яса становив близько \$55 млн., що відображає значний попит на українську продукцію тваринництва на азербайджанському ринку. Значний внесок також зробили кондитерські вироби, крупи, борошно та какао-продукція, які забезпечили розширення присутності України в сегменті готових харчових продуктів.

Іншою важливою категорією стала молочна продукція, зокрема вершкове масло та сири. За статистикою профільних галузевих порталів, у 2024 році Азербайджан входив до десятки найбільших імпортерів українського вершкового масла, що свідчить про зростання довіри до якості українських молочних товарів [6]. Системна робота українських агроекспортерів на ринках Кавказького регіону сприяла зростанню частки цих товарів у загальному обсязі поставок.

Значний внесок у зростання експорту забезпечила і металургійна продукція. Вироби з чорних металів, зокрема сталеві напівфабрикати, прокат та труби, традиційно становлять вагому частку українського експорту. Попит на таку продукцію в Азербайджані обумовлений реалізацією інфраструктурних та енергетичних проектів у постконфліктний період, а також розвитком будівельного сектору країни.

Окрему увагу заслуговує експорт машин, обладнання та електротехнічної продукції. У 2023–2024 роках спостерігалось зростання поставок кабельної продукції, електроустаткування, а також елементів промислового обладнання. За даними аналітичних оглядів, загалом продукція машинобудування становила близько 8% у загальному обсязі українського експорту, що свідчить про поступове просування України до більш технологічного типу зовнішньоекономічної спеціалізації.

Доповненням до провідних експортних категорій стали цукор, паперова продукція, полімери та насіння олійних культур, які забезпечили розширення спектра експортної пропозиції. Таким чином, експорт до Азербайджану у 2023–2024 роках характеризувався не лише кількісним зростанням, а й поступовою диверсифікацією.

Узагальнюючи, варто зазначити, що позитивна динаміка експорту України до Азербайджану у 2023–2024 роках є наслідком поєднання декількох чинників: конкурентоспроможності українських аграрних та харчових товарів, стабільного попиту на металургійну продукцію, поступового розвитку машинобудівного експорту та ефективного використання логістичних маршрутів. Ці процеси свідчать про стійкість українського експортного потенціалу навіть в умовах військового стану та підтверджують стратегічну важливість ринку Азербайджану для національного експорту.

Далі пропонуємо розрахувати коефіцієнт покриття експорту у зовнішній торгівлі України та Азербайджану у січні-квітні 2025 року:

$$K = (Ex / Im) * 100\%$$

$$K = (73125,3 / 81657,7) * 100\% = 90\%$$

Підкреслимо, що коефіцієнт покриття експорту імпортом є важливим індикатором зовнішньоекономічної рівноваги держави. У випадку, коли цей показник становить 90%, це свідчить про те, що експортні надходження покривають лише 90% витрат на імпорт. Такий рівень коефіцієнта у зовнішній торгівлі України з Азербайджаном є ознакою помірного негативного сальдо у двосторонньому торговельному балансі.

З економічної точки зору, коефіцієнт покриття на рівні меншому за 100% вказує на те, що обсяг товарів, який Україна імпортує з Азербайджану, перевищує обсяг товарів, експортованих до цієї країни [7]. У ситуації з Азербайджаном це, найімовірніше, пов'язано із структурною специфікою двосторонньої торгівлі, де переважають поставки енергоносіїв, зо-

крема нафти, газу та нафтопродуктів, які займають вагому частку в експорті Азербайджану та, відповідно, імпорті України. Зі свого боку, український експорт до Азербайджану складається переважно з продукції агропромислового комплексу, харчової промисловості, металургії та машинобудування, що має більш обмежений вартісний обсяг у порівнянні з енергетичним імпортом.

Коефіцієнт на рівні 90% вказує на дефіцит торговельного балансу у конкретному партнерстві. У макроекономічному вимірі це означає, що Україні доводиться покривати решту (у даному випадку 10%) вартості імпорту за рахунок інших джерел, наприклад, за рахунок експортної виручки з інших ринків, валютних резервів або притоку капіталу. Така ситуація не є критичною у короткостроковому періоді, проте її збереження протягом тривалого часу може свідчити про структурну диспропорцію у зовнішній торгівлі, що потребує корекції.

З позиції економічної безпеки, постійне від'ємне сальдо у торгівлі з окремим торговим партнером може сигналізувати про залежність від стратегічних імпортних товарів, що створює вразливість для економіки у випадку політичної або логістичної дестабілізації. У зв'язку з цим, для зниження дефіциту та вирівнювання коефіцієнта покриття до рівня 100% і вище, Україна має вживати заходів з диверсифікації експорту, підвищення доданої вартості продукції, яка постачається на ринки Південного Кавказу, а також з розширення участі у логістичних, інфраструктурних і коопераційних проектах у регіоні.

Отже, коефіцієнт покриття експорту в розмірі 90% у зовнішній торгівлі України з Азербайджаном свідчить про помірний дисбаланс на користь азербайджанського експорту та вимагає стратегічного перегляду торговельної політики з метою підвищення конкурентоспроможності української продукції на ринку Азербайджану. Такий аналіз є важливою частиною оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтування управлінських рішень у сфері міжнародної торгівлі.

Аналіз двосторонньої торгівлі України та Азербайджану дозволяє узагальнити певні рекомендації щодо потенційного зростання експорту української продукції в Азербайджан. По-перше, необхідним є розширення присутності продукції агропромислового комплексу, яка традиційно має високий експортний потенціал. Зважаючи на зростання попиту на якісну продукцію харчової промисловості, Україна може активізувати поставки м'яса, молочних виробів, кондитерських товарів, круп, а також органічної продукції. Важливим аспектом тут виступає сертифікація продукції відповідно до вимог азербайджанського ринку, забезпечення стабільності логістики та формування сталих контрактних зв'язків із великими дистриб'юторами в Азербайджані [8–10].

По-друге, перспективним напрямом є посилення експансії машинобудівної та електротехнічної



продукції, зокрема постачання кабельної продукції, трансформаторного обладнання, систем автоматизації та енергозбереження. З урахуванням програми модернізації інфраструктури Азербайджану в постконфліктний період (зокрема у звільнених районах), українські підприємства можуть інтегруватися в інфраструктурні та енергетичні проекти. Успішна реалізація таких завдань потребує державної підтримки, участі в міжнародних виставках та застосування механізмів експортного кредитування.

Третім напрямом є поглиблення кооперації у сфері металургії та будівельних матеріалів. Україна може запропонувати Азербайджану широкий спектр металевих напівфабрикатів, труб, арматури та конструкцій, які є затребуваними у масштабному будівництві. Розвиток такого експорту можливий за рахунок контрактів з великими девелоперськими компаніями та інтеграції в регіональні логістичні хаби за участі обох країн.

Четвертим вектором визначено діджиталізацію та експорт інтелектуальних продуктів. У контексті розвитку ІТ-сектору в Україні перспективним є вихід українських цифрових сервісів, програмного забезпечення, агротехнологій та рішень у сфері «розумного міста» на ринок Азербайджану. Для цього необхідна розбудова інституційної співпраці між технопарками, торгово-промисловими палатами та галузевими асоціаціями двох країн.

Таким чином, підвищення обсягів експорту України до Азербайджану можливе за рахунок диверсифікації товарної структури, адаптації до особливостей ринку, активізації міждержавної кооперації та модернізації системи підтримки експортерів. Усі зазначені напрями потребують координації між урядом, бізнесом та аналітичними центрами, а також узгодження з національною експортною стратегією України. Реалізація цих кроків дозволить не лише зменшити торговельний дисбаланс у відносинах з Азербайджаном, а й зміцнити загальний експортний потенціал держави.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналіз двосторонньої торгівлі між Україною та Азербайджаном дає можливість зробити такі висновки. Україна та Азербайджан є ключовими учасниками регіональних енергетичних і логістичних процесів. Україна зацікавлена у зміцненні енергетичної безпеки та диверсифікації джерел постачання енергоресурсів, а Азербайджан виступає важливим експортером нафти та газу. Водночас українські підприємства мають конкурентоспроможну продукцію у сфері сільського господарства, машинобудування, металургії та харчової промис-

ловості, яка є затребуваною на азербайджанському ринку. Зростання імпорту з Азербайджану в Україну у 2021 році є результатом комплексної взаємодії макроекономічних, енергетичних, геополітичних та інституційних чинників. Це зростання не лише відображає короткострокові потреби економіки, але й свідчить про поглиблення стратегічного партнерства між країнами в умовах трансформації регіональної системи міжнародної торгівлі. Зниження обсягів імпорту з Азербайджану у 2023 році порівняно з 2021 роком є наслідком багатовекторної кризи, спричиненої війною, логістичними труднощами, трансформацією енергетичного попиту, зниженням споживчої активності та переорієнтацією торговельних пріоритетів. Позитивною тенденцією характеризується експорт України в Азербайджан у 2023–2024 рр. Цей процес є результатом як внутрішньої адаптації економіки України до умов повномасштабної війни, так і зовнішнього попиту на конкурентоспроможні українські товари. Позитивна динаміка експорту України до Азербайджану у 2023–2024 роках є наслідком поєднання декількох чинників: конкурентоспроможності українських аграрних та харчових товарів, стабільного попиту на металургійну продукцію, поступового розвитку машинобудівного експорту та ефективного використання логістичних маршрутів. Ці процеси свідчать про стійкість українського експортного потенціалу навіть в умовах військового стану та підтверджують стратегічну важливість ринку Азербайджану для національного експорту. Розрахований коефіцієнт покриття експорту в розмірі 90% у зовнішній торгівлі України з Азербайджаном свідчить про помірний дисбаланс на користь азербайджанського експорту та вимагає стратегічного перегляду торговельної політики з метою підвищення конкурентоспроможності української продукції на ринку Азербайджану. Такий аналіз є важливою частиною оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтування управлінських рішень у сфері міжнародної торгівлі.

Визначено, що підвищення обсягів експорту України до Азербайджану можливе за рахунок диверсифікації товарної структури, адаптації до особливостей ринку, активізації міждержавної кооперації та модернізації системи підтримки експортерів. Усі зазначені напрями потребують координації між урядом, бізнесом та аналітичними центрами, а також узгодження з національною експортною стратегією України.

В подальшому планується проведення кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на збільшення обсягів експорту України в Азербайджан.



### Література

1. Петрова Г.Є. Войтов С.Г., Гриценко А.В. Стратегічні економічні відносини України та Азербайджану. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2019. Вип. 35. С. 26–30.
2. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/ztt/arh\\_ztt2025.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/ztt/arh_ztt2025.html) (дата звернення: 27.06.2025).
3. Bulakh T. M., Ivashchenko O. A., Motuzka O. M. Ukraine's Foreign Trade Relations with the Republic of Azerbaijan: State, Risks, Strategic and Innovative Areas of Strengthening. *Statistics of Ukraine*. 2022. № 96 (1). P. 40–46.
4. Лимар В.В., Сафаров Ульві Абүзер огли. Сутність поняття та основні показники міжнародної торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (54). С. 29–42.
5. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh\\_tszt2025\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh_tszt2025_u.html) (дата звернення: 27.06.2025).
6. Костюк Т.О. Азербайджано-українські відносини: сучасний стан та шляхи зміцнення економічної безпеки сільського господарства. *Економічна наука*. 2017. № 1. С. 70–73.
7. Ткач О.І. Україна — Азербайджан: через довіру до партнерства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 3 (113). С. 105–106.
8. Petrova A., Voitov S., Gricenko A. Strategic economic relation Ukraine and Azerbaijan. *Market Infrastructure*. 2019. DOI: 10.32843/infrastruct35-4.
9. Бобро І.І., Мусаєв М. Розвиток зовнішньоекономічних відносин України та Азербайджану. *Вісник СНТ ННІ Бізнесу і Менеджменту ХНТУСГ*. 2021. Вип.1. С. 44–47.
10. Бабан Т.О. Світовий досвід державного регулювання ринку зерна: уроки для України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2015. Вип. 161. «Економічні науки». С. 89–95.

### References

1. Petrova G.Ye., Voitov S.G., Gritsenko A.V. Strategichni ekonomichni vidnosyny Ukrainy ta Azarbaijanu [Strategic economic relations between Ukraine and Azerbaijan]. *Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. 2019. Vyp. 35. С. 26–30 [in Ukrainian].
2. Geografichna struktura zovnishnioi torgivli Ukrainy tovaramy [Geographical structure of Ukraine's foreign trade in goods]. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/ztt/arh\\_ztt2025.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/ztt/arh_ztt2025.html) (accessed: 27.06.2025) [in Ukrainian].
3. Bulakh T. M., Ivashchenko O. A., Motuzka O. M. Ukraine's Foreign Trade Relations with the Republic of Azerbaijan: State, Risks, Strategic and Innovative Areas of Strengthening. *Statistics of Ukraine*. 2022. № 96 (1). P. 40–46.
4. Lyamar V. V., Safarov Ulvi Abuzer ogly. Sutnist poniattia ta osnovni pokaznyky mizhnarodnoi torgivli [The essence of the concept and main indicators of international trade]. *Ekonomika i organizatsia upravlinnia*. 2024. № 2. С. 29–42 [in Ukrainian].
5. Tovarna struktura zovnishnioi torgivli Ukrainy [Commodity structure of Ukraine's foreign trade]. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh\\_tszt2025\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh_tszt2025_u.html) (accessed: 27.06.2025) [in Ukrainian].
6. Kostiuk T. O. Azerbajano-ukrainski vidnosyny: sychasnyi stan ta shlyakhi zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky silskogo gospodarstva [Azerbaijan-Ukraine relations: current state and ways to strengthen economic security of agriculture]. *Ekonomichna nauka*. 2017. № 1. P. 70–73 [in Ukrainian].
7. Tkach P. I. Ukraina-Azerbaijan: cherez doviru do partnerstva [Ukraine — Azerbaijan: through trust in partnership]. *Visnyk Kyivskogo natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. 2013. № 3 (113). P. 105–105 [in Ukrainian].
8. Petrova A., Voitov S., Gricenko A. Strategic economic relation Ukraine and Azerbaijan. *Market Infrastructure*. 2019. DOI: 10.32843/infrastruct35-4.
9. Bobro I. I., Musaiev M. Rozvytok zovnishnioekonomichnykh vidnosyn Ukrainy ta Azerbaijanu [Development of foreign economic relations between Ukraine and Azerbaijan]. *Visnyk SNT NNI Biznesu i Menedjmentu HNTUSG*. 2021. Vyp. 1. P. 44–47 [in Ukrainian].
10. Baban T. O. Svitovyi dosvid derjavnogo reguluvannia rynku zerna: uroky dlia Ukrainy [Global experience of state regulation of the grain market: lessons for Ukraine]. *Visnyk Harkivskogo natsionalnogo tehničnogo universytetu silskogo gospodarstva*. 2015. Vyp. 161. «Ekonomichni nauky». P. 89–95 [in Ukrainian].

УДК 336.07:796 (100) (477)

**Моїсеєнко Тетяна Євгенівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Moiseienko Tetiana**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economics  
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
ORCID: 0000-0002-2074-8062

**Голик Валерій Володимирович**

експерт з питань фінансової грамотності професійних спортсменів

**Golyk Valerii**

Expert on financial literacy of professional athletes  
ORCID: 0009-0005-6032-4714

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11090

## ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ СПОРТСМЕНІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

## INSTITUTIONALISING FINANCIAL LITERACY FOR PROFESSIONAL ATHLETES: THEORETICAL FOUNDATIONS AND IMPLEMENTATION PATHWAYS IN UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Фінансове благополуччя професійних спортсменів є не лише приватним активом, а й джерелом податкових надходжень, зайнятості та міжнародної репутації держави. Короткий кар'єрний цикл, нерівномірні виплати й дефіцит знань підвищують ризик нестабільності, що в Україні посилюється валютними та воєнними викликами.

**Мета.** Систематизувати чинники фінансової вразливості спортсменів, оцінити ефективність світових інституційних моделей фінансової освіти та обґрунтувати регулятивно-партнерсько-цифрову схему їх запровадження у вітчизняному спорті, розглянути основні теоретичні підходи до інституціоналізації фінансової грамотності у спорті, що допоможуть зорієнтуватись в розробці підходів, що будуть доречними для України.

**Матеріали і методи.** Використано стратегічні документи («Спорт-2030», пенсійний законопроект), угоди провідних ліг, звіти Athlete365, NBA RTP, NFL Boot Camp, статі Scopus/WoS. Застосовано методи контент-аналізу, бенчмаркінг, описову статистику та сценарне прогнозування.

**Результати.** Виокремлено п'ять об'єктивних (кар'єра, виплати, пенсія, травматизм, оподаткування) та п'ять суб'єктивних (знання, імпульсивні витрати, груповий тиск, ризикові інвестиції, професійна міопія) факторів впливу на рівень ризику. Зроблено акцент на особливостях притаманних ситуації на ринку України. З'ясовано, що міжнародні програми дають перевагу у тестових знаннях, але бракує лонгїюдних метрик. Запропонована модель «норма – продукт – метрика», яка поєднує: законодавчу вимогу курсу, фінансування через CSR-ініціативи фінтех-банків і мобільну платформу «Finance4Athlete UA». Виокремлено перелік KPI, які здатні, у перспективі, охопити переважну кількість спортсменів і пропорційний приріст знань.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно спрямувати на довготривале спостереження поведінкових змін, адаптацію тестів OECD/INFE до специфіки спортивних доходів і аналіз схем державно-приватного фінансування. Це надасть емпіричну базу для удосконалення політики фінансової стійкості спортсменів.

**Ключові слова:** інституціоналізація, людський капітал, міжнародна торгівля, міжнародні економічні відносини, фінансова грамотність, економіка спорту.

**Summary.** Introduction. The financial well-being of professional athletes constitutes not only a private asset but also a source of fiscal revenues, labour-market spill-overs and the country's international soft power. A short career horizon, volatile

compensation streams and a persistent knowledge gap increase the probability of financial instability – a risk further amplified in Ukraine by currency shocks and war-related disruption.

*Purpose.* To systematise the drivers of athletes financial vulnerability, evaluate the performance of leading institutional models of financial education, and justify a regulation–partnership–digital framework for their deployment in the Ukrainian sport economy, using contemporary theories of institutionalisation as a conceptual compass.

*Materials and methods.* The study draws on strategic papers («Sport-2030» draft, second-pillar pension bill), collective bargaining agreements of major leagues, reports on Athlete365, NBA RTP and NFL Boot Camp, and peer-reviewed articles indexed in Scopus and Web of Science. Analytical tools include content analysis, benchmarking, descriptive statistics and scenario forecasting.

*Results.* Five objective (career length, payout pattern, pension gap, injury risk, taxation) and five subjective (financial literacy, impulsive spending, peer pressure, risk-seeking investments, career myopia) factors were identified, with special attention to Ukraine's context. Global programmes raise test scores, yet lack robust longitudinal indicators. A «norm–product–metric» model is proposed: statutory course requirement, CSR-funded fintech delivery and the mobile platform «Finance4Athlete UA», accompanied by KPI sets able to secure broad athlete coverage and proportional knowledge gains.

*Perspectives.* Future research should focus on long-run monitoring of behavioural change, tailoring OECD/INFE tests to sport-specific income profiles and assessing mixed public-private financing schemes – thereby providing an empirical basis for optimising policies that enhance the financial resilience of athletes.

**Key words:** institutionalization, human capital, international trade, international economic relations, financial literacy, economics of sport.

**Постановка проблеми.** Фінансові доходи професійних спортсменів становлять потенційно значущий ресурс економічного зростання: через податкові відрахування, мультиплікаційний ефект зайнятості та підвищення міжнародної репутації держави. Однак здатність трансформувати ці доходи у сталу макроекономічну користь обмежується системним ризиком фінансової нестійкості атлетів, що формується комбінацією об'єктивних і суб'єктивних факторів. До об'єктивних належать стисла тривалість кар'єри (у більшості видів спорту 3–8 років), нерівномірна структура виплат, відсутність галузевих пенсійних схем і високий травматизм. Суб'єктивні чинники — дефіцит фінансових знань, імпульсивне споживання, груповий тиск і схильність до високоризикових інвестицій — ще більше посилюють зазначені ризики. Для України ситуацію ускладнюють валютні коливання, воєнні виклики та майже повна відсутність сертифікованих фінансових радників, здатних працювати зі спортсменами.

У результаті на мікрорівні це проявляється банкрутствами та соціальною маргіналізацією екс-атлетів, а на макрорівні — додатковим бюджетним навантаженням і репутаційними втратами спортивних федерацій. З огляду на це інституціоналізація фінансової грамотності — закріплення обов'язкових освітніх модулів у законодавстві та колективних угодах, партнерське фінансування через CSR-програми фінтех-банків і цифрове масштабування на базі застосунку «Дія» — стає критично важливою. Проте, в науковій літературі відсутнє комплексне дослідження, яке б інтегрувало міжнародні моделі, теоретичні засади та специфіку українського ринку. Саме цю аналітичну лакуну й покликана заповнити дана стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж 2019–2025 рр. фінансова грамотність спортсменів виділилася в самостійний напрям еко-

номіки спорту, що підтверджує дослідження Hollings & Chen (2023), який класифікував 128 публікацій за темами «освітні інтервенції», «поведінкові ризики» і «посткар'єрна адаптація». Комплексний огляд показав зростання кількості статей у журналах *Journal of Sports Economics* та *Sport Management Review* і вказав на триаду домінантних регіонів досліджень: Північна Америка, Західна Європа й Австралія. Найповніше описані північноамериканські програми. На глобальному рівні Міжнародного олімпійського комітету (МОК) та Visa через платформу Athlete365 охопили понад 17 000 спортсменів, проте академічні публікації переважно описові й не містять конкретних метрик. Таким чином, хоча міжнародні дослідження демонструють позитивний вплив інституціоналізованих програм, бракує стандартизованих метрик та українських даних. Заповненню цієї прогалини присвячене дане дослідження, що поєднує аналіз світових моделей і сценарії їх адаптації для України.

**Метою статті** є узагальнення об'єктивних та суб'єктивних чинників фінансової вразливості професійних спортсменів, критично проаналізувати світові інституціоналізовані програми фінансової грамотності та обґрунтувати адаптивну регулятивно-партнерсько-цифрову модель їх упровадження в Україні, здатну підвищити фінансову стійкість атлетів і мінімізувати фінансові й репутаційні ризики спортивної галузі. **Завдання:** виокремити основні об'єктивні та суб'єктивні фактори фінансової вразливості спортсменів; систематизувати теоретичні підходи до інституціоналізації фінансової освіти у спорті (нео-інституціоналізм, людський капітал, стейкхолдери, дифузія інновацій); розробити трирівневу концепцію імплементації (регулятивну, партнерську, цифрову) з прописаними KPI (Key Performance Indicator — ключові показники ефективності).



**Наукова новизна** полягає у формуванні першої в Україні комплексної моделі інституціоналізації фінансової грамотності спортсменів, що включає конкретні інструменти контролю та KPI.

**Матеріали і методи.** Дослідження спиралося на три групи джерел: нормативні акти й стратегії — проект «Спорт-2030», чинний Закон «Про фізичну культуру і спорт», законопроект про 2-й рівень пенсійної системи, а також рекомендації МОК Athlete365 і колективні угоди NBA, NFL та Premier League з обов'язковими фінансово-освітніми модулями; офіційні звіти й методички програм NBA Rookie Transition, NFL Boot Camp, FIFPRO Hub, PFA MyProPlan та AIS MoneySmart; академічні статті 2019–2025 рр. (Scopus, WoS). Методично використано: контент-аналіз і формалізацію показників ефективності програм; порівняльний бенчмаркінг для визначення «розривів» між світовими кейсами та українськими реаліями; змішану статистику для обробки опитування; сценарне прогнозування трьох підходів впровадження (базової, розширеної, комплексної). Підсумкове логічне узагальнення дозволило виокремити регулятивний, партнерський і цифровий пріоритети інституціоналізації фінансової освіти спортсменів в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове благополуччя професійних спортсменів, їхні доходи — це не лише приватна вигода, а багатоканальний ресурс бюджетних надходжень, зайнятості та міжнародної конкурентоспроможності. Разом із тим рівень їхньої фінансової грамотності визначає, наскільки ефективно цей ресурс трансформується у стабільні податкові потоки, розвиток суміжних галузей та репутаційний капітал країни. Водночас питання фінансової обізнаності атлетів залишається недостатньо дослідженим, оскільки формується під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів. Нерозуміння взаємодії цих факторів обмежує здатність держави виробляти ефективну політику, що поєднує податкові стимули, освітні програми та регуляторні вимоги. Саме тому докладне вивчення досвіду інституціоналізації фінансової освіти у спорті є необхідною передумовою для перетворення індивідуального доходу спортсмена на стійкий макроекономічний та соціальний ефект, що відповідає довгостроковим цілям розвитку країни.

Проаналізувавши низку літературних джерел [1–14], до об'єктивних факторів доцільно віднесемо такі: коротка тривалість кар'єри (3–8 років у більшості командних і «контактних» видів спорту); нерівномірна структура виплат — бонуси, призові та трансферні платежі, що надходять великими обсягами; відсутність універсальних пенсійних схем (особливо поза юрисдикцією США та Великої Британії); високий ризик травматизму і передчасного завершення кар'єри; податкові зобов'язання для спортсменів в різних юрисдикціях (міжнародні турніри часто супроводжуються подвійним оподаткуванням).

Зазначимо, що для України найбільш виразними об'єктивними факторами впливу є: відсутність пенсійної схеми в українських федераціях (спортсмени припиняють отримувати заробітки від професійної діяльності до 30–32 років, а далі їх добробут залежить від державної допомоги або випадкових доходів); валютні коливання й обмежене валютне хеджування (контракти часто номінують у дол США або євро, а витрати — у гривні, так різниця курсів спричиняє втрату частини гонорарів); підвищений ризик травматизму через брак сучасної медицини (переважно обладнання і професійних медичних працівників через фактор війни); вплив війни (ризик передчасного завершення кар'єри збільшився після 2022 р., особливо в ігрових видах, а також пряма загроза безпеки життя через воєнні дії).

До суб'єктивних факторів, на основі проаналізованих даних [1–14], відносимо: низький рівень фінансових знань (тести OECD/INFE фіксують на 15–20% нижчі бали, ніж у однолітків без спортивної кар'єри) [2; 3; 4]; імпульсивне споживання та демонстративні витрати під тиском «зіркового» статусу; груповий/соціальний тиск (командне середовище нормалізує дорогі автомобілі, гаджети тощо); схильність до ризикових інвестицій (крипто-валюти, неперевірені стартапи) у пошуках «швидкої» дохідності; домінування спортивної ідентичності над плануванням професії. При чому для України найбільшу вагу матимуть такі з них: імпульсивне споживання на тлі нестабільності («жити тут-і-тепер» посилюється воєнною невизначеністю, що призводить до часто необґрунтованих суттєвих витрат); обмежений доступ до сертифікованих фінансових радників (CFP-фахівці зі спортивною спеціалізацією практично відсутні, переважна більшість спортсменів консультуються у знайомих, мають приватного бухгалтера або радяться з тренерським штабом).

Сукупність об'єктивних (стисла тривалість кар'єри, травматизм, нерівномірні виплати, брак пенсійних схем) і суб'єктивних (низькі фінзнання, імпульсивні витрати, груповий тиск) чинників формує системний ризик фінансової нестійкості професійних атлетів. Цей ризик має дві площини: мікрорівень (індивід) — передчасна втрата доходу, накопичення боргів, погіршення психічного здоров'я, втрата соціального капіталу спортсмена після завершення кар'єри; макрорівень (держава) — фінансово вразлива група атлетів підвищує бюджетне навантаження (соціальні виплати, медичне страхування), породжує репутаційні втрати федерацій і зменшує вплив країни у міжнародному спорті.

Відмітимо, що для України першочерговими є інституційні рішення (пенсійний механізм і валютне хеджування у контрактах) та освітні інтервенції українською мовою з залученням сертифікованих радників [13]. Саме ці фактори найбільше впливають на фінансову стійкість українських атлетів у поточних умовах високої макроекономічної й безпекової турбулентності. Щоб трансформувати разові освітні



ініціативи у стійкий інструмент пом'якшення цих ризиків, потрібне інституціональне закріплення фінансової грамотності у спортивній екосистемі. Розглянемо теоретичні підходи, що пояснюють такий перехід, згрупувавши їх у чотири основні блоки (таблиця 1).

Таким чином, для України пріоритетними є три напрями інституціоналізації:

1. Регулятивний. Повоєнне оновлення «Стратегії спорту-2030» та запланований запуск другого рівня пенсійної системи створюють «вікно можливостей» для законодавчого закріплення фінансової освіти як обов'язкової складової соціального пакета спортсмена.

2. Партнерський. Ринок концентрується навколо кількох потужних fintech-банків (monobank, ПриватБанк), що полегшує залучення корпоративної соціальної відповідальності (CSR) до співфінансування освітніх програм і менторських сервісів.

3. Цифровий. Із понад 60% державних послуг, інтегрованих у «Дію», країна вже має готову інфраструктуру для швидкого масштабування: від пілотного курсу у двох федераціях до повноцінної національної платформи «Finance4Athlete UA» українською мовою.

Синергія цих трьох компонентів забезпечить стійке впровадження фінансової грамотності спортсменів і перетворить її з разової ініціативи на системний інструмент зміцнення як особистого, так і державного добробуту.

Розглянемо ключові особливості на які слід звернути увагу під час реалізації кожного напрямку (таблиця 2).

Стратегічна ефективність ініціативи ґрунтується на інтеграції трьох взаємодоповнювальних компонентів: регулятивний, партнерський і цифровий, що супроводжується впровадженням прозорої системи KPI (охоплення, приріст знань, поведінкові зміни) та регулярної публічної звітності (забезпечує інформаційну симетрію між стейкхолдерами, підвищує підзвітність і знижую агентські витрати).

Синхронізація цих складових формує триаду «норма — продукт — метрика», що мінімізує інституціональний та поведінковий опір учасників ринку, підвищує ймовірність прийняття інновації усіма сегментами дифузійної кривої та створює умови для стійкого зростання людського капіталу спортсменів. У макроекономічному вимірі така модель генерує фінансовий ефект (стабільні податкові надходження), позитивну зовнішню репутаційну вартість на міжнародній арені та знижує майбутні бюджетні витрати на соціальну підтримку колишніх атлетів, тим самим сприяючи підвищенню довгострокової фінансової стійкості держави.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Фінансова грамотність професійних спортсменів — важливий чинник не тільки їхнього особистого добробуту, а й макроекономічної стійкості держави:

Таблиця 1

**Теоретичні підходи до інституціоналізації фінансової грамотності у спорті**

№	Назва підходу (автор)	Характеристика	Елементи механізмів інституціоналізації	Додана цінність для спортсмена / держави
1	Нео-інституціоналізм (Пол ДіМаджіо, Волтер Повелл)	Фінансова освіта інституціоналізується під тиском регуляторних вимог, галузевих стандартів і імітації практик ринкових лідерів	Контрактна вимога; Стратегія «Спорт-2030» [18]; Стандарти сертифікації радників	Спортсмен — 100% охоплення новачків; Держава — прогнозоване скорочення бюджетних соціальних витрат
2	Теорія людського капіталу (Гері С. Беккер)	Фінансова грамотність підвищує людський капітал і згладжує коливання доходів	Академічні курси; менторство «ветеран — новачок»; післякар'єрний супровід	Спортсмен — плавний перехід у нову кар'єру; Держава — нижчий рівень безробіття серед колишніх атлетів
3	Теорія зацікавлених сторін (Річард Едвард Фрімен)	Програма життєздатна за умови віднайдення балансу інтересів клубів, банків, ліг і держави	Тристоронні угоди «федерація — банк — НОК (Національний олімпійський комітет)»; співфінансування через CSR-фонди (Corporate Social Responsibility); прозора звітність KPI	Спортсмен — субсидовані консультації CFP (Certified Financial Planner); Держава — мобілізація приватного капіталу без дефіциту бюджету
4	Дифузія інновацій (Еверетт М. Роджерс)	Освітні інновації поширюються, як перехід від інноваційної премії до масштабного попиту, керований скороченням інформаційної асиметрії, позитивними мережевими ефектами та падінням середніх витрат	Пілотний проект у 1–2 федераціях; масштабування через мобільний застосунок «Finance4Athlete UA» та «Дія. Освіта»; публічний рейтинг клубів за охопленням	Спортсмен — зручний гейміфікований формат; Держава — швидке національне охоплення завдяки цифровій інфраструктурі

Джерело: розроблено авторами на основі [14–17; 18]

Таблиця 2

**Ключові акценти, ризики та КРІ впровадження регулятивного, партнерського й цифрового напрямів інституціоналізації фінансової грамотності спортсменів в Україні**

Напрямок	Критичні акценти впровадження	Потенційні ризики	Інструменти контролю та КРІ
Регулятивний (законодавче закріплення)	Чітке визначення — «фінансова освіта» як частина соціального пакету у Законі «Про фізичну культуру і спорт»; розмежування ролей: Мінмолодьспорту — норма, федерації — виконання, ДПС — податкові стимули; гармонізація з другою пенсійною сходинкою: відсоток обов'язкового відрахування клубу та добровільний внесок спортсмена.	Лобізм клубів проти додаткових витрат. Перевантаженість парламентського порядку денного.	Норма охоплення: більше 90% ліцензованих спортсменів мають сертифікат. Обсяг пенсійних накопичень галузевого НПФ
Партнерський (фінансування через фінтех/CSR)	Модель 50/30/20: 50% — федерація/клуб, 30% — банк (CSR), 20% — державна грантова програма; «Продуктовий» підхід банку: навчання формує спеціальну карту для спортсмена (гроші в обігу та податки); угода про запобігання конфлікту інтересів (банк не «продає» власні ризикові продукти під час курсу).	Репутаційні ризики від агресивної політики продажу банку (нав'язування спортсменам фінансові продукти — кредити, інвестиційні портфелі, страховки); Перенесення курсових витрат на спортсмена.	Частка витрат, покрита CSR (більш як 30%); Індекс довіри спортсменів до радників (зворотній зв'язок після курсу)
Цифровий (масштабування через «Дію» та інші застосунки)	API-інтеграція «Finance4Athlete UA» із «Дія.Освіта» — автоматична верифікація проходження модулів; гейміфікація та push-нагадування (податки, внески до НПФ); Реєстр сертифікованих CFP-менторів у застосунку; рейтинг за відгуками	Низька цифрова грамотність у старших спортсменів; кібербезпека та захист персональних фінансових даних	MAU (monthly active users, щомісячна активна аудиторія) більше/дорівнює 70% зареєстрованих користувачів; середній бал тестування знань до/після курсу (приріст більше/дорівнює 20%)

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 6; 7; 8; 12; 13]

добре підготовлені атлети генерують стабільні податкові надходження, менше залежать від соцдопомоги та зміцнюють репутацію країни в міжнародному спорті. Вразливість спортсменів спричиняють короткий кар'єрний горизонт, нерівномірні виплати, відсутність пенсійних схем, високий травматизм і дефіцит фінансових знань, які в Україні загострюються валютними коливаннями та воєнними ризиками.

Щоб перетворити разові просвітницькі акції на дієву систему, слід поєднати регулятивний мандат (закріпити фінансову освіту в «Стратегії спорту-2030» і майбутній дворівневій пенсійній моделі), партнерське фінансування через CSR-про-

грами провідних fintech-банків і цифрову платформу «Finance4Athlete UA», інтегровану з «Дія.Освіта». Така тріада «норма — продукт — метрика» мінімізує опір стейкхолдерів, забезпечує 100% охоплення новачків, прозорі КРІ й, у підсумку, підвищує людський капітал спортсменів.

Подальші дослідження варто зосередити на лонгитюдній оцінці поведінкових ефектів упровадженої моделі, адаптації методики OECD/INFE до специфіки спортивних доходів, аналізі гендерних і вікових відмінностей, бенчмаркуванні досвіду сусідів по Східній Європі та оптимізації пропорцій між грантовим і приватним фінансуванням освітніх програм.

### Література

- Hollings C., Chen J. Financial literacy education for athletes: a scoping review, 2019–2023. *Sport Management Review*. 2023. Vol. 26, No 4. P. 512–532.
- Journal of Sports Economics. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000. URL: <https://journals.sagepub.com/home/jse> (дата звернення: 14.06.2025).
- Sport Management Review. Amsterdam: Elsevier, 1998. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/sport-management-review> (дата звернення: 14.06.2025).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. Toolkit for Measuring Financial Literacy and Financial Inclusion. Paris: OECD, 2022. 98 p.
- RBC Wealth Management. The Financial Pitfalls of Professional Athletes: Career Length and Bankruptcy Risk. Minneapolis (MN): RBC Wealth Management, 2023. 28 p.
- Berri D.J., Simmons R. Expected Career Length in the NBA: An Econometric Update. *Journal of Sports Economics*. 2024. Vol. 25, No 2. P. 113–134.

7. Keung L., Enari K. E. Longevity and Peak Performance in Olympic Track-and-Field Athletes. *International Journal of Sport Science*. 2022. Vol. 12, No 3. P. 41–55.
8. Kerr G., Dacyshyn A. The Retirement Experiences of Elite Female Rhythmic Gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2000. Vol. 12, No 2. P. 115–133.
9. Congressional Research Service. Taxation of U.S. Professional Sports Leagues and Players: CRS Report R47503. Washington (DC): CRS, 2023. 52 p.
10. Department for Culture, Media & Sport (UK). Sport Satellite Account for the UK: 2016–2023. London: HM Government, 2024. 66 p.
11. Premier League. Economic and Fiscal Impact Report 2022/23. London: Ernst & Young, 2024. 64 p.
12. Eurostat. Employment in Sport, 2019–2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення: 12.06.2025).
13. Державна служба статистики України. Валова додана вартість секції R «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» у 2023 р. Київ : Держстат, 2024. 12 с.
14. DiMaggio P., Powell B. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No 2. P. 147–160.
15. Беккер Г. С. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3-тє вид. Чикаго: University of Chicago Press, 1993. 412 с.
16. Фрімен Р. Е. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Бостон : Pitman Publishing, 1984. 276 с.
17. Роджерс Е. М. Diffusion of Innovations. 5-тє вид. — Нью-Йорк : Free Press, 2003. 551 с.
18. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту України до 2030 року / Мінмолодьспорт України. Київ, 2024. 43 с. URL: [https://mms.gov.ua/storage/app/sites/23/Strategy\\_sport2030\\_draft.pdf](https://mms.gov.ua/storage/app/sites/23/Strategy_sport2030_draft.pdf) (дата звернення: 14.06.2025).

### References

1. Hollings, C. and Chen, J. (2023) 'Financial literacy education for athletes: a scoping review, 2019–2023', *Sport Management Review*, 26 (4), pp. 512–532.
2. Journal of Sports Economics [online]. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000. Available at: <https://journals.sagepub.com/home/jse> (Accessed: 14 June 2025).
3. Sport Management Review [online]. Amsterdam: Elsevier, 1998. ISSN 1441-3523. Available at: <https://www.science-direct.com/journal/sport-management-review> (Accessed: 14 June 2025).
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (2022) Toolkit for Measuring Financial Literacy and Financial Inclusion. Paris: OECD.
5. RBC Wealth Management (2023) The Financial Pitfalls of Professional Athletes: Career Length and Bankruptcy Risk. Minneapolis, MN: RBC Wealth Management.
6. Berri, D. J. and Simmons, R. (2024) 'Expected career length in the NBA: an econometric update', *Journal of Sports Economics*, 25 (2), pp. 113–134.
7. Keung, L. and Enari, K. E. (2022) 'Longevity and peak performance in Olympic track-and-field athletes', *International Journal of Sport Science*, 12 (3), pp. 41–55.
8. Kerr, G. and Dacyshyn, A. (2000) 'The retirement experiences of elite female rhythmic gymnasts', *Journal of Applied Sport Psychology*, 12 (2), pp. 115–133.
9. Congressional Research Service (2023) Taxation of U.S. Professional Sports Leagues and Players: CRS Report R47503. Washington, DC: CRS.
10. Department for Culture, Media & Sport (2024) Sport Satellite Account for the UK: 2016–2023. London: HM Government.
11. Premier League (2024) Economic and Fiscal Impact Report 2022/23. London: Ernst & Young.
12. Eurostat (2025) 'Employment in sport, 2019–2023' [online]. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Accessed: 12 June 2025).
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024) Valova dodana vartist sektsii R "Mystetstvo, sport, rozvahy ta vidpochynok" u 2023 r. Kyiv: Derzhstat.
14. DiMaggio, P. and Powell, W. W. (1983) 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, 48 (2), pp. 147–160.
15. Becker, G. S. (1993) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd edn. Chicago: University of Chicago Press.
16. Freeman, R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing.
17. Rogers, E. M. (2003) Diffusion of Innovations. 5th edn. New York: Free Press.
18. Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy (2024) Stratehiia rozvytku fizychnoi kultury i sportu Ukrainy do 2030 roku [online]. Kyiv: MMSU. Available at: [https://mms.gov.ua/storage/app/sites/23/Strategy\\_sport2030\\_draft.pdf](https://mms.gov.ua/storage/app/sites/23/Strategy_sport2030_draft.pdf) (Accessed: 14 June 2025).

УДК 338.5:336.225.673

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Гришук Ганна Валеріївна**

*доктор філософії з обліку та оподаткування,  
доцент кафедри обліку та аудиту  
Державний податковий університет*

**Hryshchuk Hanna**

*Doctor of Philosophy in Accounting and Taxation,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Audit  
State Tax University  
ORCID: 0000-0001-9532-7265*

**Пономаренко Андрій Сергійович**

*аспірант відділу фінансової політики,  
Державного науково-дослідного інституту  
інформатизації та моделювання економіки*

**Ponomarenko Andrii**

*PhD Student at the Department of Financial Policy  
State Scientific Research Institute for Informatization and Economic Modeling*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11161

## ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ, ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ

### TRANSFER PRICING IN THE TAXATION SYSTEM: REASONS OF EMERGENCE, HISTORY OF DEVELOPMENT AND TODAY'S REALITIES

**Анотація.** Вступ. Трансфертне ціноутворення є важливою складовою податкового регулювання в умовах глобалізації. Для України в період воєнного стану питання контролю за операціями між пов'язаними особами є особливо актуальним, оскільки має прямий вплив на наповнення бюджету та податкову справедливість. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати причини виникнення трансфертного ціноутворення в світі, простежити його історичний розвиток та охарактеризувати сучасні виклики і практику його застосування в Україні.

**Мета.** Метою статті є дослідження причин виникнення, історії розвитку трансфертного ціноутворення через призму вітчизняної та міжнародної економіки, а також оцінка його ролі у вітчизняній системі оподаткування в реаліях сьогодення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження слугували монографії, наукові публікації вчених з проблем трансфертного ціноутворення, минулі публікації авторів статті, аналітичні звіти Державної податкової служби України та інше. Методологічною основою проведеного дослідження стало використання наступних методів: логічний аналіз, системний підхід, узагальнення, історичний та емпіричний методи тощо.

**Результати.** У статті досліджено підходи до визначення понять «трансфертна ціна» і «трансфертне ціноутворення». Проаналізовано історичні аспекти становлення та розвитку трансфертного ціноутворення в світі. Розкрито основні етапи розвитку трансфертного ціноутворення у глобальній та вітчизняній економіці. Узагальнено характерні особливості трансфертного ціноутворення в системі оподаткування. Наголошено на тому, що складність оподаткування є важливим аспектом, який слід враховувати під час визначення стану податкового контролю за трансфертним ціноутворенням і його впливу на діяльність транснаціональних корпорацій.

**Перспективи.** У майбутніх наукових дослідженнях увага буде зосереджена на побудові вітчизняної системи податкового контролю за трансфертним ціноутворенням з урахуванням зарубіжного досвіду провідних країн світу.

**Ключові слова:** трансфертне ціноутворення, трансфертна ціна, контрольовані операції, транснаціональні компанії, податковий контроль, система оподаткування.



**Summary.** Introduction. Transfer pricing is an important component of tax regulation in the context of globalization. For Ukraine, during the period of martial law, the issue of control over transactions between related parties is particularly relevant, as it has a direct impact on budget revenues and tax justice. In this regard, it is necessary to analyze the reasons for the emergence of transfer pricing in the world, trace its historical development and characterize the current challenges and practice of its application in Ukraine.

**Purpose.** The purpose of the article is to study the reasons for the emergence and history of transfer pricing development through the prism of the national and international economies, and also to assess its role in the national taxation system in the current realities.

**Materials and methods.** The research materials were monographs, scientific publications of scholars on transfer pricing, previous publications of the authors of the article, analytical reports of the State Tax Service of Ukraine, etc. The methodological basis of the study was the use of the following methods: logical analysis, systematic approach, generalization, historical and empirical methods, etc.

**Results.** The article examines approaches to defining the concepts of «transfer price» and «transfer pricing». The historical aspects of the formation and development of transfer pricing in the world are analyzed. The main stages of development of transfer pricing in the global and domestic economy are revealed. The characteristic features of transfer pricing in the taxation system are generalized. It is emphasized that the complexity of taxation is an important aspect that should be taken into account when determining the status of tax control over transfer pricing and its impact on the activities of multinational corporations.

**Discussion.** Future research will focus on building a domestic system of tax control over transfer pricing, taking into account the foreign experience of the leading countries of the world.

**Key words:** transfer pricing, transfer price, controlled transactions, multinational companies, tax control, taxation system.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки трансфертне ціноутворення набуває особливої значущості як інструмент забезпечення податкової рівноваги між країнами. З розвитком транснаціонального бізнесу зростає кількість трансакцій між пов'язаними особами, що, у свою чергу, підвищує ризики зловживань з метою мінімізації податкових зобов'язань шляхом маніпулювання цінами у таких операціях. Особливо гостро проблема постає в країнах з розвиненим експортно-орієнтованим сектором економіки та високим рівнем залежності від податкових надходжень до бюджету — таких як Україна. Крім того, для нашої країни ця проблема є ще більш актуальною в умовах воєнного стану, адже повномасштабна агресія з боку росії спричинила значні виклики для державного бюджету. Обмеженість бюджетних ресурсів, потреба у фінансуванні оборони, збереження соціальних виплат і відбудова інфраструктури висувають високі вимоги до ефективного адміністрування податків. Однак нестабільність ринків, логістичні обмеження та зміни в міжнародних ланцюгах постачання ускладнюють визначення ринкових цін, що створює додаткові ризики як для платників податків, так і для контролюючих органів. В умовах війни контроль за трансфертним ціноутворенням є не лише податковою, а й стратегічною функцією держави, яка спрямована на захист економічного суверенітету та справедливий розподіл податкового навантаження між бізнесом і суспільством.

Попри тривалу історію становлення інституту трансфертного ціноутворення та адаптацію українського законодавства до міжнародних стандартів, на практиці спостерігаються численні порушення, зростання кількості судових спорів, невизначеність у підходах до аналізу зіставності та труднощі із за-

стосуванням принципу «втягнутої руки». Все це свідчить про необхідність глибшого дослідження причин виникнення, історичних етапів становлення та сучасних викликів трансфертного ціноутворення як ключового елементу податкової політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у проведення наукових досліджень еволюції норм трансфертного ціноутворення та проблемних питань на національному та світовому ринках зроблено провідними науковцями. Зокрема, Дзюба П. [3] висвітлює економічний зміст трансфертного ціноутворення та характеризує його специфіку на національному та глобальному рівнях. Ніценко В., Чукурна О. [5] розглядають історичний розвиток трансфертного ціноутворення у світі в цілому та в Україні зокрема. Вітчизняний науковець Краєвський В. [4; 10] досліджує інституційні підходи до трансфертного ціноутворення у вітчизняній і зарубіжній податковій практиці. Наукові праці Муравського О. [4; 9; 10] спрямовані на дослідження обліку та контролю операцій трансфертного ціноутворення на засадах податкового комплаєнс. Скорик М., Гришук Г. [1; 7] розкривають роль трансфертного ціноутворення як податкового інституту регулювання правил, які застосовують до контрольованих операцій між асоційованими підприємствами та спрямовані на визначення бази оподаткування відповідно до принципу «втягнутої руки». Наукова праця Поліщука С. [10] спрямована на дослідження облікової інтерпретації операцій трансфертного ціноутворення у контексті викликів уніфікації та сфери концептуальних розбіжностей.

Разом із тим, в умовах глобалізаційних трансформацій зростає роль трансфертного ціноутворення як механізму управління прибутком між асоційованими підприємствами та оптимізації бази оподатку-

вання. У зв'язку з цим важливо дослідити причини виникнення та історію становлення трансфертного ціноутворення, що стане основою для формування його характерних особливостей у сучасній системі оподаткування України.

**Метою статті** є дослідження причин виникнення, історії розвитку трансфертного ціноутворення через призму вітчизняної та міжнародної економіки, а також оцінка його ролі у системі оподаткування України в реаліях сьогодення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження слугували монографії, наукові публікації вчених з проблем трансфертного ціноутворення, минулі публікації авторів статті, аналітичні звіти Державної податкової служби України та ін. Методологічною основою проведеного дослідження стало використання наступних методів: логічний аналіз (при обґрунтуванні проблематики, формулюванні висновків і систематизації матеріалу), системний підхід (при розкритті трансфертного ціноутворення як елементу цілісної податкової системи у трьох площинах: глобальній, національній та прикладній), узагальнення (для формування висновків проведеного дослідження), історичний (при дослідженні становлення та розвитку трансфертного ціноутворення) та емпіричний (з метою аналізу статистичних даних) методи тощо.

**Виклад основного матеріалу.** Історичні аспекти становлення та розвитку трансфертного ціноутворення в світі припадають на кінець XIX — початок XX століття. Передумовою виникнення трансфертного ціноутворення є відокремлення трансфертної ціни від механізму визначення ринкових цін. У цьому аспекті трансфертна ціна є різновидом специфічних цін, що відображає вартість товарів або послуг, які вироблені пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії [7]. Крім того, до основних причин виникнення такого явища як трансфертне ціноутворення в глобальній економіці можна віднести зростання обсягів міжнародної торгівлі та діяльності транснаціональних корпорацій, мотивація компаній до мінімізації податкових зобов'язань, виникнення схем виведення прибутку з юрисдикцій з високим оподаткуванням, потреба держав у контролі за податковими базами.

Варто визначити, що у широкому значенні поняття трансфертного ціноутворення являє собою процес визначення трансфертної ціни, а у вузькому значенні — це сукупність економічних відносин, які виникають у процесі розрахунку трансфертної ціни на товари, послуги або фактори виробництва між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії при умові, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон [3, с. 17].

Етапи становлення та розвитку трансферного ціноутворення охоплюють чотири основні періоди.

*I етап (кінець XIX — початок XX ст.).* Перші згадки про трансфертне ціноутворення зустрічають-

ся в окремих галузях Англії. У цей період розвитку господарських відносин у підприємств починають формуватися окремі структурні підрозділи. Вперше з'являється поняття трансфертної ціни, яка виконує передусім контрольну й облікову функції.

*II етап (середина XX ст.).* У проміжку 1930–1960 роках розвиток трансфертного ціноутворення відбувався в умовах епохи масового збуту. У цей час було закладено перші підходи до систематизації та класифікації внутрішньогосподарських цін. Трансфертне ціноутворення почало виконувати ключову роль у системі внутрішнього управлінського обліку та аналізу.

*III етап (кінець XX ст.).* У 1960-х роках трансфертне ціноутворення стало важливою частиною корпоративного управління, особливо в умовах утворення великих холдингів у Великій Британії, США та Японії. Після здобуття незалежності країнами Азії та Африки транснаціональні компанії почали занижувати ціни на експорт сировини, що призвело до податкових втрат. У відповідь США першими запровадили правове регулювання трансфертного ціноутворення, а згодом питання було врегульовано і на міжнародному рівні. Основним міжнародним стандартом став принцип «витягнутої руки», закріплений у документах Організації економічного співробітництва та розвитку 1976 та 1979 років.

*IV етап (XXI ст.).* Четвертий етап характеризується активним становленням ринкових відносин і посиленням конкуренції між новими учасниками ринку. На цьому тлі особливої важливості набувають питання оптимізації механізмів формування внутрішніх цін із метою збереження податкової бази в умовах цінних маніпуляцій [5].

Розглянувши світовий досвід становлення та розвитку трансфертного ціноутворення, необхідно дослідити вітчизняну практику.

*I етап (початок становлення з 1930 року).* Формування ключових понять трансфертного ціноутворення у внутрішньозаводських розрахунках та управлінському обліку.

*II етап (середина XX ст.).* Трансферні ціни прирівнюються до нормативної ціни продукції.

*III етап (1987–1993 рр.).* Створення центрів відповідальності в компаніях, де трансферна ціна стає критерієм оцінки їхньої діяльності.

*IV етап (з 1994 року до сьогодні).* Компанії отримують економічну незалежність і можливість самостійно формувати інформацію про витрати, результати та трансфертні ціни для управлінських потреб [7].

На основі проведених досліджень на рис. 1 узагальнено особливості трансфертного ціноутворення в системі оподаткування.

Законодавча база у сфері трансфертного ціноутворення в Україні є комплексною та постійно вдосконалюється. Вона включає національні законодавчі акти, методичні рекомендації Міністерства

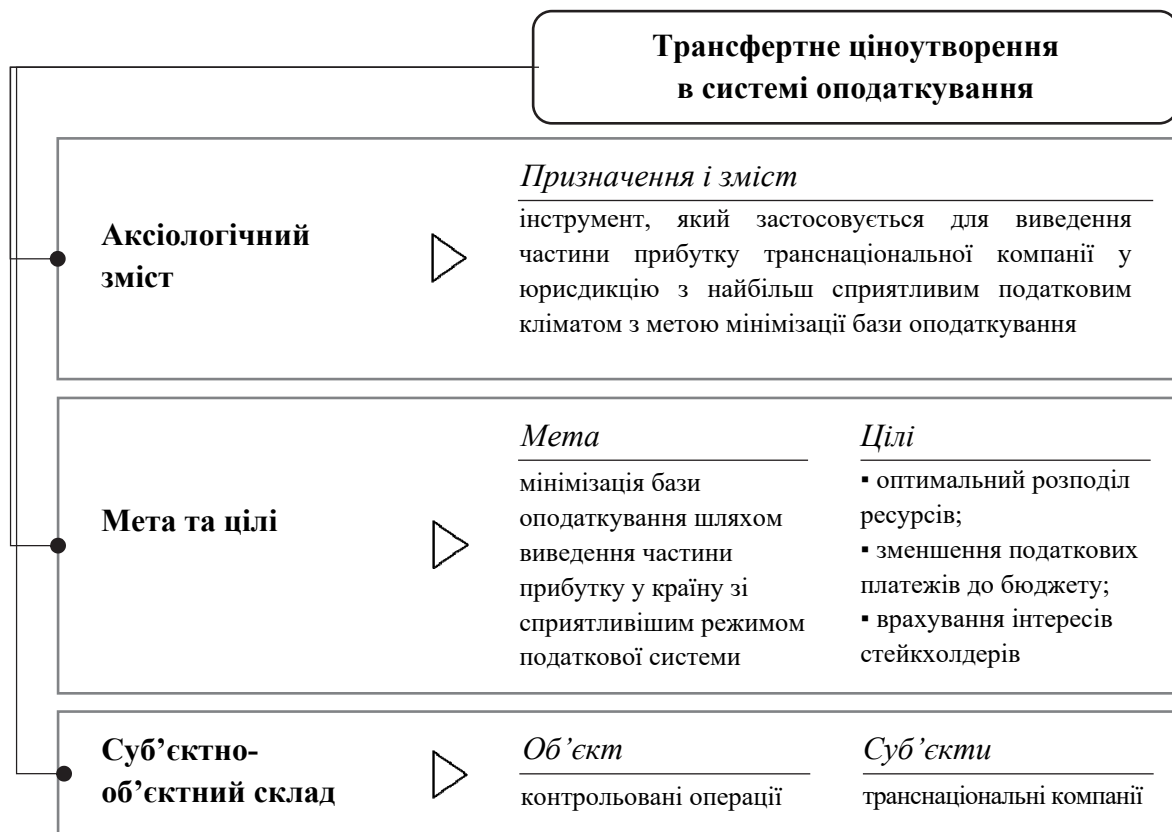


Рис. 1. Характерні особливості трансфертного ціноутворення в системі оподаткування

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 9]

фінансів України та роз'яснення Державної податкової служби України, а також Настанови Організації економічного співробітництва та розвитку з трансфертного ціноутворення, план BEPS тощо. Основні трансформації нормативно-правових документів у сфері трансфертного ціноутворення в Україні за 2015–2024 роки представлено на рис. 2.

Варто відзначити, що на сьогодні трансфертне ціноутворення посідає перше місце за шкалою

складності серед податкових питань за результатами Глобального огляду податкової складності ТНК за 2022 рік (табл. 1).

Високий рівень складності оподаткування є суттєвим чинником, що впливає на ефективність податкового контролю у сфері трансфертного ціноутворення та на діяльність транснаціональних компаній. Податкові системи країн постійно стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією до нових норм тран-

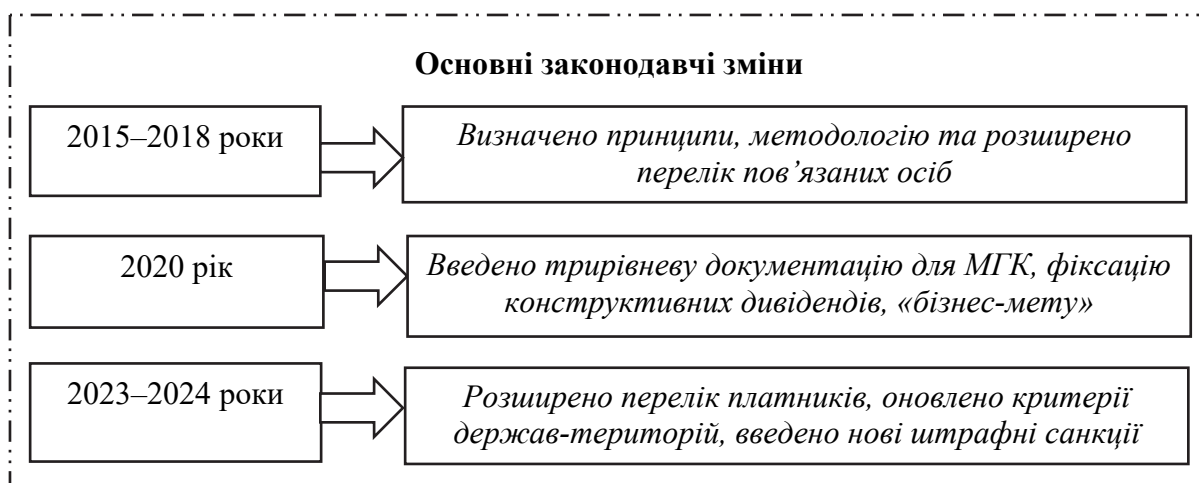


Рис. 2. Законодавчі зміни у сфері трансфертного ціноутворення в Україні

Джерело: узагальнено авторами на основі [10]

Таблиця 1

Шкала складності з податкових питань

№ з/п	Податкове питання	Складність
1	Трансфертне ціноутворення	60%
2	Загальне правило запобігання ухиленню	49%
3	Контрольована іноземна корпорація	49%
4	Корпоративні реорганізації	48%
5	Інвестиційні пільги	47%
6	Відсотки і недостатня капіталізація	45%
7	Роялті	43%
8	Приріст капіталу і збитки	42%
9	Дивіденди	42%
10	Компенсація збитків	41%

Джерело: узагальнено авторами на основі [8]

сферного ціноутворення, процесами цифровізації та глобальною конкуренцією у сфері оподаткування, що загалом формує рівень складності податкових режимів [2]. За даними Державної податкової служби України обсяг контрольованих операцій становив 2,4 трлн. грн у середньому за останні десять років, що є надзвичайно великими обсягами проведених трансакцій [6]. Результати перевірок контролюючих органів щодо дотримання платниками податків принципу «витагнутої руки» представлені на рис. 3.

За досліджений період проведено 129 податкових перевірок, з яких 70% завершилися донарахуванням, триває ще 53 перевірки. Дані рис. 3 свідчать про ефективність проведених податкових перевірок, які базуються на таких показниках:

- кількість уточнених декларацій та ефективність перевірок зросли після запровадження трирівневої моделі звітності з трансфертного ціноутворення, рекомендованої Організацією економічного співробітництва та розвитку (крок 13 Плану BEPS) після 2020 року;

- умови воєнного стану з 2022 роки не зупинили податковий контроль трансфертного ціноутворення, проте перевірки стали більш вибірковыми, — основний фокус на великих платниках податків;
- нові вимоги 2023–2024 рр. (жорсткіші штрафи, уточнення критеріїв) збільшують стримуючий ефект і фінансову ефективність податкових перевірок.

Однак, необхідно акцентувати увагу, що від рівня податкової складності, в контексті суттєвих чинників, що ускладнюють систему оподаткування корпоративного прибутку в країні, де запроваджено трансфертне ціноутворення і провадять господарську діяльність транснаціональні компанії, залежить рівень податкових надходжень до бюджету країни і ступінь довіри компаній до податкового регулювання контролюючих органів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, трансфертне ціноутворення виникло як інструмент внутрішнього управління у великих корпораціях, але з часом стало ключовим елементом

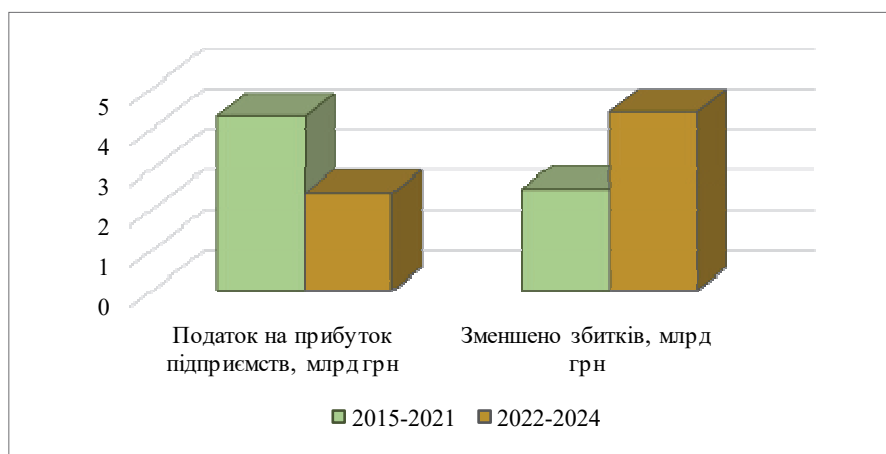


Рис. 3. Результати перевірок дотримання принципу «витагнутої руки» органами Державної податкової служби України за 2015–2024 роки

Джерело: узагальнено авторами на основі [6]



міжнародного податкового регулювання. Історичний аналіз показав, що етапи розвитку трансфертного ціноутворення в Україні тісно пов'язані з трансформацією економіки — від централізованого планування до ринкових відносин, що зумовило поступову інтеграцію у світову податкову систему. Проте, незважаючи на адаптацію українського законодавства до міжнародних стандартів, на практиці зберігаються проблеми з визначенням ринкових умов, аналізом

зів'язності, підготовкою документації та ризиками податкових спорів.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням з урахуванням зарубіжного досвіду провідних країн світу. Це надасть змогу покращити організаційно-методичні та практико-орієнтовані засади проведення податкових перевірок.

### Література

1. Гришук Г.В. Принцип «витягнутої руки» як світовий стандарт контролю за трансфертним ціноутворенням. *Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 2 травня 2025 р.). Research Europe, 2025. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/05/re-02.05.2025.pdf> (дата звернення: 12.06.2025).
2. Гришук Г.В., Чепіль С.О. Податковий контроль як інструмент протидії тіньовій економіці в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 2 (74). С. 100–107. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3070> (дата звернення: 09.06.2025).
3. Дзюба П.В. Трансфертне ціноутворення: економічний зміст і специфіка. *Економіка України*. 2006. № 1. С. 14–22.
4. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 23–28. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4>.
5. Ніценко В.С., Чукурна О.П. Періодизація трансфертного ціноутворення в контексті розвитку економічної думки. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4484e063-17ef-462c-b259-541255ae10cd/content> (дата звернення: 16.06.2025).
6. Результати роботи ДПС щодо податкового контролю за трансфертним ціноутворенням (грудень 2024 року). *Офіційний сайт Державної податкової служби України*. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-/transferne-tsinoutvorennnya-ta-mijnarodne-opodatkovannya/transferne-tsinoutvorennya/prezentatsiyi-materiali/print-851139.html> (дата звернення: 21.06.2025).
7. Скорик М.О., Гришук Г.В. Трансфертне ціноутворення: навчальний посібник. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 144 с. URL: [https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukova%20biblioteka/Navcalno-metodicna%20literatura/T/Transferne\\_Cinoutvorennia.pdf](https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukova%20biblioteka/Navcalno-metodicna%20literatura/T/Transferne_Cinoutvorennia.pdf) (дата звернення: 10.06.2025).
8. Global MNC Tax Complexity Survey 2022. URL: [https://www.accounting-for-transparency.de/wp-content/uploads/2023/11/2022\\_TCI\\_Report.pdf](https://www.accounting-for-transparency.de/wp-content/uploads/2023/11/2022_TCI_Report.pdf) (дата звернення: 21.06.2025).
9. Muravskiy O. Yu. Methodological tools for making management decisions on transfer pricing. *Економіка розвитку систем*. 2023. № 6 (1). С. 4–15. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-2-1>.
10. Transfer pricing in Ukraine: a system of analytical, digital, and control management: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 132 p. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/606> (дата звернення: 22.06.2025).

### References

1. Hryshchuk, H. V. (2025). Pryntsyp "vytiahnutoi ruky" yak svitovyi standart kontroliu za transfernym tsinoutvorenniam [The arm's length principle as a global standard for transfer pricing control]. *Aktualni problemy ekonomiky ta suspilstva v suchasnomu sviti: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Skhidnoievropeyskyi tsentr naukovykh doslidzhen (Cherkasy, 2 travnia 2025 r.). Research Europe. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/05/re-02.05.2025.pdf> [in Ukrainian].
2. Hryshchuk, H. V., Chepil, S. O. (2024). Podatkovi kontrol yak instrument protydii tinovii ekonomitsi v Ukraini [Tax control as a tool to counteract the shadow economy in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. Vyp. 2 (74). pp. 100–107. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3070> [in Ukrainian].
3. Dziuba, P. V. (2006). Transferne tsinoutvorennia: ekonomichniy zmist i spetsyfika [Transfer pricing: economic content and specifics]. *Ekonomika Ukrainy*. № 1. pp. 14–22 [in Ukrainian].
4. Kraievskiy, V. M., Muravskiy, O. Yu. (2023). Ryzikooriiientovanyi pidkhid v systemi podatkovoho kontroliu za transfernym tsinoutvorenniam [Risk-based approach in the system of tax control over transfer pricing]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. № 1. pp. 23–28. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4> [in Ukrainian].
5. Nitsenko, V. S., Chukurna, O. P. Periodyzatsiia transfernoho tsinoutvorennia v konteksti rozvytku ekonomichnoi dumky [Periodization of transfer pricing in the context of economic thought]. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4484e063-17ef-462c-b259-541255ae10cd/content> [in Ukrainian].

6. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi podatkovoï sluzhby Ukrainy. Rezultaty roboty DPS shchodo podatkovoho kontroliu za transfertnym tsinoutvorenniam (hruden 2024 roku). URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorenniya-ta-mijnarodne-opodatkuvannya/transfertne-tsinoutvorenniya/prezentatsiyni-materiali/print-851139.html> [in Ukrainian].
7. Skoryk, M. O., Hryshchuk, H. V. (2024). Transfertne tsinoutvorennia [Transfer pricing]: navchalnyi posibnyk. Irpin: Derzhavnyi podatkovyi universytet. 144 p. URL: [https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukova%20biblioteka/Navcalno-metodicna%20literatura/T/Transfertne\\_Cinoutvorennia.pdf](https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukova%20biblioteka/Navcalno-metodicna%20literatura/T/Transfertne_Cinoutvorennia.pdf) [in Ukrainian].
8. Global MNC Tax Complexity Survey 2022. URL: [https://www.accounting-for-transparency.de/wp-content/uploads/2023/11/2022\\_TCI\\_Report.pdf](https://www.accounting-for-transparency.de/wp-content/uploads/2023/11/2022_TCI_Report.pdf).
9. Muravskiy, O. Yu. (2023). Methodological tools for making management decisions on transfer pricing. *Economics of system development*. № 6 (1). pp. 4–15. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-2-1>.
10. Transfer pricing in Ukraine: a system of analytical, digital, and control management: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 132 p. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/606> [in English, Ukrainian].

УДК 657.42:336.02

**Занько Борис Михайлович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та аудиту  
Державний податковий університет

**Zanko Borys**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing  
State Tax University  
ORCID: 0000-0002-0827-2065

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11097

## РОЗПОДІЛ НЕОБОРОТНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ВИРОБНИЧІ Й НЕВИРОБНИЧІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ОБЛІКУ

## DISTRIBUTION OF NON-CURRENT TANGIBLE ASSETS INTO PRODUCTIVE AND NON-PRODUCTIVE AND THE FEATURES OF THEIR ACCOUNTING

**Анотація.** Вступ. На сучасному етапі розвитку економіки необоротні матеріальні активи відіграють надзвичайно важливу роль. Якщо в підприємства є у власності високотехнологічні необоротні матеріальні активи, то це може бути одним із факторів, який дасть можливість такій юридичній особі виробляти якісну продукцію та забезпечити собі конкурентні переваги на ринку. На підприємствах використовуються необоротні матеріальні активи, які згідно з податковим законодавством поділяються на виробничі та невиробничі. Відображення таких активів у бухгалтерському та податковому обліку має свої особливості.

**Мета.** Метою статті є розроблення пропозицій для оптимізації процесу прийняття рішень щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів; визначення окремих аспектів обліку та амортизації необоротних матеріальних активів, які доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо операцій з такими активами; з'ясування складу інформації щодо балансової вартості малоцінних необоротних матеріальних активів та вартісних ознак, установлених підприємством для таких активів, яку необхідно враховувати при здійсненні операцій з малоцінними необоротними матеріальними активами.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, яке регулює порядок відображення в бухгалтерському та податковому обліку необоротних матеріальних активів (як виробничих, так і невиробничих); 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, роз'яснення Державної податкової служби, судові рішення, які стосуються бухгалтерського та податкового обліку необоротних матеріальних активів. При проведенні дослідження були використані наступні наукові методи: аналітичний метод для огляду економічної літератури, нормативних документів, роз'яснень Державної податкової служби та судових рішень; теоретичного узагальнення та групування для оптимізації процесу прийняття рішень щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів; комплексний та порівняльний аналіз для оцінки відповідних норм бухгалтерського та податкового законодавства; логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

**Результати.** У науковій статті розроблено пропозиції для оптимізації процесу прийняття рішень щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів. Визначено окремі аспекти обліку та амортизації необоротних матеріальних активів, які доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо операцій з такими активами. З'ясовано склад інформації щодо балансової вартості малоцінних необоротних матеріальних активів та вартісних ознак, установлених підприємством для таких активів, яку необхідно враховувати при здійсненні операцій з малоцінними необоротними матеріальними активами.

**Перспективи.** Подальші наукові дослідження включають оптимізацію документального оформлення операцій з необоротними матеріальними активами та відображення таких активів в обліку. Це дозволить покращити методику та організацію обліку операцій з необоротними матеріальними активами.

**Ключові слова:** амортизація, бухгалтерський облік, малоцінні необоротні матеріальні активи, невиробничі необоротні матеріальні активи, необоротні матеріальні активи, основні засоби, податковий облік.

**Summary.** Introduction. At the current stage of economic development, non-current tangible assets play an extremely important role. If an enterprise owns high-tech non-current tangible assets, this may be one of the factors that will enable such a legal entity to produce high-quality products and secure competitive advantages in the market. Enterprises use non-current tangible assets, which, according to tax legislation, are divided into productive and non-productive. The reflection of such assets in accounting and tax accounting has its own characteristics.

**Purpose.** The purpose of the article is to develop proposals for optimizing the decision-making process regarding the classification of individual objects as productive or non-productive non-current tangible assets; determining certain aspects of accounting and depreciation of non-current tangible assets that should be taken into account when making management decisions regarding transactions with such assets; clarifying the composition of information regarding the book value of low-value non-current tangible assets and the cost characteristics established by the enterprise for such assets, which must be taken into account when carrying out transactions with low-value non-current tangible assets.

**Materials and methods.** The materials of the study are: 1) regulatory and legal provisions that regulate the procedure for reflecting non-current tangible assets (both productive and non-productive) in accounting and tax accounting; 2) works of domestic and foreign authors, clarifications of the State Tax Service, court decisions relating to the accounting and tax accounting of non-current tangible assets. The following scientific methods were used in conducting the study: analytical method for reviewing economic literature, regulatory documents, clarifications of the State Tax Service, and court decisions; theoretical generalization and grouping to optimize the decision-making process regarding the classification of individual objects as productive or non-productive fixed assets; comprehensive and comparative analysis to assess the relevant accounting and tax legislation; logical generalization of results to formulate conclusions.

**Results.** The scientific article develops proposals for optimizing the decision-making process regarding the classification of individual objects as productive or non-productive non-current tangible assets. Certain aspects of accounting and depreciation of non-current tangible assets have been identified, which should be taken into account when making management decisions regarding transactions with such assets. The composition of information regarding the book value of low-value non-current tangible assets and the cost characteristics established by the enterprise for such assets, which must be taken into account when carrying out transactions with low-value non-current tangible assets, has been clarified.

**Prospects.** Further scientific research includes optimizing the documentation of transactions with non-current tangible assets and the reflection of such assets in accounting. This will improve the methodology and organization of accounting for transactions with non-current tangible assets.

**Key words:** depreciation, accounting, low-value non-current tangible assets, non-productive non-current tangible assets, non-current tangible assets, fixed assets, tax accounting.

**Постановка проблеми.** Підприємства, які є платниками податку на прибуток підприємств, стикаються з проблемою розподілу необоротних матеріальних активів на дві групи за таким критерієм, як призначення окремих об'єктів для використання в господарській діяльності (далі — ГД). Віднесення необоротних матеріальних активів до виробничих або невикористаних об'єктів у податковому обліку впливає на об'єкт оподаткування податком на прибуток підприємств. Ця обставина зумовлює підвищену увагу до таких об'єктів з боку контролюючих органів, які перевіряють повноту сплати податків до бюджету.

Іноколи буває досить важко зрозуміти, чи дійсно певний об'єкт основних засобів використовується в ГД. Тоді підприємству, яке віднесло такий об'єкт до виробничих основних засобів, необхідно знайти переконливі аргументи для захисту прийнятого ним рішення, які можуть бути використані в тому числі в суді.

Додаткові труднощі можуть виникнути при веденні обліку малоцінних необоротних матеріальних активів (далі — МНМА), серед яких також можуть бути невикористані об'єкти. Такі активи в бухгалтерському обліку є однією з груп основних засобів, а відповідно до податкового законодавства вони хоча і є необоротними матеріальними активами, проте не належать до основних засобів.

Таким чином, актуальним є дослідження підходів до розподілу згідно з податковим законодавством об'єктів на виробничі або невикористані необоротні матеріальні активи, а також особливостей їх амортизації та відображення в бухгалтерському та податковому обліку.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Основні аспекти обліку необоротних матеріальних активів (у тому числі основних засобів), а також питання нарахування амортизації розглянуті в значній кількості публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Польські науковці Артур Голда (Artur Hołda) та Анна Сташель (Anna Staszal) [1] досліджують концепцію низької вартості в контексті визнання основних засобів. Українські дослідники Васильєва Л. М. та Бугай Т. О. [2] узагальнюють наукові підходи щодо сутності поняття «основні засоби» та виділяють основні ознаки таких активів як об'єкта бухгалтерського обліку. Група вітчизняних науковців Павелко О. В., Миронець М. А. та Поліщук О. І. [3] висвітлюють організацію обліку необоротних матеріальних активів (зокрема, основних засобів). Порсюрова І. П. [4] аналізує шляхи вдосконалення організації обліку основних засобів (на прикладі торговельного підприємства). Група вчених Крот Ю. М., Бразілій Н. М. та Шинкаренко О. М. [5] розглядають



організаційно-методичні аспекти обліку ремонту основних засобів (як власних, так і орендованих). Колектив дослідників Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. та Морозюк О. О. [6] здійснюють порівняльну характеристику національних і зарубіжних особливостей обліку й оподаткування поліпшення та ремонтів необоротних активів. Ізмайлов Я. О. та Морозюк О. О. [7] пропонують шляхи удосконалення обліку й оподаткування поліпшення та ремонтів необоротних активів. Цебеня Р. Л. [8] досліджує питання оцінки основних засобів. Майстер Л. А. [9] розглядає альтернативні підходи стосовно компонентного обліку основних засобів. Коритний В. О. [10] наводить теоретичне підґрунтя шляхів удосконалення документального забезпечення обліку основних засобів (на прикладі сільськогосподарських підприємств). Група вчених Вітер С. А., Гайдучок Т. С. та Василенко Т. М. [11] здійснюють порівняльний аналіз ведення обліку основних засобів за бухгалтерським та податковим законодавством. Стендер С. В. [12] досліджує окремі аспекти відображення в бухгалтерському та податковому обліку невиробничих основних засобів.

Віддаючи належне напрацюванням цих науковців, слід відзначити, що питання відображення в обліку необоротних матеріальних активів потребують подальшого наукового дослідження. Подальшого дослідження потребують такі питання, як оптимізація процесу прийняття рішень щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів; визначення окремих аспектів обліку та амортизації необоротних матеріальних активів, які доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо операцій з такими активами; з'ясування складу інформації щодо балансової вартості малоцінних необоротних матеріальних активів та вартісних ознак, установлених підприємством для таких активів, яку необхідно враховувати при здійсненні операцій з малоцінними необоротними матеріальними активами.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення пропозицій для оптимізації процесу прийняття рішень щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів; визначення окремих аспектів обліку та амортизації необоротних матеріальних активів, які доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо операцій з такими активами; з'ясування складу інформації щодо балансової вартості малоцінних необоротних матеріальних активів та вартісних ознак, установлених підприємством для таких активів, яку необхідно враховувати при здійсненні операцій з малоцінними необоротними матеріальними активами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якщо у власності підприємства є невиробничі основні засоби, то ця обставина може вплинути на те, що оподатковуваний прибуток цієї особи буде відрізня-

тися від фінансового результату до оподаткування, що відображений у фінансовій звітності. Відповідно до пп. 138.3.2 Податкового кодексу України (далі — ПКУ) під терміном «невиробничі основні засоби» слід розуміти основні засоби, «не призначені для використання в господарській діяльності платника податку» [13]. Звернемо увагу, що в НП(С)БО 7 термін «невиробничі основні засоби» не використовується, відповідно цей стандарт не передбачає виділення в окрему групу тих основних засобів, які не призначені для використання (застосування) в ГД.

Якщо ж звернутися до визначення основних засобів, яке наведено в пп. 14.1.138 ПКУ, то в ньому встановлено, що до основних засобів відносяться ті матеріальні активи, які, зокрема, «призначаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку» [13].

Що стосується визначення терміну «господарська діяльність», то воно наведено у пп. 14.1.36 ПКУ. Згідно з цим визначенням така діяльність характеризується широким спектром активності — вона охоплює виробництво товарів та/або їх реалізацію, у межах цієї діяльності можуть виконуватися роботи або надаватися послуги, і її особливістю є те, що вона «спрямована на отримання доходу» [13]. Враховуючи це визначення, навіть збиткові підприємства, які не здатні отримати від своєї діяльності прибуток, але все-таки нараховують (отримують) хоч якісь доходи, також вважаються особами, які ведуть ГД.

При прийнятті рішення, чи слід певний об'єкт основних засобів, який є у власності підприємства, включати в податковому обліку до складу виробничих або невиробничих основних засобів, менеджмент підприємства повинен керуватися нормами пп. 138.3.2 ПКУ. Проте ці норми надзвичайно лаконічні, в результаті чого представники податкової служби та платники податку інколи по-різному їх тлумачать.

Розглянемо, які саме необоротні матеріальні активи фахівці пропонують зазвичай включати до складу невиробничих основних засобів:

1) холодильник та кухонні меблі (кухонна тумба), які створюють додатковий комфорт в офісі [14];

2) кавомашина, яка використовується для приготування кави як для працівників, так і для відвідувачів офісу [15];

3) кухня та кімната, призначена для приймання їжі у виробничому цеху; кавоварка, що стоїть у бухгалтерії; дерев'яна бесідка, побудована на території підприємства та призначена для відпочинку його працівників; готельний комплекс для відпочинку працівників підприємства на узбережжі [12];

4) тренажери, які встановлені в спортивному залі, що облаштований для відпочинку співробітників (працівників цього ж підприємства); приміщення, яке використовується як спортивний зал для працівників підприємства; тенісний корт, на якому працівники підприємства можуть грати в теніс у вільний

час; об'єкти соціальної сфери, які використовуються з метою задоволення особистих потреб працівників, для забезпечення їх відпочинку та оздоровлення, розваг тощо; вантажний автомобіль, який використовується при обслуговуванні бази відпочинку, яка належить підприємству; телевізор [16].

Одні об'єкти необоротних матеріальних активів можуть бути включені до складу виробничих основних засобів з високим ступенем впевненості (наприклад, верстат, на якому виробляють готову продукцію в цеху підприємства), інші ж можуть викликати труднощі при обґрунтуванні правомірності їх віднесення до таких активів (адже при проведенні документальної перевірки фахівці податкової служби можуть дуже прискіпливо досліджувати це питання).

Як приклад можна навести офісні меблі, які не задіяні у виготовленні продукції, але дають можливість створити належні умови для прийому партнерів по бізнесу. Незалежні аудитори відзначають, що ці основні засоби пов'язані з ГД цього платника податків, але при цьому радять «підприємству в наказі про придбання таких необоротних активів обґрунтувати мету їх придбання, зазначити про очікувані результати від їх використання» [14].

Тепер уявимо ситуацію, коли виробниче або торговельне підприємство придбало досить великий телевізор Smart TV (діагональ 75 дюймів), розмістило його на стіні в кабінеті директора та ввело в експлуатацію як виробничий основний засіб. При перевірці підприємства податковий інспектор може не погодитися з таким підходом та заявити, що це типовий невиробничий основний засіб, який не призначений для ГД, а використовується директором для особистих цілей (наприклад, для перегляду футбольних матчів, боксерських поєдинків, розважальних програм).

Проте зараз на багатьох підприємствах (у тому числі виробничих або торговельних) такі телевізори використовуються саме в ГД. Приміром, директор веде у себе в кабінеті переговори з потенційними покупцями і на екрані телевізора Smart TV демонструє презентацію, в якій переконливо показано всі вигоди, які можуть отримати покупці при придбанні товарів саме в цього підприємства (висока якість товарів, підтверджена сертифікатами; ціни, що є нижчими за ціни на аналогічні товари, які пропонують конкуренти, і т.д.). При проведенні нарад у кабінеті директора представники різних підрозділів підприємства можуть презентувати на екрані телевізора Smart TV результати своєї діяльності та пропозиції щодо напрямів подальшого розвитку підприємства (процент виконання плану реалізації; аналіз структури доходів та витрат; перспективи виходу на нові ринки збуту; пропозиції, спрямовані на збільшення обсягів продажу та підвищення прибутковості і т.д.).

Телевізор Smart TV може сприяти як залученню нових покупців, так і прийняттю управлінських рі-

шень, які дозволяють збільшити суму отримуваних підприємством доходів та його прибутковості. Якщо акцентувати увагу на таких аспектах застосування телевізора Smart TV, то це вже свідчитиме про його використання в ГД як виробничого об'єкта основних засобів. Про те, що телевізор Smart TV призначений для використання в ГД, необхідно зазначити в наказі по підприємству. У цьому документі доцільно навести конкретні напрямки застосування зазначеного об'єкта, які свідчать про його призначення для використання в ГД, що дозволить більш впевнено відстоювати позицію підприємства у випадку можливих претензій з боку контролюючих органів.

Таким чином, одні й ті ж самі необоротні матеріальні активи (наприклад, ті ж самі телевізори Smart TV, придбані виробничими або торговельними підприємствами) у частини таких юридичних осіб можуть бути включені до складу виробничих основних засобів. Такі особи, зокрема, можуть намагатися мінімізувати суму податку на прибуток підприємств, яка сплачується до бюджету (не плутати з ухиленням від сплати податків!); у їх розпорядженні може бути потужна юридична служба, яка здатна підготувати переконливі локальні нормативні акти (накази тощо) та обґрунтувати фактичне використання цього телевізора в ГД підприємства.

Інші юридичні особи, які не схильні до ризику, пов'язаного з мінімізацією сум податків, що сплачуються до бюджету, не мають надійної юридичної підтримки, не хочуть зайвий раз конфліктувати з контролюючими органами, можуть точно такий же телевізор, який використовується на виробничому або торговельному підприємстві точно в таких же умовах (тобто в умовах, коли для доведення використання об'єкта в ГД треба докласти певних, а інколи й значних, зусиль), можуть включити цей телевізор до складу невиробничих основних засобів.

Отже, віднесення чи не віднесення певних об'єктів (тобто об'єктів, стосовно призначення яких для використання в ГД є сумніви) до складу виробничих або невиробничих основних засобів у податковому обліку залежить досить часто від суб'єктивного рішення керівництва певного підприємства. Стосовно однакових об'єктів, які використовуються в однакових умовах, різні керівники підприємств, що здійснюють один і той же вид діяльності, можуть прийняти діаметрально протилежні рішення. Підходи до розподілу в податковому обліку об'єктів на виробничі або невиробничі необоротні матеріальні активи наведено далі (рис. 1).

Належність певного об'єкта до виробничих або невиробничих основних засобів суттєво впливає на нарахування амортизації. У бухгалтерському обліку амортизації підлягають всі основні засоби (в тому числі невиробничі), проте в податковому обліку відповідно до пп. 138.3.2 ПКУ ні витрати на купівлю невиробничих основних засобів, ні витрати на їх самостійне виготовлення не амортизуються.

Якщо у власності підприємства є невиробничі основні засоби, то за таких обставин може вступити в дію механізм коригування фінансового результату до оподаткування (нагадуємо, що цей фінансовий результат відображається в рядку 2290 (прибуток) або в рядку 2295 (збиток) форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» на різниці, які визначені відповідно до ПКУ. Таке коригування здійснюється як платниками податку, які зобов'язані його здійснювати відповідно до норм ПКУ, так і тими платниками податку, що добровільно прийняли рішення про здійснення коригування на відповідні різниці.

Тому підприємство, яке коригує фінансовий результат на різниці та придбало невиробничий основний засіб, у бухгалтерському обліку нарахує певну суму амортизації при його експлуатації, а в податковому обліку — ні, в результаті чого такий платник податку:

- відповідно до п. 138.1 ПКУ на суму нарахованої амортизації основних засобів відповідно до національних П(С)БО або міжнародних стандартів фінансової звітності збільшить фінансовий результат до оподаткування;

— не може зменшити відповідно до п. 138.2 ПКУ фінансовий результат до оподаткування, бо цей об'єкт не амортизується в податковому обліку [13].

Механізм коригування фінансового результату до оподаткування на різниці не дає можливості зменшити оподатковуваний прибуток (або збільшити абсолютне значення податкового збитку (від'ємного значення об'єкта оподаткування)) на суму амортизації, яка нараховується на вартість невиробничих основних засобів у бухгалтерському обліку.

Якщо об'єкт виробничих основних засобів тимчасово не використовується в ГД (наприклад, у зв'язку з простоем підприємства), але при цьому він не переведений на консервацію, то можуть виникнути такі запитання:

- Чи слід у податковому обліку амортизувати цей об'єкт?
- Чи є такі обставини достатнім приводом для переведення зазначеного об'єкта до складу невиробничих основних засобів?

З цього приводу Китайчук Т.Г. та Копчикова І.В. стверджують, що «під час простою підприємство може не призупиняти нарахування амортизації в обліку» [17, с. 76]. В одній з консультацій податкової

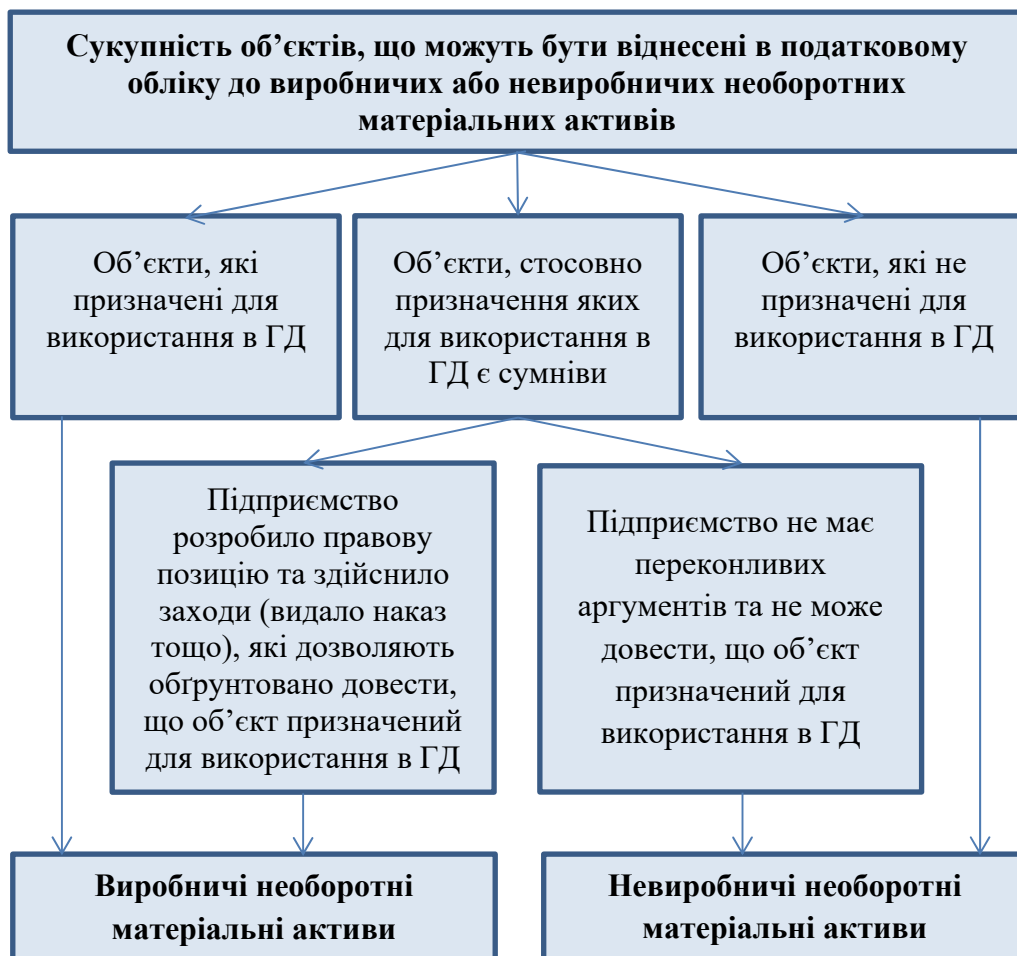


Рис. 1. Підходи до розподілу об'єктів на виробничі або невиробничі необоротні матеріальні активи

Джерело: складено автором на основі [13]



служби можна виділити дві ситуації, які стосуються простою підприємства:

- 1) ситуація, коли активи під час простою не виводилися з експлуатації: якщо «нарахування амортизації таких активів у бухгалтерському обліку протягом періоду тимчасового простою (відсутності господарської діяльності) не припиняється, то такі основні засоби будуть амортизуватися у податковому обліку» [18];
- 2) ситуація, коли активи під час простою виводилися з експлуатації: якщо такі активи «виведені з експлуатації у зв'язку з тимчасовим простоєм в поточному місяці та введення їх в експлуатацію відбулося у тому ж місяці, то в податковому обліку і в бухгалтерському обліку не припиняється нарахування амортизації на них за цей період» [18].

У постановах судових органів відзначено, що необоротний актив не стає невиробничим, навіть коли він тимчасово не використовується, за умови, що він як при придбанні призначався, так і в подальшому буде призначатися для використання в ГД [19]; «тимчасове невикористання за прямим призначенням... не є підставою для переведення таких основних засобів до складу невиробничих основних засобів» [20]. Як бачимо, судові органи вважають, що тимчасове невикористання виробничих основних засобів у ГД не призводить до того, що такі активи мають відразу визнаватися в податковому обліку невиробничими.

Отже, на час простою (принаймні не дуже тривалого) виробничі необоротні матеріальні активи, по-перше, взагалі доцільно не виводити з експлуатації; по-друге, призначення таких активів, яке раніше (до простою) було зазначено в наказі по підприємству — для використання в ГД — має залишатися незмінним.

Для оптимізації процесу прийняття підприємством рішення щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів пропонуємо здійснювати попередній аналіз наступної інформації:

- консультацій (роз'яснень) Міністерства фінансів (наприклад, узагальнюючих податкових консультацій) та Державної податкової служби (наприклад, індивідуальних податкових консультацій). Відповідну інформацію можна отримати, зокрема, з Єдиного реєстру індивідуальних податкових консультацій та Загальнодоступного інформаційно-довідкового ресурсу ДПС України;
- судових рішень. Відповідну інформацію можна отримати, зокрема, з Єдиного державного реєстру судових рішень;
- інших відомостей. Наприклад, це можуть бути точки зору, які сформувалися в професійному середовищі стосовно певного об'єкта необоротних матеріальних активів з урахуванням конкретних умов його використання на підприємстві (беручи до уваги, зокрема, думки провідних експертів,

які оприлюднені в авторитетних виданнях тощо) (рис. 2).

Стосовно вибору рахунку для відображення в бухгалтерському обліку сум нарахованої за місяць амортизації невиробничих основних засобів висловлюються різні точки зору:

- 1) Кловська Ю. пропонує відображати нарахування амортизації таких об'єктів «проведенням Д-т 949 К-т 131» [21];
- 2) Русанова Г. вважає, що, з одного боку, амортизацію невиробничих основних засобів можна відносити до адміністративних витрат, інших операційних витрат або інших витрат; але, з другого боку, щоб виокремити «ці витрати для правильного податкового обліку, краще застосовувати рахунок 94 або 97 для інших витрат» [15];
- 3) Стендер С. В. відзначає, що амортизацію можна відносити до витратних рахунків залежно від призначення невиробничих об'єктів, «і лише коли невиробничий ОЗ використовується в інтересах всіх працівників або підприємства загалом, то амортизацію та витрати на його утримання доцільно відносити до субрахунку 949» [12, с. 948–949].

На нашу думку, при відображенні в бухгалтерському обліку амортизації невиробничих основних засобів доцільно застосовувати підхід, запропонований Стендер С. В. [12, с. 948–949], який передбачає при виборі рахунків для відображення витрат на нарахування амортизації враховувати призначення відповідних об'єктів.

Основні засоби в бухгалтерському обліку можуть відображатися як на рахунку 10 «Основні засоби», так і на рахунку 11 «Інші необоротні матеріальні активи». Для правильного відображення певного об'єкта не лише в бухгалтерському, але й в податковому обліку важливе значення має його балансова вартість.

Якщо невиробничі необоротні матеріальні активи придбані з ПДВ, то до їх балансової вартості треба буде включити суму ПДВ. Це пояснюється тим, що сума ПДВ спочатку включається до податкового кредиту (підстава — п. 198.3 ПКУ). Проте оскільки ці активи невиробничі, то у цьому ж місяці необхідно відповідно до п. 198.5 ПКУ нарахувати щодо них податкові зобов'язання з ПДВ. У даному випадку ПДВ по суті не відшкодовується, а значить цей податок необхідно включити в балансову вартість придбаних об'єктів, що передбачено п. 8 НП(С)БО 7 [22]. З таким підходом до відображення ПДВ погоджуються фахівці, зокрема, Кловська Ю. [21].

У бухгалтерському обліку малоцінні необоротні матеріальні активи, для обліку яких призначено однойменний субрахунок 112, є однією з груп основних засобів, про що сказано, зокрема, у пп. 5.2.2 НП(С)БО 7. Підприємства, керуючись нормами пп. 5.2 НП(С)БО 7, можуть самостійно установити вартісні ознаки предметів, які відносяться до складу МНМА [22].





Рис. 2. Прийняття рішення щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів

Джерело: розробка автора

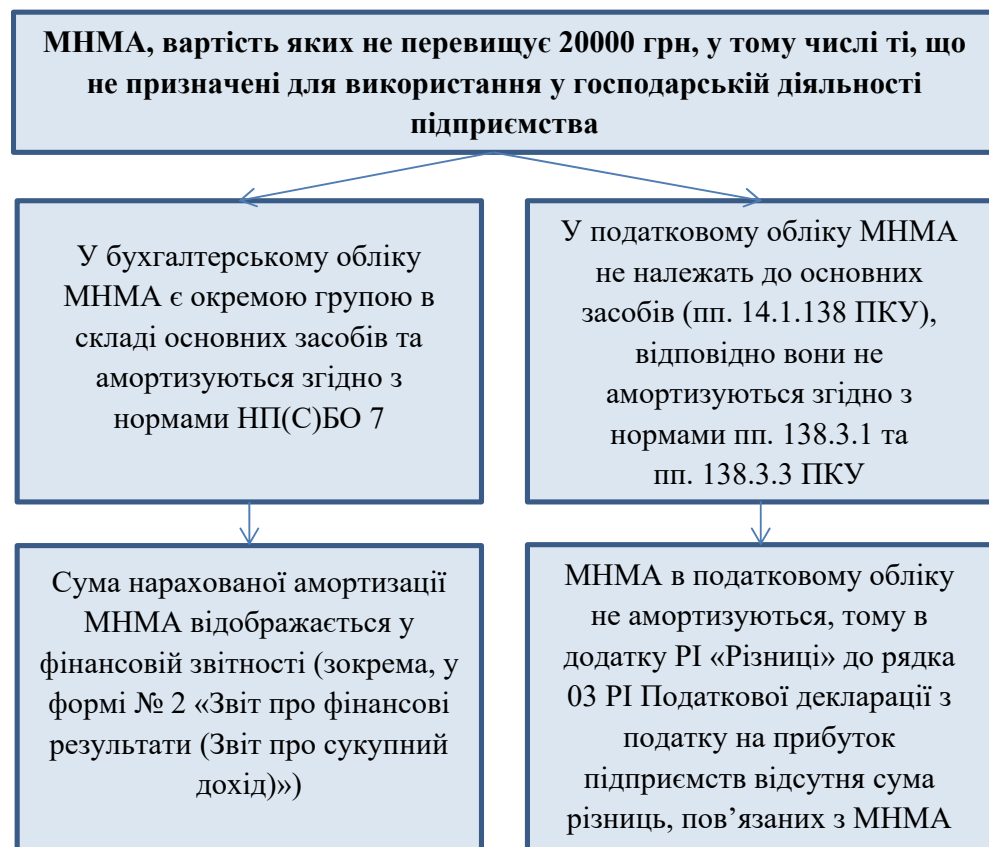


Рис. 3. Особливості бухгалтерського та податкового обліку МНМА

Джерело: складено автором на основі [13; 22; 23]

У податковому обліку відповідно до пп. 14.1.138 ПКУ необоротні матеріальні активи можуть бути віднесені до МНМА, якщо вартість їх не перевищує 20000 грн. Враховуючи це, підприємство для зручності може і в бухгалтерському обліку встановити в такому ж розмірі вартісну ознаку для предметів, які відносяться до МНМА.

МНМА можуть бути як призначені для використання в ГД підприємства, так і не призначені. Стосовно МНМА, балансова вартість яких не перевищує 20000 грн, можна відзначити наступне:

- такі МНМА (як виробничі, так і невиробничі) не належать до основних засобів у податковому обліку (пп. 14.1.138 ПКУ), відповідно вони в податковому обліку не амортизуються згідно з нормами пп. 138.3.1 та 138.3.3 ПКУ;

- оскільки МНМА в податковому обліку не амортизуються, то і в додатку РІ «Різниці» до рядка 03 РІ Податкової декларації з податку на прибуток підприємств відсутня сума різниць, пов'язаних з МНМА (рис. 3). Представники податкової служби висловлюють таку ж точку зору [23].

Підприємство не зобов'язане в бухгалтерському обліку встановлювати точно таку ж вартісну ознаку для МНМА (у сумі до 20000 грн включно), як це передбачено для податкового обліку відповідно до пп. 14.1.138 ПКУ. Внаслідок цього один і той же об'єкт може у бухгалтерському обліку відноситися до основних засобів, а в податковому обліку — до МНМА; і в бухгалтерському, і в податковому обліку може відноситися до МНМА; у бухгалтерському обліку може відноситися до МНМА, а в податковому

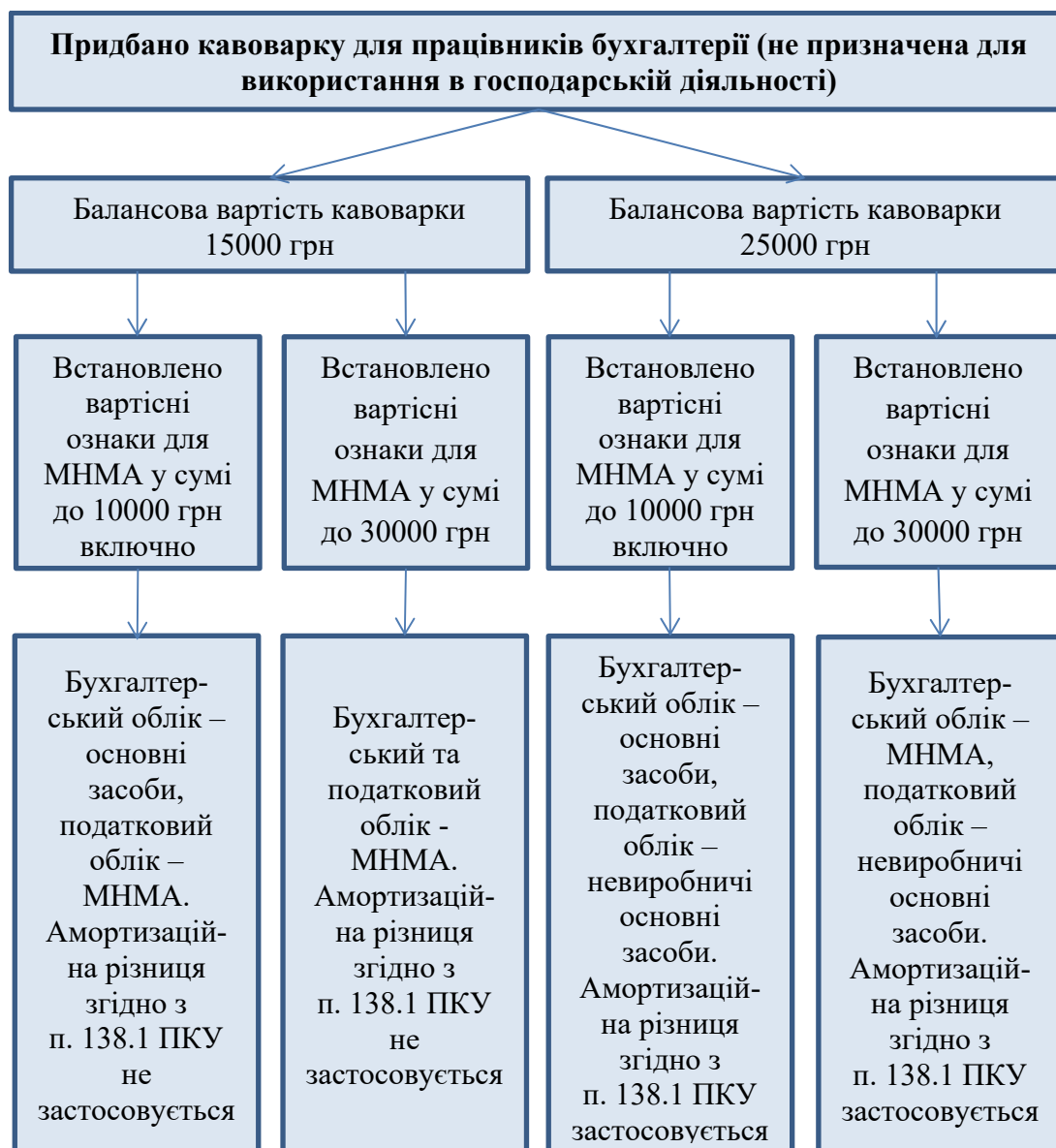


Рис. 4. Вплив балансової вартості та установлених підприємством вартісних ознак на відображення невиробничих МНМА в бухгалтерському та податковому обліку

Джерело: складено автором на основі [13; 22]

обліку (якщо цей об'єкт не призначений для використання в ГД) — до невиробничих основних засобів.

Вплив балансової вартості об'єкта (наприклад, 15000 грн або 25000 грн) та вартісних ознак, які встановлені підприємством для МНМА (наприклад, 10000 грн або 30000 грн), на відображення невиробничих МНМА в бухгалтерському та податковому обліку наведено на рис. 4.

Висока вартісна ознака предметів, які відносяться до МНМА, інколи встановлюється тоді, коли підприємство має наміри якнайшвидше списати в бухгалтерському обліку вартість об'єкта МНМА з балансу на витрати, застосувавши метод амортизації 100%. Таке управлінське рішення може бути прийняте тоді, коли підприємство зацікавлене продати пізніше такий МНМА, що досягнув нульової балансової вартості, певній особі за невелику (символічну) ціну.

При прийнятті управлінського рішення щодо придбання невиробничого об'єкта (наприклад, телевізора для кімнати відпочинку на підприємстві) слід також врахувати, яка буде балансова вартість придбаного об'єкта. Якщо підприємство відповідно до своєї облікової політики установить вартісну ознаку для МНМА в сумі, що є не меншою за 20000 грн, та придбає невиробничий МНМА, балансова вартість якого не перевищує 20000 грн (наприклад, 19000 грн), то воно:

– у бухгалтерському обліку при введенні в експлуатацію цього МНМА може відразу списати на

витрати всю його вартість, застосувавши метод амортизації 100%;

– у податковому обліку не застосовує амортизаційну різницю, передбачену п. 138.1 ПКЗ, щодо нарахованої в бухгалтерському обліку амортизації цього МНМА, що дає можливість дещо мінімізувати суму податку на прибуток підприємств, яка сплачується до бюджету.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, прийняття оптимальних рішень щодо віднесення окремих об'єктів до виробничих або невиробничих необоротних матеріальних активів дозволяє правильно відобразити їх у бухгалтерському та податковому обліку, а також зменшує вірогідність застосування органами податкової служби до такого платника податків фінансових санкцій. Встановлення необхідного розміру вартісних ознак для МНМА та вибір відповідного методу амортизації для таких активів розширює можливості підприємства в досягненні певних цілей (у т.ч. щодо мінімізації суми податку на прибуток підприємств, яка сплачується до бюджету). Все це дає можливість менеджменту більш ефективно управляти підприємством.

Подальші наукові дослідження включають оптимізацію документального оформлення операцій з необоротними матеріальними активами та відображення таких активів в обліку. Це дозволить покращити методику та організацію обліку операцій з необоротними матеріальними активами.

### Література

1. Holda A., Staszal A. The Concept of Low-Value in the Context of Fixed Assets. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*. 2020. № 5(350). P. 7–25. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.350.01>.
2. Васильєва Л. М., Бугай Т. О. Узагальнення наукових підходів до сутності поняття «основні засоби» як об'єкта бухгалтерського обліку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 186–191. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-186-191>.
3. Pavelko O., Myronets M., Polishchuk O. Theoretical and methodical aspects of the accounting organization of non-current tangible assets as an important component of entrepreneurial potential. *Вісник НУБІП*. 2023. Вип. 1(101). С. 116–133. URL: <https://scispace.com/pdf/theoretical-and-methodical-aspects-of-the-accounting-u2rhp9nl.pdf> (дата звернення: 10.06.2025).
4. Порсюрора І. П. Удосконалення організації обліку основних засобів торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 117–123. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-117-123>.
5. Krot J., Brazili N., Shynkarenko O. Repairs of own and leased fixed assets: organizational and methodological aspects of accounting. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3. С. 116–125. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2939/3025> (дата звернення: 10.06.2025).
6. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г., Морозюк О. О. Національні та зарубіжні особливості обліку й оподаткування поліпшення та ремонтів необоротних активів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 130–136. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-4\\_0-pages-130\\_136.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-130_136.pdf) (дата звернення: 10.06.2025).
7. Ізмайлов Я. О., Морозюк О. О. Удосконалення обліку й оподаткування поліпшення та ремонтів необоротних активів для інноваційного розвитку підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 171–177. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-171-177>.
8. Цебень Р. Л. Оцінка основних засобів електроенергетичних підприємств-операторів системи розподілу за умов повоєнної відбудови України. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 3(56). С. 43–48. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/issue/view/17630> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Майстер Л. А. Альтернативні підходи щодо компонентного обліку основних засобів в умовах провадження змін. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 427–433. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/78.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/78.pdf) (дата звернення: 10.06.2025).

10. Коритний В. О. Шляхи вдосконалення документального забезпечення обліку основних засобів в сільськогосподарських підприємствах. *Облік і фінанси*. 2018. № 1. С. 53–58.
11. Вітер С. А., Гайдучок Т. С., Василенко Т. М. Порівняльний аналіз обліку основних засобів за бухгалтерським та податковим законодавством: проблемні аспекти сучасного періоду. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 3(05). С. 20–27. URL: [https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive\\_economics/article/view/142/139](https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/142/139) (дата звернення: 10.06.2025).
12. Стендер С. В. Невиробничі основні засоби в бухгалтерському та податковому обліку. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 948–953. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=948> (дата звернення: 10.06.2025).
13. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-IV (із змінами). *Верховна Рада України*: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.06.2025).
14. Диван, кавоварка та кухонні меблі — вічна тема про невинувинні основні засоби. *MGI PSP Audit*: вебсайт. 2020. URL: <https://pspraudit.ua/2020/02/29/divan-kavovarka-ta-kuhonni-mebli-vichn/> (дата звернення: 10.06.2025).
15. Русанова Г. Облік придбання невинувинних ОЗ. *Дебет-Кредит*: вебсайт. 2019. URL: <https://online.dtki.ua/2019/12/47769> (дата звернення: 10.06.2025).
16. Солошенко Л. Невинувинні основні засоби: особливості обліку. *Податки та бухгалтерський облік*. 2013. № 38. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2013/may/issue-38/article-63108.html> (дата звернення: 10.06.2025).
17. Китайчук Т. Г., Копчикова І. В. Особливості нарахування амортизації основних засобів в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19–20. С. 73–77. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan%20/article/view/602/609> (дата звернення: 10.06.2025).
18. Індивідуальна податкова консультація від 21.09.2020 р. № 3935/ППК/99-00-05-05-02-06. *Електронний кабінет / Державна податкова служба України*: вебсайт. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).
19. Постанова Сьомого апеляційного адміністративного суду від 20.07.2021 р. у справі № 560/780/21. *Єдиний державний реєстр судових рішень*: вебсайт. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/98581801> (дата звернення: 10.06.2025).
20. Постанова Верховного Суду від 18.11.2020 р. у справі № 640/18096/18. *Єдиний державний реєстр судових рішень*: вебсайт. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/92971922> (дата звернення: 10.06.2025).
21. Кловська Ю. Невинувинні основні засоби: нові облікові нюанси. *Дебет-Кредит*: вебсайт. 2017. URL: <https://online.dtki.ua/2017/10/46979> (дата звернення: 10.06.2025).
22. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92 (із змінами). *Верховна Рада України*: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
23. Різниці при нарахуванні амортизації малоцінних необоротних матеріальних активів. *Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. Державна податкова служба України*: вебсайт. URL: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?src=ques&id=35246> (дата звернення: 04.02.2024).

## References

1. Hołda A., Staszal A. (2020) The Concept of Low-Value in the Context of Fixed Assets. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, vol. 5(350), pp. 7–25. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.350.01>.
2. Vasilieva L. M., Buhai T. O. (2023) Uzhahalennia naukovykh pidkhodiv do sutnosti poniattia “osnovni zasoby” yak obiekta bukhgalterskoho obliku [Generalization of scientific approaches to the essence of the concept of “fixed assets” as an object of accounting]. *Biznes Inform — Business Inform*, vol. 9, pp. 186–191. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-186-191> [in Ukrainian].
3. Pavelko O., Myronets M., Polishchuk O. (2023) Theoretical and methodical aspects of the accounting organization of non-current tangible assets as an important component of entrepreneurial potential. *Вісник НУБГП — Bulletin of the NUWEE*, vol. 1(101), pp. 116–133. Available at: <https://scispace.com/pdf/theoretical-and-methodical-aspects-of-the-accounting-u2rhp9nl.pdf>.
4. Porsiurowa I. P. (2023) Udoskonalennia orhanizatsii obliku osnovnykh zasobiv torhovelnogo pidpriemstva [Improving the organization of accounting for fixed assets of a trading enterprise]. *Biznes Inform — Business Inform*, vol. 4, pp. 117–123. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-117-123> [in Ukrainian].
5. Krot J., Brazili N., Shynkarenko O. (2020) Repairs of own and leased fixed assets: organizational and methodological aspects of accounting. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики — Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. № 3, pp. 116–125. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2939/3025>.
6. Izmailov Ya. O., Yehorova I. H., Moroziuk O. O. (2023) Natsionalni ta zarubizhni osoblyvosti obliku y opodatkovannia polipshennia ta remontiv neoborotnykh aktyviv [National and foreign features of accounting and taxation of improvements and repairs of non-current assets]. *Biznes Inform — Business Inform*, vol. 4, pp. 130–136. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-4\\_0-pages-130\\_136.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-130_136.pdf) [in Ukrainian].
7. Izmailov Ya. O., Moroziuk O. O. (2024) Udoskonalennia obliku y opodatkovannia polipshennia ta remontiv neoborotnykh aktyviv dlia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy [Improving accounting and taxation of improvements and



repairs of non-current assets for the innovative development of Ukrainian enterprises]. *Biznes Inform — Business Inform*, vol. 4, pp. 171–177. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-171-177> [in Ukrainian].

8. Tseben R. L. (2023) Otsinka osnovnykh zasobiv elektroenerhetychnykh pidpriemstv-operatoriv systemy rozpodilu za umov poivoiennoi vidbudovy Ukrainy [Valuation of fixed assets of electric power enterprises-distribution system operators under the conditions of post-war reconstruction of Ukraine]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu — Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, vol. 3(56), pp. 43–48. Available at: <https://pbo.ztu.edu.ua/issue/view/17630> [in Ukrainian].

9. Maister L. A. (2020) Alternatyvni pidkhody shchodo komponentnoho obliku osnovnykh zasobiv v umovakh provadzhennia zmin [Alternative approaches to component accounting for fixed assets in the context of changes]. *Infrastruktura rynku — Market infrastructure*, vol. 43, pp. 427–433. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/78.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/78.pdf) [in Ukrainian].

10. Korytnyi V. O. (2018) Shliakhy vdoskonalennia dokumentalnoho zabezpechennia obliku osnovnykh zasobiv v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Ways to improve documentary support for accounting for fixed assets in agricultural enterprises]. *Oblik i finansy — Accounting and Finance*, vol. 1, pp. 53–58. [in Ukrainian].

11. Viter S. A., Haiduchok T. S., Vasylenko T. M. (2024) Porivnialnyi analiz obliku osnovnykh zasobiv za bukhhalterskym ta podatkovym zakonodavstvom: problemni aspekty suchasnoho periodu [Comparative analysis of fixed assets accounting under accounting and tax legislation: problematic aspects of the modern period]. *Inklyuzyvna ekonomika — Inclusive economy*, vol. 3(05), pp. 20–27. Available at: [https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive\\_economics/article/view/142/139](https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/142/139) [in Ukrainian].

12. Stender S. V. (2018) Nevyrobnychi osnovni zasoby v bukhhalterskomu ta podatkovomu obliku [Non-productive fixed assets in accounting and tax accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, vol. 14, pp. 948–953. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=948> [in Ukrainian].

13. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 2 hrudnia 2010 r. No. 2755-IV (iz zminamy). *Verkhovna Rada Ukrainy: vebseit*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].

14. Dyvan, kavovarka ta kuhonni mebli — vichna tema pro nevyrobnychi osnovni zasoby [Sofa, coffee maker and kitchen furniture — an eternal topic about non-production fixed assets]. *MGI PSP Audit: vebseit*. Available at: <https://pspaudit.ua/2020/02/29/divan-kavovarka-ta-kuhonni-mebli-vichn/> [in Ukrainian].

15. Rusanova H. (2020) Oblik prydbannia nevyrobnychykh OZ [Accounting for the acquisition of non-productive assets]. *Debet-Kredyt: vebseit*. Available at: <https://online.dtki.ua/2019/12/47769> [in Ukrainian].

16. Soloshenko L. (2013) Nevyrobnychi osnovni zasoby: osoblyvosti obliku [Non-productive fixed assets: accounting features]. *Podatky ta bukhhalterskyi oblik — Taxes and accounting*, vol. 38. Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2013/may/issue-38/article-63108.html> [in Ukrainian].

17. Kytaichuk T. H., Kopchykova I. V. (2022) Osoblyvosti narakhuvannia amortyzatsii osnovnykh zasobiv v umovakh voiennoho stanu [Features of depreciation of fixed assets under martial law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, vol. 19–20, pp. 73–77. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan%20/article/view/602/609> [in Ukrainian].

18. Indyvidualna podatкова konsultatsiia vid 21.09.2020 r. No. 3935/IPK/99-00-05-05-02-06. *Elektronnyi kabinet / Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy: vebseit*. Available at: <https://cabinet.tax.gov.ua/> [in Ukrainian].

19. Postanova Somoho apeliatsiinoho administratyvnoho sudu vid 20.07.2021 r. u spravi No. 560/780/21. *Yedynyi derzhavnyi reistr sudovykh rishen: vebseit*. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/98581801> [in Ukrainian].

20. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 18.11.2020 r. u spravi No. 640/18096/18. *Yedynyi derzhavnyi reistr sudovykh rishen: vebseit*. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/92971922> [in Ukrainian].

21. Klovska Yu. (2017) Nevyrobnychi osnovni zasoby: novi oblikovi niuansy [Non-productive fixed assets: new accounting nuances]. *Debet-Kredyt: vebseit*. Available at: <https://online.dtki.ua/2017/10/46979> [in Ukrainian].

22. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7 “Osnovni zasoby”: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27 kvitnia 2000 r. No. 92 (iz zminamy). *Verkhovna Rada Ukrainy: vebseit*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> [in Ukrainian].

23. Riznytsi pry narakhuvanni amortyzatsii malotsinnykh neborotnykh materialnykh aktyviv [Differences in calculating depreciation of low-value non-current tangible assets]. *Zahalnodostupnyi informatsiino-dovidkovyi resurs. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy: vebseit*. Available at: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?src=ques&id=35246> [in Ukrainian].

**Кіндзерський Іван Мирославович**

*аспірант кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнського національного університету*

**Kindzerskyi Ivan**

*Graduate Student of the Department of Accounting and taxation  
Western Ukrainian National University*

ORCID: 0009-0006-9541-4047

**Омецінська Ірина Ярославівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнський національний університет*

**Ometsinska Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and taxation*

*Western Ukrainian National University*

ORCID: 0000-0001-6000-6904

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11147

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF ORGANIZATION AND EVALUATION OF SALES ACTIVITIES BY CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. Стабільний розвиток економіки і достатній рівень доходів населення сприяє динамічному зростанню будівельної галузі, забезпечуючи соціальну складову економіки країни в частині створення робочих місць, підтримання належного рівня оплати праці, сплати податкових та інших бюджетних платежів, а також забезпечення населення житловою площею та інфраструктурними об'єктами. Незважаючи на свою значущість у соціальному значенні, галузь будівельної індустрії є одним із тих напрямків господарської діяльності, який перебуває у значній залежності від витрат на виробництво та кінцевої вартості на готовий продукт. З точки зору витрат, будівельна індустрія є одним із найбільш матеріаломістких та тривалих за часом напрямків діяльності, а також є соціально важливим питанням з погляду формування інфраструктури населених пунктів, і тому питання щодо організації обліку та оцінка ефективності збутової діяльності у будівельній індустрії залишається актуальною, незважаючи на численні дослідження у цій сфері.

**Мета.** Необхідність чіткого дотримання вимог будівельних стандартів та нормативно-правових актів у будівельній індустрії при виконанні будівельних робіт та введенні готового об'єкту у експлуатацію визначає особливості організації бухгалтерського обліку щодо обліку доходів і витрат, формуванні ціни та оцінки ефективності збутової діяльності підприємства.

**Матеріали і методи.** Дослідження базується на аналізі наукових праць вітчизняних вчених в сфері бухгалтерського обліку, менеджменту та маркетингу, а також дослідженні положень та вимог нормативно-правових документів та практичних підходів бухгалтерів-практиків. В ході формування дослідження використано загальнонаукові підходи до узагальнення та групування даних при визначенні його результатів, а також, методи аналізу та синтезу при дослідженні вимог нормативно-правової бази із організації збутової діяльності.

**Результати.** В ході дослідження з'ясовано, що в практичній площині особливістю збутової діяльності у будівельній індустрії є умови та види інвестиційних договорів, тобто від суми профінансованої інвестором початкової вартості об'єкта, можуть залежати і подальші умови оплати за об'єкт, з врахуванням інфляційних процесів чи без них, курсовим коливанням валюти, розміру облікової ставки тощо. Ефективна збутова діяльність є стратегічно важливим напрямком діяльності, і тому визначення ключових показників її оцінки та приведення їх до єдиного показника, дають можливість прогнозувати

поведінку ринку щодо аналізу попиту та пропозиції, доходності та порядку ціноутворення, що у свою чергу підвищує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Перспективи. Незважаючи на значну кількість наукових праць в сфері визначення методики та підходів до оцінки ефективності збутової діяльності питання із налагодження ефективної системи збуту та відображення фінансових результатів у бухгалтерському обліку, і на даний час залишається актуальним для подальших досліджень.

**Ключові слова:** облік, оцінка, збутова діяльність, будівництво, будівельна індустрія.

**Summary.** Introduction. Stable economic development and a sufficient level of income of the population contribute to the dynamic growth of the construction industry, ensuring the social component of the country's economy in terms of job creation, ensuring an adequate level of wages, payment of tax and other budget payments, as well as providing the population with living space and infrastructure facilities. Despite its significance in social significance, the construction industry is one of those areas of economic activity that is significantly dependent on production costs and the final cost of the finished product. From the point of view of costs, the construction industry is one of the most material-intensive and time-consuming areas of activity, and is also a socially important issue in terms of the formation of the infrastructure of settlements, and therefore the issue of organizing accounting and assessing the effectiveness of sales activities in the construction industry remains relevant despite numerous studies in this area.

**Purpose.** The need for strict compliance with the requirements of construction standards and regulatory legal acts in the construction industry when performing construction work and putting the finished facility into operation determines the peculiarities of the accounting organization regarding the accounting of income and expenses, price formation, and assessment of the effectiveness of the enterprise's sales activities.

**Materials and methods.** The study is based on the analysis of scientific works of domestic scientists in the field of accounting, management and marketing, as well as the study of the provisions and requirements of regulatory documents and practical approaches of practicing accountants. During the formation of the study, general scientific approaches to generalization and grouping of data were used in determining its results, as well as methods of analysis and synthesis in the study of the requirements of the regulatory framework for the organization of sales activities.

**Results.** The study found that in practical terms, a feature of sales activities in the construction industry are the terms and types of investment contracts, that is, the amount of the initial cost of the object financed by the investor may determine the further terms of payment for the object, taking into account inflationary processes or not, currency exchange rate fluctuations, the size of the discount rate, etc. Effective sales activities are a strategically important area of activity, and therefore determining the key indicators of its evaluation and bringing them to a unified approach makes it possible to predict market behavior in terms of analyzing supply and demand, profitability and the pricing procedure, which in turn increases the competitiveness of business entities.

**Discussion.** Despite a significant number of scientific works in the field of determining the methodology and approaches to assessing the effectiveness of sales activities, the issue of establishing an effective sales system and reflecting financial results in accounting remains relevant for further research.

**Key words:** accounting, valuation, sales activities, construction, construction industry.

**Постановка проблеми.** Будівельна індустрія України, незалежно від напрямку спрямування забудови, житлова чи нежитлова є одним із тих орієнтирів, який вказує на стабільність розвитку економіки та добробуту населення. Стабільний розвиток економіки і достатній рівень доходів населення сприяє динамічному зростанню будівельної галузі, забезпечуючи соціальну складову економіки країни в частині створення робочих місць, забезпечення належного рівня оплати праці, сплати податкових та інших бюджетних платежів, а також забезпечення населення житловою площею та інфраструктурними об'єктами. Незважаючи на свою значущість у соціальному значенні, галузь будівельної індустрії є одним із тих напрямків господарської діяльності, який перебуває у значній залежності від витрат на виробництво та кінцевої вартості на готовий продукт. З точки зору витрат, будівельна індустрія є одним із найбільш матеріаломістких та тривалих за часом напрямків діяльності, а також є соціально важливим питанням з погляду формування інфраструктури

населених пунктів, і тому питання щодо організації обліку та оцінки ефективності збутової діяльності у будівельній індустрії залишається актуальною, незважаючи на численні дослідження у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організація бухгалтерського обліку підприємствами будівельної індустрії, його нормативно-правове забезпечення, визначення ефективності збутової діяльності та оцінки висвітлено у працях вітчизняних вчених-економістів різного спрямування та напрямків, зокрема: Адамської І. [1], Воскресенської Т. [2], Гарматюк О. [3], Задорожного З.-М., Муравського В. [4], Шашиної М., Харитоненка Д. [8], Права Ю. [7], Омецінської І. [5], Коренги А., Приймака С. [6], та інших. Проте враховуючи відсутність єдності поглядів та підходів щодо оцінки ефективності організації збутової діяльності питання залишається актуальним для подальших досліджень.

**Мета статті.** Необхідність чіткого дотримання вимог будівельних стандартів та нормативно-правових актів у будівельній індустрії при викона-

ні будівельних робіт та введенні готового об'єкту у експлуатацію визначає особливості організації бухгалтерського обліку щодо обліку доходів і витрат, формуванні ціни та оцінки ефективності збутової діяльності підприємства. Враховуючи актуальність формування ціни та оцінки збутової діяльності підприємств будівельної індустрії, вважаємо за доцільне визначити актуальні питання для дослідження:

- дослідити основні організаційно-економічні особливості, що здійснюють вплив на формування вартості об'єктів у будівельній індустрії;
- визначити критерії впливу на організацію та оцінку ефективності збутової діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будівельна галузь є одним із індикаторів економічного розвитку країни, а також її соціально-інфраструктурного забезпечення. Політико-економічна ситуація в країні, а також зміна пріоритетів та купівельної спроможності населення показує, що система збутової діяльності відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності підприємств будівельної індустрії. Налагодження ефективного збуту виробленого продукту є тим напрямком діяльності будь-якого підприємства, яким логічно завершується виробничий цикл. І тому дослідження організації відображення та оцінки показників, які

характеризують ефективність збутових операцій у загальній системі показників бухгалтерського, фінансового та податкового обліку, є тим інформаційним джерелом, яким керівництво господарюючого суб'єкта має оперувати для розуміння стану справ та подальшого розвитку бізнесу. Сьогоднішні умови господарювання фактично вимагають проведення постійного моніторингу та аналізу конкурентоспроможності власної продукції у частині формування витрат на собівартість та оцінки ефективності організації збутової діяльності для прийняття рішення щодо проведеної цінової та маркетингової політики.

Сучасні підходи до збутової діяльності у будівельній індустрії розвиваються, виходячи із соціально-економічних та політичних реалій в умовах нестабільності розвитку економіки, тому держава змушена взяти на себе ініціативу та шукати шляхи щодо підвищення рівня задоволення потреб населення, у тому числі і внутрішньо переміщених осіб, щодо втілення інфраструктурних та соціальних будівельних проектів, через надання стимулюючих пільг та соціальних програм. Зважаючи на зміну державних та комерційних підходів і вимог до організації будівництва, страхування ризиків, будівництва додаткових безпечових укриттів змінюють і підходи до фінансового інвестування у такі проекти

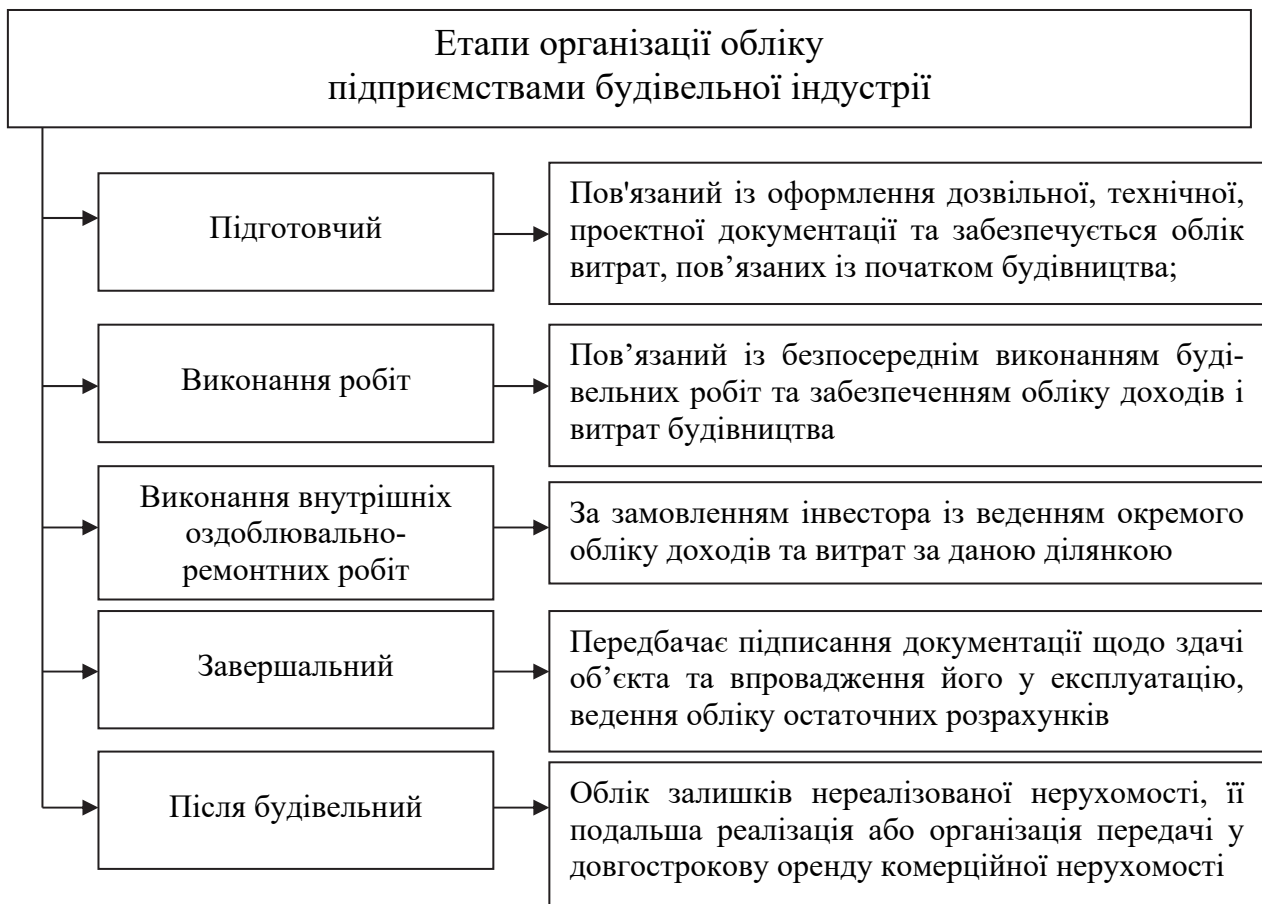


Рис. 1. Етапи організації та ведення обліку підприємствами будівельної індустрії

Джерело: самостійно сформовано авторами



та їх реалізаційної складової. Відповідно це впливає на всі аспекти організації ведення обліку та забезпечення ефективного контролю за такими інвестиціями, що випливає із змісту функцій бухгалтерського обліку [4]. Тому, організацію та ведення обліку підприємствами будівельної індустрії, на нашу думку, доцільно поділити на декілька етапів, рис. 1.

Організація ведення обліку та забезпечення контролю підприємствами будівельної індустрії частково відрізняються від звичних стандартів, оскільки мають тривалий цикл виробництва та регулюються окремими спеціалізованими нормативними актами із обліку доходів та витрат, а також підходів до формування собівартості, зокрема: П(С)БО 18 «Будівельні контракти» із використанням наказу Державного комітету України з будівництва та архітектури від 16.02.2004 № 30, яким затверджено Методичні рекомендації з формування собівартості будівельно-монтажних робіт та Національного стандарту України «Правила визначення вартості будівництва» ДСТУ Б Д.1.1–1:2013 № 2, наказ ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 16.04.2018 № 102 [5].

Однак, незважаючи на законодавче регулювання основних облікових аспектів, питання організації збутової діяльності та її оцінки, як ефективного інструменту одержання прибутку є актуальним для наукових досліджень, оскільки на сьогоднішній день фактично відсутні єдині методологічні підходи щодо комплексного аналізу цього напрямку. Зокрема у наукових працях Гарматюк О. В. наголошено, що існуючі підходи є неповними, тому нею запропоновано оцінку збутової діяльності визначати за окремими показниками із відповідним їх групуванням за напрямками: «ресурсозабезпечення; стійкості фінансового стану і платоспроможності; ефективності використання ресурсів; прибутковості бізнесу; ефективності збутової діяльності» [3].

Аналогічних підходів щодо відсутності єдиного механізму оцінки організації збутової діяльності притримується і Шашина М. В., яка наголошує, що оцінити ефективності цього напрямку є складним завданням, в цілях чого доцільно використовувати систему показників, пов'язаних із загальною характеристикою діяльності підприємства у їх динаміці, до яких можна віднести обсяги реалізації, суми доходів та витрат, величину чистого прибутку тощо. Тобто, запропоновано оцінку ефективності збутової діяльності проводити використовуючи підходи, які базуються на формально-логічних та економіко-математичних методах [8].

У своїх працях Прав Ю. Г. виробничу сферу будівництва поділяє на рівні за його функціональним призначенням та визначення інфраструктури будівництва, як певної сукупності економічно відокремлених обслуговуючих об'єктів утворених в наслідок спеціалізації і поглиблення поділу праці.

Відповідно до чого оцінку ефективності таких елементів, ним пропонується здійснювати: «інтегральними, статистично-математичними та кореляційно-регресивними методами» [7].

Передача в експлуатацію готового інфраструктурного об'єкту соціального значення, збудованого під замовлення за бюджетні кошти відбувається у кінці будівництва після підписання акту виконаних робіт та остаточних розрахунків, у той час, як збутова діяльність житлової чи комерційної нерухомості за приватного фінансування може відбуватись, як за прямим продажем, так і за принципом пайової або інвестиційної участі. Тому, облік збутової діяльності та контроль за надходженням та рухом коштів, актуалізація ціни, визначення термінів сплати інвесторами та фіксування вартості об'єкта нерухомості при сплаті основної визначеної суб'єктом будівництва суми коштів, контроль за розрахунками покладається на бухгалтерську службу.

Підходи до диверсифікації маркетингових технологій розширюють можливості суб'єкта підприємницької діяльності у сфері будівельної індустрії в частині здійснення ним збутової діяльності в умовах жорсткої конкуренції на ринку, оскільки прямо впливають на можливість одержання прибутку, проте розширення інструментарію для залучення інвестицій ускладнює обліковий процес зважаючи на різноманітність підходів внесення інвестиційних коштів.

Важливим фактором є те, що фінансування об'єкту будівництва потенційним інвестором, як правило здійснюється не одразу всією сумою, а частинами відповідно до визначених у договорі умовах і може тривати декілька років по мірі виконання будівельних робіт або графіку, тому відображення у облікових документах та регістрах обліку сум сплати за виконанні роботи, кредиторської та дебіторської заборгованості є взаємопов'язані та потребують значної уваги з боку бухгалтерських служб [1]. Поряд із цим, відповідно до проведеної оплати за інвестором закріплюється певна оплачена кількість квадратних метрів об'єкту інвестування, і так що рази, при внесенні чергового платежу, а тому процес збуту продукту є довготривалим і не буде завершеним аж до останнього внеску та здачі у експлуатацію готового об'єкту. Особливістю такого підходу до оплати та закріплення об'єкту інвестування є те, що на завершальному етапі будівельних робіт та передачі об'єкта інвестору, проводяться остаточні розрахунки згідно проведених фактичних замірів площі предмета інвестиції, і фактична вартість реалізації може змінитись відповідно до встановлених обставин. Розрахунок збутової вартості готового продукту має включати не тільки матеріальні, адміністративні, соціальні чи збутові витрати, а й певні економічні та підприємницькі ризики такі, як постійна тенденція до зростання вартості матеріалів та оплати праці працівників, зміна розміру вартості оренди

земельних ділянок, сезонність виробництва, а також на даний час певні ризики втрати або пошкодження майнового об'єкту в наслідок бойових дій, тобто страхові внески тощо [2].

Враховуючи цільове призначення внесених інвестиційних коштів організація та обліково-аналітичне забезпечення господарських операцій у будівельній індустрії є необхідним інформаційним джерелом про всі виробничі та збутові процеси у діяльності підприємства, зокрема про фінансові операції з надходження і витрачання коштів, взаєморозрахунків з контрагентами, понесених витрат та одержаних прибутків, нарахування та сплату податкових та інших пов'язаних зобов'язань для прийняття ефективних рішень з управління матеріальними та фінансовими ресурсами. Обліково-аналітичні дані бухгалтерського та фінансового обліку щодо проведеної збутової діяльності є необхідною аналітичною та інформаційною основою для управлінського обліку для оцінки подальшої виробничо-будівельної та збутової діяльності забудовника, його розвитку, прогнозованого рівня витрат та доходів, а також кінцевого фінансового результату. Взаємодія та поєднання даних бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку в єдину обліково-аналітичну систему є потужним інструментом при проведенні аналізу діяльності, визначенні вузьких місць, залученні потенційних інвесторів та прогнозуванні розширення ринку збуту. Кінцева реалізаційна вартість завершеного та введеного у експлуатацію об'єкту будівництва може відрізнятись від його проектної вартості, оскільки знаходиться у прямій залежності від економічної стабільності в країні, інфляційних процесів та вартості матеріальних ресурсів. Зважаючи на це, монтажно-будівельні роботи, а також збутова діяльність у будівельній індустрії мають певні відмінності від інших видів господарської діяльності, і тому питання організації та аналітичного забезпечення операцій із ведення бухгалтерського, управлінського чи податкового обліку мають надзвичайно важливе значення для ефективної оцінки збутової діяльності для прийняття управлінських рішень та визначення напрямків управління і розвитку для отримання комерційного прибутку [6]. Виходячи з того,

що впровадження оцінки ефективності організації збутової діяльності є управлінським рішенням керівника підприємства, а також зважаючи на відсутність єдиної методики, на нашу думку, цей напрямок має включати комплексний підхід із оцінки та узагальнення базових фінансово-економічних показників підприємства у їх динаміці із використанням даних управлінського обліку для визначення обсягів продажу, реалізаційної вартості, цінової політики для подальшого порівняння та оцінки показників щодо обсягів продаж у конкуруючих компаній, їх маркетингових прийомів та методів. Тобто, визначення методики оцінки ефективності збутової діяльності на сьогоднішній день є лише індивідуальним підходом суб'єкта до визначення переліку критеріїв спрямованих на загальну оцінку ефективності розвитку бізнесу, а тому це питання, незважаючи на значний науковий доробок, залишається актуальним і на сьогоднішній день.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Зважаючи, що особливістю збутової діяльності у будівельній індустрії при будівництві житлової нерухомості, є умови та види інвестиційних договорів щодо фінансування об'єкту будівництва потенційними інвесторами, зокрема сплати ними повної чи часткової вартості об'єкта, питання організації обліку та оцінки збутової діяльності, визначення економічного ефекту та проведення аналізу діяльності залишається актуальним питанням розвитку будівельного бізнесу, оскільки від суми профінансованої інвестором вартості об'єкта, можуть залежати і наступні умови оплати за об'єкт, з врахуванням інфляційних процесів чи без них, курсовим коливанням валюти, розміру облікової ставки тощо. Ефективна збутова діяльність є стратегічно важливим напрямком будівельної індустрії, і тому достовірне та своєчасне відображення облікових показників є основою для подальшого визначення алгоритму її оцінки та приведення їх до єдиного підходу, дають можливість прогнозувати поведінку ринку щодо аналізу попиту і пропозиції, доходності та порядку ціноутворення, що у свою чергу підвищує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

### Література

1. Адамська І. Є. Обліковий механізм відображення впливу особливостей житлового будівництва на креацію вартості підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70), № 3 URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/22.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/22.pdf) (дата звернення: 15.03.2025).
2. Воскресенська Т. І. Витрати забудовника житлового будівництва: види, структура та обліково-аналітичне відображення. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2 (72). URL: <http://www.business-navigator.ks.ua/2023/72-2023> (дата звернення: 15.03.2025).
3. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>.
4. Задорожний З.-М., Муравський В. Проблемні питання нормативно-правового регулювання та управлінського обліку у будівництві. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 1. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.256>.

5. Задорожний З.-М., Омецінська І. Проблемні аспекти обліку фінансових результатів у будівництві. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.225>.
6. Коренга А., Приймак С. Обліково-аналітичне забезпечення сучасних тенденцій розвитку будівельної галузі в Україні. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach*. 2023. nr 17. <https://doi.org/10.54264/0076>.
7. Прав Ю. Г. Інфраструктурне забезпечення у будівництві: організаційно-галузевий та функціональний аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.11.28>.
8. Шашина М. В., Харитоненко Д. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 2(32). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-366-376](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-366-376).

### References

1. Adamsjka, I. Je. (2020). Oblikovyj mekhanizm vidobrazhennja vplyvu osoblyvostej zhytlovogho budivnytva na kreaciju vartosti pidpryjemstva [Accounting mechanism for reflecting the impact of housing construction features on the creation of enterprise value]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskyjogho. Serija: Ekonomika i upravlinnja*. Tom 31 (70), № 3 URL: [http://www.econ.vernadsjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/22.pdf](http://www.econ.vernadsjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/22.pdf) (accessed 15 March 2025).
2. Voskresensjka, T. I. (2023). Vytraty zabudovnyka zhytlovogho budivnytva: vydy, struktura ta oblikovo-analitychne vidobrazhennja [Housing construction developer costs: types, structure and accounting and analytical reflection]. *Biznes-navigator*. Vyp. 2 (72). URL: <http://www.business-navigator.ks.ua/2023/72-2023> (accessed 15 March 2025).
3. Gharmatjuk, O. V. (2024). Metodychni pidkhody do ocinjuvannja efektyvnosti zbutovoi dijalnosti pidpryjemstv [Methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing activities of enterprises]. *Ekonomichnyj prostir*. № 190. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>.
4. Zadorozhnyj, Z.-M. and Muravskyj, V. (2025). Problemni pytannja normatyvno-pravovogho rehuljuvannja ta upravlynsjkoj obliku u budivnytvi [Problematic issues of regulatory and legal regulation and management accounting in construction]. *Visnyk ekonomiky*. Vyp. 1. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.256>.
5. Zadorozhnyj, Z.-M. and Omecinsjka I. (2020). Problemni aspekty obliku finansovykh rezuljtativ u budivnytvi [Problematic aspects of accounting for financial results in construction]. *Visnyk Ternopiljskjogho nacionalnogho ekonomichnogho universytetu*. Vyp. 3. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.225>.
6. Korengha, A. and Pryjmak, S. (2023). Oblikovo-analitychne zabezpechennja suchasnykh tendencij rozvytku budiveljnoji ghaluzi v Ukraini [Accounting and analytical support of modern trends in the development of the construction industry in Ukraine]. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach*.. nr 17. <https://doi.org/10.54264/0076>.
7. Prav, Ju. H. (2018). Infrastrukturne zabezpečennja u budivnytvi: orhanizacijno-haluzevyj ta funkcional'nyj aspekty [Infrastructural support in construction: organizational, sectoral and functional aspects]. *Deržavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.11.28>.
8. Shashyna, M. V. and Kharytonenko, D. V. (2023). Suchasni pidkhody do ocinjuvannja efektyvnosti zbutovoi dijalnosti pidpryjemstva [Modern approaches to assessing the effectiveness of an enterprises sales activities]. *Naukovi perspektyvy*. № 2(32). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-366-376](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-366-376).

**Куксінський Максим Олександрович**

*аспірант*

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Kuksinskyi Maksym**

*Postgraduate Student of the*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0009-0000-4084-2956

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11002

## МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РУХУ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODS OF ORGANIZING THE MOVEMENT OF ACCOUNTING AND INFORMATION FLOWS IN THE ACCOUNTING SYSTEM OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL RESULTS

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та цифровізації бізнес-процесів ефективна організація обліково-інформаційних потоків набуває ключового значення для забезпечення прозорості, достовірності та оперативності обліку фінансових результатів підприємства. Саме обліково-інформаційні потоки виступають основою для формування аналітичної та фінансової звітності, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зміни в законодавстві, активне впровадження інформаційних технологій, розширення обсягів даних та зростання вимог до точності обліку обумовлюють необхідність удосконалення методів організації інформаційного середовища підприємства. Неефективне управління інформаційними потоками може призвести до спотворення фінансових результатів, зниження інвестиційної привабливості та втрати конкурентних позицій на ринку. Тому актуальність дослідження полягає у виявленні, аналізі та класифікації сучасних методів організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства.

**Мета.** Метою дослідження є розробка та обґрунтування ефективних методів організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства, що забезпечать підвищення точності, оперативності і автоматизації обробки інформації.

**Матеріали і методи.** У ході дослідження методів організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечили цілісне розуміння досліджуваного явища. Теоретичну основу становили наукові праці сучасних українських і зарубіжних авторів з питань організації бухгалтерського обліку, економічного аналізу, управління інформаційними потоками та обліку фінансових результатів. Також враховано чинне законодавство та нормативно-правові документи, зокрема Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, Міжнародні стандарти фінансової звітності, внутрішні регламенти підприємств.

З метою досягнення поставлених завдань застосовано методи аналізу й синтезу – для осмислення сутності та структури обліково-інформаційних потоків; системного підходу – для розгляду системи обліку як взаємопов'язаної сукупності процесів; функціонального аналізу – для оцінки ефективності існуючих підходів до обліку фінансових результатів. Метод моделювання дав змогу запропонувати узагальнену схему організації інформаційного потоку в межах облікової системи. Порівняльний аналіз використовувався для виявлення відмінностей між підходами до організації обліку в різних господарських суб'єктах.

Інформаційною базою дослідження виступили фінансова звітність вітчизняних підприємств, аналітичні документи, методичні матеріали та статистичні дані, що дало змогу оцінити практичну ефективність запропонованих методичних підходів та виявити напрями їх удосконалення.

**Результати.** У науковій статті розкрито теоретичні та прикладні аспекти організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства. У результаті дослідження було встановлено, що ефективне



функціонування облікової системи безпосередньо залежить від рівня впорядкованості, своєчасності та узгодженості інформаційних потоків, які забезпечують повноту й достовірність фінансової інформації.

Систематизовано основні методи організації обліково-інформаційних потоків, серед яких виокремлено: централізований, децентралізований, комбінований та автоматизований підходи. З'ясовано, що застосування комбінованого методу з елементами автоматизації забезпечує найвищий рівень ефективності, знижує ризики інформаційних втрат і сприяє оперативному формуванню фінансової звітності. Окрему увагу приділено побудові узагальненої моделі обліково-інформаційного забезпечення фінансових результатів, яка включає джерела первинної інформації, канали її передачі, механізми обробки та кінцеві результати у вигляді аналітичних показників. Модель враховує як внутрішні, так і зовнішні інформаційні зв'язки підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення якості бухгалтерського обліку, мінімізації помилок в обліку доходів і витрат, а також оптимізації процесу управління фінансовими результатами на підприємствах різних галузей економіки.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглибленому вивченні впливу цифрових технологій та автоматизованих облікових систем на організацію руху обліково-інформаційних потоків. Зокрема, актуальним є аналіз ефективності впровадження ERP-систем, штучного інтелекту та хмарних облікових платформ у процесах формування, обробки та передачі фінансової інформації. Також доцільним є дослідження галузевих особливостей організації обліку фінансових результатів із урахуванням специфіки інформаційних потоків у промисловості, сільському господарстві, сфері послуг тощо. Окрему увагу варто приділити розробці адаптивних моделей інформаційного забезпечення, здатних реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх бізнес-процесів. Перспективним напрямом вбачається і розробка інтегрованих підходів до забезпечення кібербезпеки та захисту даних в системі обліку фінансових результатів, зокрема в умовах зростання ризиків витоку або спотворення інформації.

**Ключові слова:** обліково-інформаційні потоки, фінансові результати, система обліку, оптимізація обліку, інформація, інтеграція даних, облік

**Summary.** Introduction. In today's dynamic economic development and digitalization of business processes, the effective organization of accounting and information flows is of key importance for ensuring transparency, reliability and efficiency of accounting for the financial results of an enterprise. It is accounting and information flows that serve as the basis for the formation of analytical and financial reporting, which ensures the adoption of sound management decisions. Changes in legislation, the active implementation of information technologies, the expansion of data volumes and the increase in requirements for accounting accuracy necessitate the improvement of methods for organizing the information environment of an enterprise. Ineffective management of information flows can lead to distortion of financial results, a decrease in investment attractiveness and a loss of competitive positions in the market. Therefore, the relevance of the study lies in identifying, analyzing and classifying modern methods for organizing the movement of accounting and information flows in the system of accounting for the financial results of an enterprise.

**Purpose.** The purpose of the study is to develop and substantiate effective methods for organizing the movement of accounting and information flows in the accounting system of the enterprise's financial results, which will ensure increased accuracy, efficiency, and automation of information processing.

**Materials and methods.** In the course of the study of methods for organizing the movement of accounting and information flows in the accounting system of the enterprise's financial results, a complex of general scientific and special methods of cognition was used, which provided a holistic understanding of the phenomenon under study. The theoretical basis was formed by scientific works of modern Ukrainian and foreign authors on the organization of accounting, economic analysis, information flow management and accounting of financial results. The current legislation and regulatory documents were also taken into account, in particular the National Accounting Regulations (Standards), International Financial Reporting Standards, and internal regulations of enterprises. In order to achieve the set tasks, the methods of analysis and synthesis were used – to understand the essence and structure of accounting and information flows; a systems approach – to consider the accounting system as an interconnected set of processes; functional analysis – to assess the effectiveness of existing approaches to accounting for financial results. The modeling method made it possible to propose a generalized scheme for organizing the information flow within the accounting system. Comparative analysis was used to identify differences between approaches to accounting organization in various economic entities.

The information base of the study was the financial statements of domestic enterprises, analytical documents, methodological materials and statistical data, which made it possible to assess the practical effectiveness of the proposed methodological approaches and identify areas for their improvement.

**Results.** The scientific article reveals theoretical and applied aspects of organizing the movement of accounting and information flows in the accounting system of the enterprise's financial results. As a result of the study, it was established that the effective functioning of the accounting system directly depends on the level of orderliness, timeliness and consistency of information flows, which ensure the completeness and reliability of financial information.

The main methods of organizing accounting and information flows are systematized, among which the following are distinguished: centralized, decentralized, combined and automated approaches. It was found that the use of a combined method with elements of automation provides the highest level of efficiency, reduces the risks of information loss and contributes to the

prompt formation of financial reporting. Special attention is paid to the construction of a generalized model of accounting and information support for financial results, which includes sources of primary information, channels of its transmission, processing mechanisms and final results in the form of analytical indicators. The model takes into account both internal and external information connections of the enterprise.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their application to improve the quality of accounting, minimize errors in accounting for income and expenses, and optimize the process of managing financial results at enterprises in various sectors of the economy.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on an in-depth study of the impact of digital technologies and automated accounting systems on the organization of accounting and information flows. In particular, it is relevant to analyze the effectiveness of the implementation of ERP systems, artificial intelligence and cloud accounting platforms in the processes of formation, processing and transmission of financial information. It is also advisable to study the industry-specific features of the organization of accounting for financial results, taking into account the specifics of information flows in industry, agriculture, the service sector, etc. Special attention should be paid to the development of adaptive models of information support that are able to respond to changes in the external environment and internal business processes. The development of integrated approaches to ensuring cybersecurity and data protection in the accounting system for financial results is also seen as a promising direction, in particular in conditions of increasing risks of information leakage or distortion.

**Key words:** accounting and information flows, financial results, accounting system, accounting optimization, information, data integration, accounting.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з безпрецедентним зростанням обсягів інформації, що надходить із різних джерел, та необхідністю її швидкої і точної обробки для формування фінансових результатів. За даними досліджень IDC (International Data Corporation), обсяг світових даних зростає приблизно на 30–40% щороку, що безпосередньо впливає на складність обробки фінансової інформації. Водночас, за даними звіту Gartner у 2023 році, понад 60% підприємств відчують значні труднощі у синхронізації та інтеграції обліково-інформаційних потоків через застарілі або неузгоджені системи обліку.

Дана ситуація ускладнюється підвищеними вимогами до прозорості, достовірності та оперативності фінансової звітності, які висувають як національні, так і міжнародні стандарти обліку (IFRS, GAAP). Розрив у часі між фактичними операціями та їх відображенням у системі обліку, дублювання інформації, помилки при ручному введенні даних та відсутність централізованого контролю над інформаційними потоками призводять до зниження якості обліку фінансових результатів і підвищення ризику прийняття помилкових управлінських рішень.

Однією з ключових проблем є відсутність ефективних методів організації руху обліково-інформаційних потоків, які б забезпечували інтеграцію різнорідних даних, автоматизацію процесів обробки, а також оптимізацію обміну інформацією між підсистемами обліку і зовнішніми інформаційними ресурсами. Особливо актуально це для середніх та великих підприємств, де обсяг фінансової інформації значний, а кількість інформаційних систем різноманітна.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження комплексних методів організації руху обліково-інформаційних потоків, що базуються на

сучасних інформаційних технологіях (ERP-системи, ВІ-платформи, штучний інтелект), значно підвищить точність, своєчасність та ефективність формування фінансових результатів підприємства. При цьому, автоматизація та стандартизація інформаційних процесів дозволять знизити витрати на обробку даних та мінімізувати людський фактор у виникненні помилок.

Таким чином, проблема полягає у розробці методів, які враховують специфіку фінансового обліку, потреби підприємств різних галузей та новітні технологічні тренди, що забезпечать надійний, швидкий і контрольований рух обліково-інформаційних потоків, сприяючи підвищенню якості управління фінансовими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження в сфері обліку та управління фінансовими результатами все більше акцентують увагу на необхідності інтеграції обліково-інформаційних потоків із сучасними концепціями сталого розвитку та прозорості звітності. Екклз Р. [1] підкреслюють важливість розробки секторно-специфічних стандартів для звітності, що включають як фінансові, так і нефінансові аспекти. Це свідчить про те, що методи організації обліково-інформаційних потоків мають адаптуватися до галузевих особливостей і враховувати розширені вимоги до інформаційного забезпечення. Грей Р. [2] у своїй роботі розглядає, наскільки сучасні системи обліку відповідають концепції сталого розвитку, і ставить під сумнів ефективність існуючих методів у відображенні екологічних та соціальних аспектів діяльності організацій та підкреслює потребу у вдосконаленні методів організації інформаційних потоків, щоб забезпечити комплексний і достовірний облік фінансових і нефінансових результатів підприємств. Ган Р. і Кюнен М. [3] у своєму огляді виділяють ключові чинники, що впливають на звітність з питань сталого розвитку,

зокрема роль нормативного середовища, внутрішніх політик підприємств та розвитку інформаційних технологій, які безпосередньо впливають на організацію обліково-інформаційних потоків, оскільки змушують підприємства впроваджувати більш інтегровані та автоматизовані системи обліку. Герциг К. і Шальтеггер С. [4] акцентують увагу на необхідності професійного навчання і розвитку навичок у сфері звітності зі сталого розвитку, що є критично важливим для ефективного впровадження сучасних методів організації обліково-інформаційних потоків та підтверджує, що успіх цифрової трансформації систем обліку багато в чому залежить від кваліфікації персоналу і його здатності адаптуватися до нових технологічних рішень.

Таким чином, сучасна наукова література вказує на важливість комплексного підходу до організації руху обліково-інформаційних потоків, який враховує як технічні, так і організаційні аспекти, а також потреби у професійному розвитку працівників. Впровадження таких підходів дозволить підвищити якість обліку фінансових результатів підприємств і сприятиме їх сталому розвитку в умовах сучасного ринку.

**Метою статті** є розробка ефективних методів організації руху обліково-інформаційних потоків, що забезпечують підвищення точності, своєчасності та надійності формування фінансових результатів підприємства, з урахуванням сучасних технологічних трендів та особливостей інформаційного середовища.

**Матеріали і методи.** У ході дослідження методів організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечили цілісне розуміння досліджуваного явища. Теоретичну основу становили наукові праці сучасних українських і зарубіжних авторів з питань організації бухгалтерського обліку, економічного аналізу, управління інформаційними потоками та обліку фінансових результатів. Також враховано чинне законодавство та нормативно-правові документи, зокрема Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, Міжнародні стандарти фінансової звітності, внутрішні регламенти підприємств.

З метою досягнення поставлених завдань застосовано методи аналізу й синтезу — для осмислення сутності та структури обліково-інформаційних потоків; системного підходу — для розгляду системи обліку як взаємопов'язаної сукупності процесів; функціонального аналізу — для оцінки ефективності існуючих підходів до обліку фінансових результатів. Метод моделювання дав змогу запропонувати узагальнену схему організації інформаційного потоку в межах облікової системи. Порівняльний аналіз використовувався для виявлення відмінностей між підходами до організації обліку в різних господарських суб'єктах.

Інформаційною базою дослідження виступили фінансова звітність вітчизняних підприємств, аналітичні документи, методичні матеріали та статистичні дані, що дало змогу оцінити практичну ефективність запропонованих методичних підходів та виявити напрями їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Організація руху обліково-інформаційних потоків є ключовим аспектом ефективного ведення фінансового обліку на підприємствах різного масштабу та галузевої належності. Вітчизняна науково-практична думка зосереджує увагу на системному підході до формування інформаційних потоків, що ґрунтується на стандартизації документообігу та оптимізації внутрішніх процедур збору та обробки фінансових даних. Українські дослідники, зокрема, відзначають важливість узгодження облікових процесів із нормативними вимогами та адаптації інформаційних систем до специфіки національного законодавства.

Зарубіжний досвід організації обліково-інформаційних потоків значною мірою орієнтований на впровадження інтегрованих інформаційних систем управління, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) та BI (Business Intelligence) платформи, які дозволяють автоматизувати збір, обробку і аналіз фінансових даних у режимі реального часу, що суттєво підвищує точність і своєчасність формування фінансової звітності. Значну увагу приділяють також застосуванню штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування фінансових результатів і виявлення аномалій в облікових даних [5–6].

Важливо відзначити, що більшість зарубіжних підходів базується на інтеграції різноманітних інформаційних систем, що працюють у єдиному інформаційному просторі підприємства. Такий підхід дозволяє значно знизити рівень ручного втручання та помилок, оптимізувати інформаційні потоки, а також забезпечити оперативний доступ до фінансових показників для менеджменту. Водночас, зарубіжні практики підкреслюють необхідність безперервного оновлення та адаптації систем обліку до змін зовнішнього середовища, включаючи нормативні та ринкові фактори.

У вітчизняній практиці проблемою залишається висока фрагментованість облікових систем і недостатній рівень їх інтеграції, що створює складнощі в організації безперебійного руху обліково-інформаційних потоків. Часто підприємства використовують різноманітні програмні продукти, які не мають єдиного стандарту обміну даними, що призводить до дублювання інформації, втрат та затримок у формуванні фінансових результатів. В таких умовах посилюється потреба у впровадженні комплексних методів оптимізації, які б враховували специфіку українського ринку і законодавства [7].

У сучасних дослідженнях акцентується увага на поєднанні традиційних методів обліку з інноваційними технологіями цифрової трансформації, що дає



змогу не лише підвищити якість обробки інформації, але й створити гнучкі системи, здатні адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі. Таким чином, аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду виявляє як подібності, так і принципові відмінності у підходах до організації обліково-інформаційних потоків, що відкриває нові можливості для розробки удосконалених методів у контексті глобалізації та цифровізації економіки.

Традиційні підходи до організації руху обліково-інформаційних потоків, що базуються на ручній обробці даних та застосуванні розрізнених програмних продуктів, в умовах сучасного інформаційного середовища виявляють низку суттєвих обмежень. По-перше, вони не забезпечують належної оперативності та точності обробки великого обсягу фінансової інформації, що значно зростає внаслідок масштабування діяльності підприємств та зростання вимог до звітності. Затримки в обробці даних часто призводять до втрати конкурентних переваг і помилок у прийнятті управлінських рішень.

По-друге, традиційні системи не враховують сучасні вимоги інтеграції різних інформаційних джерел і форматів даних, що ускладнює їх синхронізацію і уніфікацію. Відсутність єдиного інформаційного простору викликає дублювання інформації, виникнення помилок через некоректне оновлення даних, а також збільшує витрати часу на їх перевірку та корекцію. Це особливо актуально для підприємств із розгалуженою структурою, що використовують кілька облікових систем [8].

По-третє, традиційні методи не підтримують автоматизоване виявлення та корекцію помилок, що призводить до високої залежності від людського фактора і, як наслідок, до ризику виникнення інформаційних неточностей та шахрайства. Недостатній рівень контролю за якістю обробки даних ускладнює своєчасне виявлення відхилень і негативно впливає на достовірність фінансової звітності.

Четвертою проблемою є недостатня адаптивність традиційних систем до швидких змін у нормативно-правовому середовищі та бізнес-процесах підприємств. Відсутність гнучких механізмів оновлення і модифікації облікових процедур ускладнює впровадження нових стандартів і вимог, що створює загрозу несвоєчасного виконання законодавчих норм і фінансових регуляцій. Нарешті, традиційні підходи майже не використовують потенціал сучасних цифрових технологій — штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних рішень — що обмежує можливості автоматизації, прогнозування і глибокого аналітичного опрацювання фінансової інформації. Відсутність таких інструментів перешкоджає формуванню прозорої і ефективної системи управління обліково-інформаційними потоками [8–9].

У сучасних умовах інформаційного вибуху та посилення вимог до точності і швидкості обробки фінансових даних традиційні підходи до організації

руху обліково-інформаційних потоків є недостатніми. Виникає нагальна потреба у впровадженні нових методів і технологій, які здатні подолати ці обмеження і забезпечити підприємствам конкурентоспроможність та фінансову стабільність. Обліково-економічна інформаційна система (OEIC) у системі обліку фінансових результатів підприємства є комплексом взаємопов'язаних програмних і технологічних засобів, які забезпечують збір, обробку, зберігання та аналіз фінансово-економічної інформації для підтримки прийняття управлінських рішень [10]. Така система інтегрує дані з різних функціональних підрозділів підприємства, включаючи бухгалтерський облік, фінанси, планування, виробництво та збут. Основою моделі OEIC є централізована база даних, яка акумулює інформацію про господарські операції, фінансові результати, витрати і доходи, а також ключові економічні показники діяльності підприємства. Завдяки цьому забезпечується своєчасний доступ керівництва до актуальної і достовірної інформації, що підвищує ефективність управління (рис. 1).

Модель передбачає багаторівневу архітектуру, де на операційному рівні здійснюється збір первинних даних, на аналітичному — їх обробка та формування звітності, а на стратегічному — підтримка прийняття рішень на основі комплексного аналізу. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, BI-аналітика, штучний інтелект, дозволяє автоматизувати ці процеси і значно підвищити якість управління [11–13].

Ключовими компонентами моделі є модулі бухгалтерського і управлінського обліку, планування бюджету, контролю фінансових потоків, аналізу витрат і доходів, а також інструменти для прогнозування фінансових результатів. Інтеграція цих модулів забезпечує безперервний рух інформації між підрозділами, знижуючи ризик інформаційних розривів і підвищуючи точність звітності.

Впровадження моделі обліково-економічної інформаційної системи дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на виклики ринку, оптимізувати фінансові ресурси і підвищувати загальну конкурентоспроможність.

Одним із ключових напрямів удосконалення організації руху обліково-інформаційних потоків є впровадження інтегрованих інформаційних систем, зокрема ERP-систем (Enterprise Resource Planning). Ці платформи забезпечують єдину базу даних, що об'єднує всі підсистеми обліку підприємства, дозволяючи автоматизувати обробку фінансових операцій та мінімізувати дублювання інформації. Впровадження ERP-системи створює умови для централізованого контролю за обліково-інформаційними потоками, покращує синхронізацію даних і підвищує оперативність формування фінансової звітності.

Сучасна BI-аналітика (Business Intelligence) доповнює ERP-системи, надаючи потужні інструменти



для збору, обробки та візуалізації фінансових даних. Застосування ВІ дозволяє підприємствам отримувати детальні аналітичні звіти в режимі реального часу, що значно полегшує прийняття стратегічних рішень на основі достовірної інформації. Інтеграція ВІ у систему обліку сприяє виявленню трендів, аномалій і потенційних ризиків, що позитивно впливає на управління фінансовими результатами.

Автоматизація облікових процесів є ще одним важливим компонентом запропонованої методики. Вона включає використання технологій роботизації (RPA — Robotic Process Automation) для автоматичного виконання рутинних операцій, таких як введення первинних документів, обробка платежів та формування звітності. Автоматизація знижує ризик людських помилок, прискорює інформаційний потік і дозволяє звільнити час працівників для виконання більш аналітичних та управлінських функцій. Методика також передбачає використання сучасних хмарних технологій, які забезпечують доступність облікової інформації

з будь-якої точки світу в режимі 24/7, що особливо важливо для підприємств із розгалуженою структурою або з віддаленими підрозділами, оскільки сприяє оперативній комунікації та координованій роботі між різними ланками бізнесу. Крім того, хмарні рішення забезпечують гнучкість масштабування і дозволяють знижувати витрати на інфраструктуру [14–16].

Важливою складовою методики є побудова системи контролю і безпеки інформаційних потоків, що включає застосування засобів криптографії, багаторівневої аутентифікації та систем резервного копіювання, що гарантує захист конфіденційної фінансової інформації від несанкціонованого доступу, втрат або пошкоджень, що є критично важливим для підтримання довіри з боку керівництва, партнерів та контролюючих органів. Запропонована методика організації руху обліково-інформаційних потоків базується на комплексному впровадженні ERP-систем, ВІ-аналітики, автоматизації рутинних процесів і хмарних технологій, що забезпечує високу

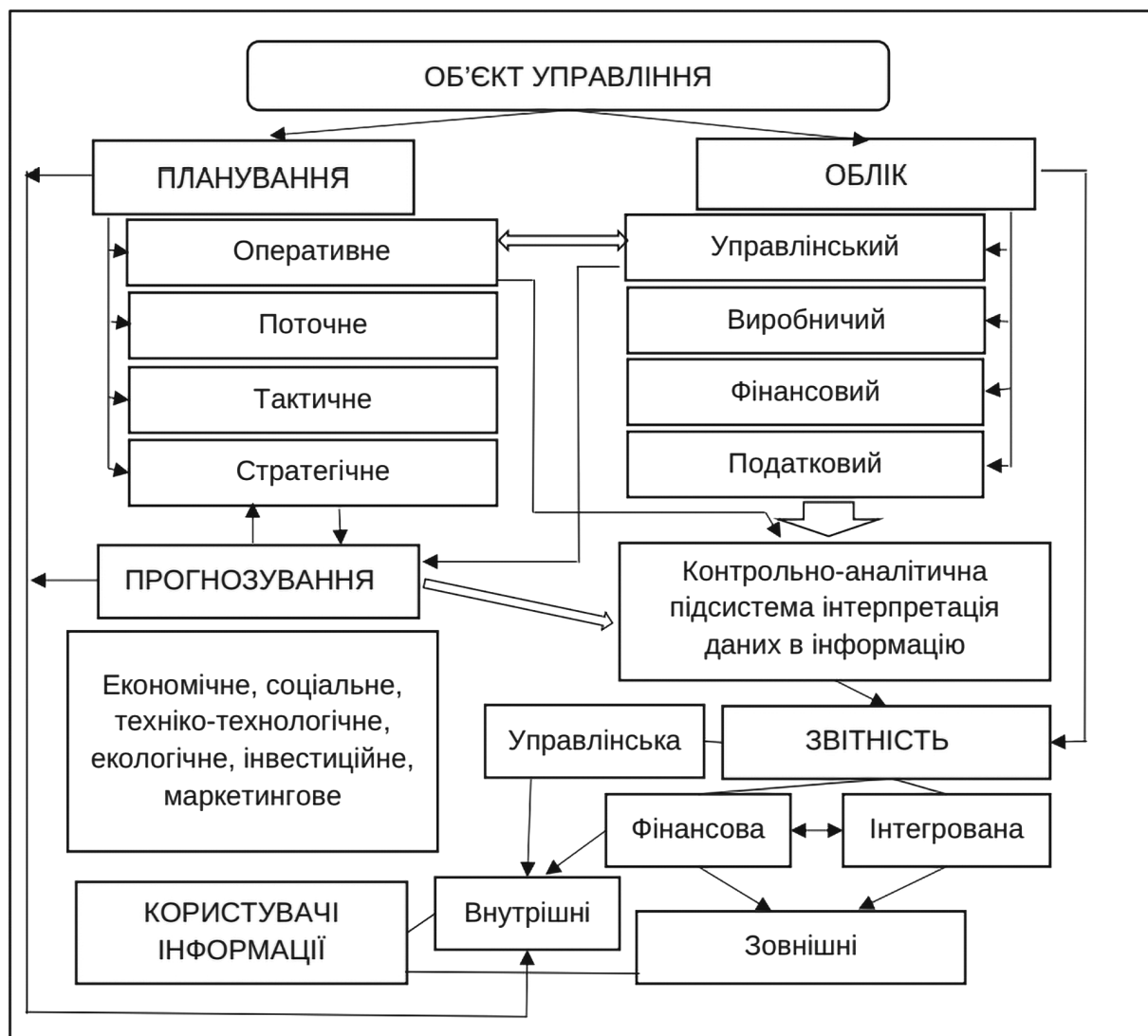


Рис. 1. Модель обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємства  
Джерело: авторська розробка

оперативність, точність і безпеку обробки фінансової інформації. Такий підхід відповідає сучасним викликам і потребам підприємств у цифрову епоху, сприяючи підвищенню ефективності системи обліку фінансових результатів [17].

Впровадження розроблених методів організації руху обліково-інформаційних потоків в практику підприємств потребує комплексного підходу, що враховує специфіку діяльності конкретної організації та особливості її інформаційної інфраструктури. Перш за все, рекомендується розпочинати впровадження з детального аудиту існуючих інформаційних систем і процесів обліку, що дозволить виявити «вузькі місця» і визначити пріоритетні напрями модернізації.

Другим кроком має бути розробка поетапного плану впровадження інтегрованих ERP-систем, автоматизації рутинних операцій і BI-аналітики з урахуванням масштабу підприємства та ресурсних можливостей. Для підприємств з обмеженим бюджетом рекомендовано розглянути можливість впровадження хмарних рішень, які дозволяють знизити капітальні витрати на IT-інфраструктуру та забезпечують гнучкість масштабування.

Важливо також звернути увагу на підготовку персоналу та зміни в організаційній структурі. Запровадження нових методів потребує підвищення кваліфікації співробітників, особливо у сфері інформаційних технологій та аналітики даних. Рекомендується впроваджувати програми навчання і підтримки, що сприятимуть адаптації працівників до нових інструментів і процедур.

Для підприємств різних галузей доцільно адаптувати розроблені методи з урахуванням специфіки їх діяльності. Наприклад, у виробничому секторі акцент слід зробити на інтеграції обліку з операційними системами контролю виробництва, тоді як у сфері послуг — на підвищенні швидкості обробки фінансових транзакцій та аналітиці клієнтських даних. Гнучкість методики дозволяє успішно застосовувати її як у малому бізнесі, так і на великих корпораціях. Важливо впроваджувати систему моніторингу ефективності нових методів на основі ключових показників продуктивності (KPI). Це дозволить оперативно оцінювати результати, виявляти проблеми і коригувати процеси в режимі реального часу, що сприятиме безперервному удосконаленню обліково-інформаційних потоків.

Насамкінець, рекомендується посилити заходи з кібербезпеки та захисту інформації, оскільки автоматизація та цифровізація облікових процесів підвищують ризики кібератак і несанкціонованого доступу до фінансових даних. Впровадження сучасних засобів захисту, регулярне оновлення програмного забезпечення та формування культури інформаційної безпеки серед працівників є невід’ємними складовими успішного впровадження розроблених методів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У ході дослідження було проаналізовано сучасний стан організації руху обліково-інформаційних потоків у системі обліку фінансових результатів підприємств з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду. Виявлено, що традиційні методи, хоча й мають певний потенціал, у сучасних умовах цифровізації економіки не забезпечують необхідної оперативності, точності та інтеграції інформаційних потоків та створює суттєві ризики для достовірності фінансової звітності і прийняття ефективних управлінських рішень. Розроблена методика організації руху обліково-інформаційних потоків базується на інтеграції ERP-систем, BI-аналітики, автоматизації рутинних процесів та використанні хмарних технологій. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оптимізувати збір і обробку даних, а й підвищити прозорість, швидкість і безпеку облікової інформації. Впровадження цієї методики сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, що є ключовою умовою підвищення його конкурентоспроможності. Практичні рекомендації розроблені з урахуванням різноманітності галузевих особливостей підприємств і передбачають поетапний підхід до впровадження нових технологій, адаптацію методів відповідно до специфіки діяльності, а також посилену підготовку персоналу і забезпечення кібербезпеки, що дасть змогу мінімізувати ризики, пов’язані з трансформацією інформаційних систем, і забезпечити стійкість бізнес-процесів. Отже, результати дослідження можуть бути використані для модернізації обліково-інформаційних систем на підприємствах різних масштабів та напрямів діяльності, що відкриває перспективи для подальших наукових розробок у сфері цифрової трансформації бухгалтерського обліку і управління фінансовими результатами.

### Література

1. Eccles, R. G., Krzus, M. P., Rogers, J., & Serafeim, G. (2012). The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), 65–71.
2. Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.
3. Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
4. Herzig, C., & Schaltegger, S. (2011). Education for sustainability reporting: Professional development and training for sustainability accounting and reporting. *Management Research Review*, 34(3), 306–328.
5. Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. *An institutionalist approach. Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299–316.
6. Adams, C. A. (2017). The sustainable development goals, integrated thinking and the integrated report. *International Integrated Reporting Council*. P. 208.
7. Burritt, R., & Schaltegger, S. (2014). Sustainability accounting and reporting: Fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(4), 563–590.
8. Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94.
9. De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042–1067.
10. KPMG. (2022). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022*. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/11/kpmg-survey-of-sustainability-reporting.html> (дата звернення: 11.05.2025).
11. La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., & Dumay, J. (2020). Rebuilding trust: Sustainability and non-financial reporting and the European Union regulation. *Meditari Accountancy Research*, 28(5), 701–725.
12. Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089.
13. Ivanenko, O. P. (2021). Methods for organizing the flow of accounting-information streams in the enterprise financial-result accounting system. *Economics and Accounting*, 4(62), 45–52.
14. Petrenko, L. S., & Hryhorenko, M. I. (2022). Accounting-information flows in financial reporting: organizational aspects. *Financial-Economic Bulletin*, 105(3), 30–37. <https://doi.org/10.1234/feb.v105i3.2022>.
15. Kovalchuk, V. M. (2020). The impact of information flows on the accuracy of financial-result accounting. *Accounting and Auditing Journal*, 7–8, 22–28.
16. Nechai, T. A. (2023). Systematization of methods for organizing accounting flows within an enterprise. *Contemporary Issues in Accounting & Auditing*, 2, 15–21.
17. Dyakiv, I. V. (2021). Accounting-information support for financial results: conceptual foundations of organization. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Economics*, 39(1), 110–114.

### References

1. Eccles, R. G., Krzus, M. P., Rogers, J., & Serafeim, G. (2012). The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), 65–71.
2. Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.
3. Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
4. Herzig, C., & Schaltegger, S. (2011). Education for sustainability reporting: Professional development and training for sustainability accounting and reporting. *Management Research Review*, 34(3), 306–328.
5. Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. *An institutionalist approach. Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299–316.
6. Adams, C. A. (2017). The sustainable development goals, integrated thinking and the integrated report. *International Integrated Reporting Council*. P. 208.
7. Burritt, R., & Schaltegger, S. (2014). Sustainability accounting and reporting: Fad or trend? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(4), 563–590.
8. Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94.
9. De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042–1067.
10. KPMG. (2022). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022*. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/11/kpmg-survey-of-sustainability-reporting.html> (available data: 11 May 2025).

11. La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., & Dumay, J. (2020). Rebuilding trust: Sustainability and non-financial reporting and the European Union regulation. *Meditari Accountancy Research*, 28(5), 701–725.
12. Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089.
13. Ivanenko, O.P. (2021). Methods for organizing the flow of accounting-information streams in the enterprise financial-result accounting system. *Economics and Accounting*, 4(62), 45–52.
14. Petrenko, L.S., & Hryhorenko, M.I. (2022). Accounting-information flows in financial reporting: organizational aspects. *Financial-Economic Bulletin*, 105(3), 30–37. <https://doi.org/10.1234/feb.v105i3.2022>
15. Kovalchuk, V.M. (2020). The impact of information flows on the accuracy of financial-result accounting. *Accounting and Auditing Journal*, 7–8, 22–28.
16. Nechai, T.A. (2023). Systematization of methods for organizing accounting flows within an enterprise. *Contemporary Issues in Accounting & Auditing*, 2, 15–21.
17. Dyakiv, I.V. (2021). Accounting-information support for financial results: conceptual foundations of organization. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Economics*, 39(1), 110–114.



УДК 336.763.3

**Мякишевська Олена Миколаївна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу*

*Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана*

**Miakyshevskaya Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the*

*Department of Corporate Finance and Controlling*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0009-0003-9739-3508

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11095

## ІПОТЕЧНІ ЦІННІ ПАПЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В ДЕВЕЛОПМЕНТІ

## MORTGAGE SECURITIES AS AN INSTRUMENT FOR SHAPING THE INVESTMENT CLIMATE IN DEVELOPMENT

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах модернізації житлової інфраструктури та зростаючого попиту на довгострокове фінансування, особливого значення набуває формування ефективного інвестиційного клімату в будівельному девелопменті. Одним із ключових фінансових інструментів, здатних забезпечити приплив капіталу, виступають іпотечні цінні папери, що демонструють високу ефективність у зарубіжній практиці. Їхнє використання дозволяє акумулювати фінансові ресурси, підвищити ліквідність фінансових установ, а також диверсифікувати ризики учасників ринку. Актуальність теми зумовлена необхідністю впровадження сучасних механізмів сек'юритизації для забезпечення стійкого розвитку українського ринку житлової нерухомості.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності використання іпотечних цінних паперів як інструменту активізації інвестиційної діяльності в галузі девелопменту, а також в оцінці потенціалу їхнього впровадження в умовах вітчизняного економічного середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз, логічне узагальнення, структурно-функціональний підхід, а також аналіз нормативно-правової бази України та міжнародного досвіду США, ЄС, Канади щодо функціонування ринку іпотечних цінних паперів. Інформаційною основою дослідження стали звіти міжнародних фінансових організацій, аналітичні огляди фондових ринків, наукові публікації, а також чинні регуляторні документи у сфері іпотеки та сек'юритизації.

Результати дослідження свідчать про значний потенціал іпотечних цінних паперів у диверсифікації джерел фінансування девелоперських проєктів, активізації участі інституційних інвесторів, зниженні вартості залучення капіталу, а також у формуванні прозорості та ефективної фінансової архітектури ринку нерухомості. Окреслено переваги використання сек'юритизованих активів як інструменту залучення інвестицій, зокрема: збільшення ліквідності активів, підвищення кредитної спроможності емітентів, формування вторинного ринку цінних паперів. Також виявлено низку проблем, серед яких недосконалість законодавства, відсутність інституту рейтингування, низький рівень цифровізації процесів, а також недостатній рівень довіри до фінансових інструментів серед вітчизняних інвесторів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією зарубіжних моделей сек'юритизації до умов українського будівельного ринку, створенням спеціалізованих платформ для торгівлі іпотечними цінними паперами, розвитком цифрових інфраструктур, а також формуванням системи державного стимулювання інвесторів через гарантії, податкові пільги або субсидії. Комплексне вирішення цих питань сприятиме посиленню інвестиційної привабливості девелопменту, підвищенню фінансової стійкості сектору та в цілому розвитку цивілізованого фондового ринку в Україні.

**Ключові слова:** іпотечні цінні папери, інвестиційний клімат, девелопмент, ліквідність, управління ризиками, фінансові інструменти, нормативне регулювання.

**Summary.** Introduction. In the context of the modernization of residential infrastructure and the growing demand for long-term capital, forming an effective investment climate plays a crucial role in sustainable real estate development. Mortgage-backed securities are considered a promising financial instrument capable of stimulating the inflow of long-term investments, increasing the liquidity of financial institutions, and boosting investor confidence. Their implementation opens new opportunities for diversifying funding sources and enhancing the resilience of the construction sector to external fluctuations. The relevance of this topic is driven by the need to introduce advanced securitization mechanisms to ensure the stability and competitiveness of Ukraine's housing market.

The purpose of the study is to substantiate the feasibility of using mortgage-backed securities as an instrument for intensifying investment activity in the real estate development sector and to assess their potential implementation in the national economic context.

Materials and methods. The study is based on general scientific and special methods, including comparative analysis, logical generalization, a structural-functional approach, and a review of Ukraine's regulatory framework. Additionally, international practices from the U.S., EU, and Canada in the functioning of the mortgage securities market were analyzed. The research draws upon data from international financial institutions, capital market reports, academic publications, and current legislative documents related to mortgage lending and securitization.

The results demonstrate significant potential for mortgage-backed securities in diversifying funding sources for development projects, increasing institutional investor participation, lowering capital acquisition costs, and shaping a transparent and effective financial market architecture. The advantages of using securitized assets include greater asset liquidity, improved issuer creditworthiness, and creating a secondary securities market. At the same time, the study highlights key challenges, such as underdeveloped legislation, the absence of credit rating institutions, limited digital infrastructure, and a lack of investor confidence in complex financial instruments.

The prospects for further research include adapting international securitization models to the Ukrainian development market, creating specialized trading platforms for mortgage-backed securities, fostering digital financial infrastructure, and developing state support mechanisms for investors, such as guarantees, tax incentives, and subsidies. A comprehensive solution to these issues will strengthen the investment attractiveness of the real estate market, enhance the sector's financial resilience, and contribute to developing a mature capital market in Ukraine.

**Key words:** mortgage-backed securities, investment climate, development, liquidity, risk management, financial instruments, regulatory framework.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток будівельної галузі вимагає створення ефективного інвестиційного середовища, здатного забезпечити стабільне фінансування проєктів девелопменту та підтримати інноваційні процеси у секторі. Водночас існуючі механізми залучення капіталу часто є недостатніми для забезпечення сталого розвитку, особливо в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на фінансових ринках. Іпотечні цінні папери (далі ІЦП), будучи одним із ключових інструментів сек'юритизації активів, мають потенціал значно розширити можливості фінансування будівельних проєктів за рахунок підвищення ліквідності фінансових ресурсів та диверсифікації джерел інвестицій. Однак, розвиток ринку ІЦП у вітчизняних умовах стикається з низкою проблем, серед яких недостатньо сформоване нормативно-правове поле, низький рівень довіри інвесторів, а також обмежена інституційна підтримка. Це ускладнює широке впровадження таких фінансових інструментів у практику девелоперських компаній, що, у свою чергу, обмежує потенціал інвестиційного клімату в галузі. З огляду на вищезазначене, виникає нагальна потреба у глибокому науковому аналізі ролі ІЦП як інструменту формування інвестиційного клімату, що дозволить визначити ефективні шляхи подолання існуючих бар'єрів та сприятиме сталому розвитку будівельного сектора в умовах сучасних економічних викликів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про зростання інтересу до проблем розвитку іпотечного кредитування та інвестицій у житлове будівництво як важливих чинників економічного зростання та забезпечення житлових прав громадян. У публікаціях В. С. Гарбузової [1] та Ю. В. Жежеруна [2] висвітлено сучасний стан ринку іпотечного кредитування в Україні. Автори підкреслюють бар'єри на шляху до доступного іпотечного фінансування, зокрема, нестабільність процентної політики, високі банківські ризики та обмеженість довгострокових ресурсів. У статті І. Каліни та А. Величка [3] досліджено фінансові інструменти інвестування в будівництво, що відіграють стратегічну роль у розвитку девелоперських компаній. Автори зосереджуються на потребі диверсифікації джерел фінансування та впровадженні нових механізмів залучення капіталу. А. І. Богданенко [4] аналізує процес становлення системи інвестиційної діяльності у житлове будівництво в Україні, наголошуючи на потребі створення прозорого інституційного середовища. За схожим напрямком працюють М. А. Вознюк і М. С. Садов'як [5], які приділяють увагу оцінці специфіки вітчизняного будівельного ринку. Іноземні дослідники В. Готтман, В. Джакона та А. Станкевіч [6] розглядають глобальні тенденції у сфері інвестування у житлове будівництво, зокрема, роль цифрових технологій у підвищенні

ефективності проектного управління та залучення інвестицій. І. Єпіфанова [7] та М. Забаштанський і А. Роговий [8] досліджують можливості державної політики щодо стимулювання розвитку житлового фонду, наголошуючи на важливості активізації інвестиційної діяльності через створення сприятливого правового поля, податкових стимулів і партнерств із приватним сектором. В. Зянько, Т. Нечипоренко та І. Вальдшмідт [9] вивчають тенденції трансформації інвестиційного середовища на ринку житлової нерухомості, наголошуючи на динаміці попиту, зміні цінових моделей та реакції девелоперів на макроекономічні чинники. Праця А. Кузнецової та Д. Штейнгауза [10] акцентується на сутності ринку нерухомості як важливої складової фінансово-інвестиційного середовища. Автори обґрунтовують роль цього ринку у формуванні довгострокових інвестицій та капітальних потоків. С. А. Маляр [11] пропонує організаційно-економічний механізм розвитку житлового фонду, що включає елементи управління фінансами, інституційної підтримки і державного регулювання. У двох працях О. І. Баланської [12; 13] розкрито структуру системи фінансування житлового будівництва та типологізовано ризики, пов'язані з інвестуванням у цю сферу. Авторка наголошує на потребі захисту прав інвесторів і страхуванні будівельних проектів. І. Івахненко [14] аналізує перспективи застосування сучасних механізмів фінансування, таких як проектно, пайове та лізингове фінансування, у секторі житлового будівництва. Окреме місце посідає публікація Г. А. Оптинцевої [15], у якій обґрунтовується можливість застосування краудфандингу як альтернативного фінансового інструменту у будівельній галузі, зокрема, для інноваційних або соціально значущих проектів.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності використання ІЦП як інструменту формування інвестиційного клімату в девелопменті. Завданнями дослідження є:

1. Визначення ролі ІЦП як інструменту формування інвестиційного клімату в девелопменті шляхом.
2. Аналіз їх впливу на залучення інвестицій, підвищення ліквідності фінансових ресурсів та управління ризиками.
3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх застосування для забезпечення сталого розвитку будівельної галузі в умовах сучасних економічних викликів.

**Матеріали і методи дослідження.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правова база, що регулює використання ІЦП у фінансовому секторі та будівельній галузі; 2) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які досліджують механізми функціонування ринку ІЦП, їх вплив на інвестиційний клімат, ліквідність фінансових ресурсів і управління ризиками в девелопменті; 3) статистичні дані та аналітичні матеріали щодо розвитку ринку ІЦП у різних країнах.

У процесі дослідження застосовувались методи теоретичного узагальнення і систематизації для визначення сутності, типології та характеристик ІЦП як фінансових інструментів; методи аналізу та синтезу для оцінки впливу ІЦП на залучення інвестицій, підвищення ліквідності та управління ризиками у будівельній галузі; порівняльний аналіз для виявлення переваг і недоліків різних моделей регулювання ринку ІЦП; логічне узагальнення для формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів застосування ІЦП з метою забезпечення сталого розвитку будівельного сектору.

**Виклад основного матеріалу.** ІЦП є важливим інструментом фінансових ринків, що відіграють суттєву роль у мобілізації капіталу та підтримці сталого розвитку будівельного сектору. В умовах зростаючої потреби в модернізації житлової та комерційної інфраструктури, а також у забезпеченні доступу до довгострокового фінансування, ІЦП виступають механізмом сек'юритизації активів, що сприяє підвищенню ліквідності та диверсифікації джерел фінансування [1, с. 71].

Теоретичні основи використання ІЦП базуються на концепції сек'юритизації — процесі перетворення пулу іпотечних кредитів у торговельні фінансові інструменти, які можуть продаватися на відкритих ринках. Це дозволяє кредиторам звільнити капітал, зменшити ризики, пов'язані з окремими позичальниками, та розширити кредитний потенціал. Водночас інвестори отримують можливість інвестувати у відносно безпечні активи з передбачуваним доходом, що підвищує привабливість іпотечного ринку [2, с. 42].

У зарубіжній практиці ІЦП використовуються як ключовий інструмент фінансування житлового будівництва та розвитку комерційної нерухомості. Вони сприяють створенню стійких фінансових систем, що підтримують доступність житла, стимулюють інновації в будівельній сфері та покращують інвестиційний клімат. Зокрема, США, Європейський Союз, Канада та Австралія мають розвинені ринки ІЦП, що позитивно впливає на ефективність розподілу капіталу та стабільність фінансової системи в цілому.

В Україні ж ринок ІЦП перебуває на етапі формування, що зумовлено як економічними, так і регуляторними бар'єрами. Основними перешкодами є недостатній рівень правового забезпечення сек'юритизації, низька довіра інвесторів через макроекономічні та політичні ризики, а також недостатній розвиток фінансової інфраструктури. Однак, з огляду на актуальність питання модернізації житлової інфраструктури та потребу у довгостроковому фінансуванні будівельних проектів, ІЦП мають потенціал стати одним із основних джерел залучення інвестицій [3, с. 166].

З теоретичної точки зору, існує кілька підходів до класифікації та оцінки ІЦП. Перш за все, вони



поділяються на заставні, які забезпечені пулом іпотечних кредитів, та інші види, що можуть мати додаткові гарантії чи структуровані механізми захисту інвесторів [4, с. 179]. За строками обігу ІЦП класифікуються як коротко-, середньо- та довгострокові. Особливу увагу у сучасній практиці приділяють рейтинговим агентствам, які оцінюють кредитний ризик ІЦП, що безпосередньо впливає на їхню привабливість для інвесторів.

Ефективність застосування ІЦП в девелопменті залежить від комплексного регулювання ринку, що передбачає чіткі правила сек'юритизації, захист прав кредиторів і позичальників, а також механізми контролю за якістю активів. Моделі управління ризиками у цьому контексті включають диверсифікацію пулів кредитів, використання резервних фондів та гарантійних механізмів, що знижують ймовірність дефолту та підвищують стабільність доходів інвесторів [5, с. 59].

Одним із ключових аспектів формування інвестиційного клімату за допомогою ІЦП є забезпечення прозорості та інформаційної відкритості для учасників ринку. Впровадження сучасних інформаційних технологій і платформ для обігу цінних паперів сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, що є критично важливим фактором для розвитку ринку в Україні. Крім того, держава має відігравати активну роль у стимулюванні використання іпотечних інструментів через розробку відповідної нормативної бази, податкових стимулів та підтримку фінансової освіти [6, с. 2128].

Порівняльний аналіз ключових характеристик ринків ІЦП у провідних країнах світу дає змогу виокремити основні фактори успіху та проблемні зони для їх розвитку (табл. 1).

Аналіз світового досвіду функціонування ринків ІЦП свідчить про ключову роль розвиненої регуляторної інфраструктури, стандартизації інструментів і високого рівня довіри інвесторів у забезпеченні масштабності та ефективності таких фінансових ринків. Провідні країни, зокрема, США та держави

ЄС, демонструють значні обсяги ринку ІЦП завдяки високому рівню правового регулювання, широкому використанню сек'юритизованих інструментів і розвиненій системі рейтингового оцінювання. У країнах із середнім рівнем розвитку цього сегмента, як-от Канада та Австралія, спостерігається фокус на захисті інвесторів і впровадженні цифрових платформ, що формують поступову довіру до інструменту. Натомість в Україні, ринок ІЦП перебуває на початковій стадії становлення, що зумовлено недостатнім нормативно-правовим забезпеченням, низькою довірою інвесторів і відсутністю ефективних механізмів сек'юритизації. Отже, для активізації ринку ІЦП в Україні необхідно не лише запозичувати успішні міжнародні практики, а й створювати власну інституційну основу, яка відповідатиме потребам внутрішнього ринку та сприятиме його інтеграції у глобальну фінансову систему. В таблиці 2 представлено основні типи ІЦП, їх характеристики та роль у формуванні інвестиційного клімату

Аналіз представлених типів ІЦП свідчить про різноманітність фінансових інструментів, що використовуються для формування інвестиційного клімату в девелопменті. Заставні цінні папери, забезпечені пулом іпотечних кредитів, забезпечують інвесторам стабільний дохід та можливість диверсифікації, що сприяє підвищенню ліквідності ринку. Структуровані ІЦП із додатковими гарантіями або страховками значно зменшують кредитний ризик, що дозволяє залучати ширше коло інвесторів та стимулює розвиток ринку. Сертифікати участі забезпечують гнучкість у формуванні інвестиційного портфеля, що розширює можливості для інвестування та підвищує привабливість іпотечних інструментів для різних категорій учасників ринку [7, с. 188]. Гарантовані ІЦП, підтримувані державними або приватними гарантіями, відзначаються високою надійністю, що позитивно впливає на довіру інвесторів і сприяє стабільності ринку в цілому. Таким чином, різні типи ІЦП виконують важливу роль у створенні ефективного інвестиційного середовища,

Таблиця 1

**Аналіз ключових характеристик ринків ІЦП у провідних країнах світу**

Країна	Розмір ринку ІЦП (млрд. дол. США)	Рівень регуляції	Основні інструменти	Рівень довіри інвесторів	Особливості розвитку
США	3156	Високий	Заставні, структуровані	Високий	Розвинена інфраструктура, рейтинги
ЄС	2545	Високий	Заставні, сек'юритизація	Високий	Гармонізація стандартів
Канада	518	Середній	Заставні	Середній	Акцент на безпеку інвесторів
Австралія	420	Середній	Заставні, гарантовані	Середній	Розвиток технологій торгівлі
Україна	22	Низький	Заставні	Низький	Потребує нормативного удосконалення

Джерело: [6, с. 2130]



Таблиця 2

**Основні типи ІЦП, їх характеристики та роль у формуванні інвестиційного клімату**

Тип	Характеристика	Переваги для інвесторів	Вплив на інвестиційний клімат
Заставні (Mortgage-Backed Securities)	Забезпечені пулом іпотечних кредитів	Стабільний дохід, диверсифікація	Підвищення ліквідності ринку
Структуровані ІЦП	Мають додаткові гарантії або страховки	Зменшення кредитного ризику	Залучення більш широкого кола інвесторів
Сертифікати участі	Дозволяють інвестувати у частину пулу кредитів	Гнучкість у формуванні портфеля	Розширення інвестиційних можливостей
Гарантовані ІЦП	Підтримуються державними або приватними гарантіями	Висока надійність	Підвищення довіри та стабільності ринку

*Джерело:* [7, с. 188]

забезпечуючи баланс між ризиком та доходністю, а також сприяючи залученню капіталу в будівельний сектор.

Однією з головних переваг ІЦП є можливість залучення значних обсягів довгострокового фінансування, що особливо актуально для будівельної галузі, яка характеризується тривалими інвестиційними циклами та високою капіталомісткістю [8, с. 216]. Завдяки сек'юритизації, ризики, пов'язані з окремими іпотечними кредитами, розподіляються між численними інвесторами, що знижує інвестиційні бар'єри та підвищує привабливість будівельних проєктів для різних категорій капіталу. Це, у свою чергу, сприяє формуванню більш сприятливого інвестиційного середовища та активізації потоків приватних й інституційних інвестицій [9, с. 43].

Вплив ІЦП на ліквідність фінансових ресурсів будівельної галузі є особливо значущим. Традиційно, кредитування девелоперських проєктів пов'язано з низькою ліквідністю через довгі строки повернення кредитів і високий ризик прострочень. Впровадження ІЦП дозволяє трансформувати довгострокові активи у ліквідні інструменти, які можуть торгуватися на вторинному ринку, що суттєво збільшує обсяги доступних фінансових ресурсів і сприяє оптимізації управління грошовими потоками у будівельних компаніях. Підвищення ліквідності, у свою чергу, створює додаткові стимули для розвитку фінансових інститутів, які спеціалізуються на обслуговуванні іпотечного ринку, і формує умови для інновацій у кредитуванні [10, с. 8].

Управління ризиками за допомогою ІЦП базується на диверсифікації кредитних портфелів та застосуванні структурованих інструментів із різними рівнями захисту інвесторів. Структуровані ІЦП, що мають гарантії чи страхові механізми, дозволяють зменшити вплив дефолтів окремих позичальників і забезпечують стабільність прибутковості для інвесторів [11, с. 307]. Це сприяє формуванню більш стійкої фінансової системи в будівельній галузі, де ризики, пов'язані з ринковими коливаннями та економічною нестабільністю, можуть бути значними. Крім того, ІЦП сприяють підвищенню прозорості фінансових потоків та стандартизації процедур оцінки кредитоспроможності позичальників, що підвищує загальну довіру до ринку [12, с. 105].

Водночас розвиток ринку ІЦП в Україні залишається на початковому етапі через низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем регуляторного забезпечення, відсутністю необхідної інфраструктури та низькою довірою інвесторів. Проте, інтеграція цього інструменту у систему фінансування будівельного сектору має значний потенціал для активізації інвестиційної діяльності, підвищення ліквідності та оптимізації управління ризиками. Комплексний підхід до вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток ринкової інфраструктури та підвищення фінансової грамотності учасників ринку є ключовими факторами успішного впровадження ІЦП у вітчизняних реаліях [13, с. 96].

Враховуючи викладене, можна констатувати, що ІЦП є ефективним інструментом, який сприяє розширенню фінансових можливостей будівельної галузі через залучення довгострокових інвестицій, підвищення ліквідності активів і посилення механізмів управління ризиками. Водночас для максимальної реалізації цього потенціалу необхідно проводити подальші наукові дослідження та практичні розробки, спрямовані на адаптацію світового досвіду до національних особливостей економіки і ринку нерухомості [14, с. 2].

В умовах стрімких змін сучасної економіки та глобальних викликів для будівельного сектору ІЦП набувають все більшого значення як інструмент формування інвестиційного клімату та забезпечення сталого розвитку. Ефективне застосування цих фінансових інструментів потребує комплексного підходу, що враховує як особливості регуляторного середовища, так і механізми управління ризиками, ліквідністю та інвестиційними потоками. З огляду на актуальні економічні умови, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів застосування ІЦП є ключовою передумовою для стимулювання розвитку будівельної галузі [15, с. 279].

У першу чергу необхідно зосередитися на удосконаленні нормативно-правового забезпечення

ринку ІЦП, яке на сьогодні залишається одним із головних бар'єрів для його ефективного функціонування. Впровадження єдиних стандартів емісії та обігу ІЦП, гармонізація з міжнародними практиками та посилення контролю за прозорістю інформації про активи, що забезпечують ІЦП, сприятиме підвищенню довіри інвесторів та зменшенню операційних ризиків. Рекомендовано також створення централізованих реєстрів іпотечних активів, що полегшить доступ до інформації та підвищить рівень прозорості.

Крім того, важливо активізувати державну підтримку через створення механізмів часткового державного страхування іпотечних портфелів або гарантій, що дозволить знизити кредитний ризик та залучити більше приватних інвестицій. Подібні механізми вже успішно застосовуються у багатьох країнах із розвиненими ринками ІЦП і довели свою ефективність у підвищенні стабільності фінансової системи. Вдосконалення інфраструктури торгівлі ІЦП, зокрема, шляхом запровадження електронних торговельних платформ і систем репо-операцій, забезпечить підвищення ліквідності ринку та гнучкості управління активами. Це також сприятиме залученню інституційних інвесторів, які прагнуть інвестувати у довгострокові, надійні фінансові інструменти. Важливим аспектом є також розвиток методичних підходів до оцінки іпотечних активів і ризиків, що дозволить удосконалити систему кредитного аналізу, зробити оцінку більш точною та

прозорою. Необхідна активна взаємодія між фінансовими установами, девелоперськими компаніями і регуляторами для створення ефективних процедур моніторингу та управління ризиками. Для підтримки сталого розвитку будівельного сектора, слід також стимулювати інновації у структуризації ІЦП, наприклад, через випуск «зелених» іпотечних облігацій, які будуть спрямовані на фінансування екологічно безпечних будівельних проєктів. Це не лише розширить спектр інвестиційних можливостей, а й допоможе інтегрувати екологічні стандарти у будівельну галузь, що відповідає сучасним трендам сталого розвитку. Системний розвиток освітніх програм і підвищення кваліфікації фахівців у сфері іпотечного ринку, фінансів і ризик-менеджменту є додатковою передумовою для підвищення якості управління іпотечними цінними паперами та покращення інвестиційного клімату. В таблиці 3 подано основні проблеми ринку ІЦП та відповідні напрями вдосконалення.

Ці фактори істотно знижують довіру інвесторів, ускладнюють прозорість ринку та обмежують можливості залучення інвестицій. Для подолання цих перешкод необхідно впроваджувати комплексні заходи, що включають гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами, створення електронних реєстрів іпотечних активів, розвиток систем державних гарантій і страхування, а також модернізацію інфраструктури торгівлі шляхом впровадження електронних торгових платформ та операцій репо.

Таблиця 3

**Основні проблеми ринку ІЦП та відповідні напрями вдосконалення**

Проблема	Вплив на ринок	Рекомендації щодо вдосконалення
Недосконале нормативне регулювання	Низька довіра інвесторів	Гармонізація законодавства, впровадження стандартів МСФЗ
Відсутність централізованої інформаційної бази	Низька прозорість і висока операційна складність	Створення електронних реєстрів іпотечних активів
Високий кредитний ризик	Обмежене залучення інвестицій	Впровадження систем державних гарантій і страхування
Низька ліквідність	Обмежені можливості торгівлі	Розвиток електронних торгових платформ, репо-операцій
Недостатній рівень кваліфікації фахівців	Погане управління ризиками	Розвиток професійної освіти та підвищення кваліфікації

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

**Приклади ефективних механізмів підтримки ринку ІЦП у світі**

Країна	Механізми підтримки	Результати
США	Агентські заставні, програми Fannie Mae і Freddie Mac	Висока ліквідність, стабільний розвиток
Канада	Державні гарантії, канадські іпотечні облігації	Стабільність ринку, висока довіра інвесторів
Європейський Союз	Гармонізація стандартів, підтримка ЄЦБ	Покращення прозорості, залучення інвестицій
Австралія	Розвинуті технології торгівлі, державні гарантії	Підвищення ліквідності, зниження ризиків

Джерело: [15, с. 280]

Окрім цього, підвищення кваліфікації фахівців є ключовим для ефективного управління ризиками і забезпечення сталого розвитку ринку. У цілому, реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню прозорості, ліквідності та інвестиційної привабливості ринку ІЦП, що є необхідною умовою для стабільного розвитку будівельного сектора. У таблиці 4 представлено приклади ефективних механізмів підтримки ринку ІЦП у світі.

Як бачимо, у США ключову роль відіграють агентські заставні та програми Fannie Mae і Freddie Mac, які забезпечують високу ліквідність і стабільність ринку. У Канаді державні гарантії та спеціалізовані іпотечні облігації формують довіру інвесторів і сприяють стабільності ринку. У Європейському Союзі гармонізація стандартів разом із підтримкою Європейського центрального банку покращують прозорість ринку і стимулюють приток інвестицій. В Австралії розвиток технологій торгівлі, у поєднанні з державними гарантіями підвищує ліквідність і знижує кредитні ризики. У цілому, інтеграція подібних механізмів є ключовою умовою для створення сприятливого інвестиційного клімату в будівельному секторі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, ІЦП є ефективним інструментом формування інвестиційного клімату

в девелопменті, сприяючи залученню інвестицій, підвищенню ліквідності фінансових ресурсів та покращенню механізмів управління ризиками у будівельній галузі. Їхнє впровадження стимулює розвиток фінансового ринку, підвищує довіру інвесторів та створює сприятливі умови для сталого зростання сектора. Водночас існуючі нормативні, інституційні та ринкові бар'єри потребують комплексного вирішення, що включає удосконалення регуляторної бази, впровадження сучасних технологій торгівлі та підвищення кваліфікації фахівців. Інформація про вплив ІЦП на інвестиційний клімат, ліквідність та ризики має стати основою для розробки стратегічних управлінських рішень і державної політики у сфері фінансування будівельного сектора. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці конкретних методик оцінки ефективності використання ІЦП у різних сегментах девелопменту, аналізі впливу цифрових технологій на прозорість і доступність цих інструментів, а також на формуванні адаптивних моделей регулювання, які б враховували особливості трансформаційної економіки і сприяли інтеграції національних ринків у глобальний фінансовий простір. Це дозволить підвищити інвестиційну привабливість будівельної галузі та забезпечити її сталий розвиток в умовах сучасних економічних викликів.

### Література

1. Гарбузова В. С. Сучасний стан та особливості розвитку іпотечного кредитування в Україні. *Економіка і суспільство*. 2020. № 10. С. 69–74.
2. Жежерун Ю. В. Сучасний стан ринку іпотечного кредитування в Україні. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2020. № 11. С. 41–43.
3. Kalina I., Velychko A. Financial instruments of investment in construction in the context of strategic development of development companies. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. Vol. 2(53). P. 161–173. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/326884> (дата звернення 29.05.2025)
4. Богданенко А. І. Становлення системи інвестиційної діяльності в житлове будівництво. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. № 1(3). С. 175–186.
5. Вознюк М. А., Садов'як М. С. Сучасні особливості інвестування сфери житлового будівництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 2. С. 57–60.
6. Gottmann W., Djakona V., Stankevics A. Investment in housing construction: Current trends and digital technologies. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2024. Vol. 19, № . 6. P. 2125–2133. <https://doi.org/10.18280/ijdsdp.190612>.
7. Єпіфанова І. Удосконалення інвестиційного середовища в сфері розвитку житлового фонду в Україні. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 185–193. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-265>.
8. Забаштанський М., Роговий А. Пріоритети державної політики стимулювання розвитку житлового фонду України: аспект інвестиційної активності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 212–219. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-296>.
9. Зянько В., Нечипоренко Т., Вальдшмідт І. Тенденції та сучасні зрушення в інвестиційному середовищі на ринку житлової нерухомості. *Innovation and Sustainability*. 2021. № 1. С. 40–45.
10. Кузнецова А., Штейнграуз Д. Ринок нерухомості: його сутність і роль у фінансово-інвестиційних процесах. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2020. № 1(37). С. 3–12.
11. Мальяр С. А. Формування організаційно-економічного механізму розвитку житлового фонду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 305–309.
12. Баланська О. І. Типологія ризиків системи фінансування житлового будівництва. *Вісник КрНУ ім. М. Остроградського*. 2016. № 4(99). С. 100–107.



13. Баланська О.І. Характеристика системи фінансування житлового будівництва та її структурних елементів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4(1). С. 93–99.
14. Івахненко І. Перспективи використання сучасних механізмів фінансування будівництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-26>.
15. Оптинцева Г.А. Перспективи і можливості застосування краудфандингу в інноваційній діяльності підприємств України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 276–281.

### References

1. Harbuzova, V. S. (2020). Suchasnyi stan ta osoblyvosti rozvytku ipotechnoho kredytuvannia v Ukraini [Current state and features of mortgage lending development in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, (10), 69–74 [in Ukrainian].
2. Zhezherun, Yu. V. (2020). Suchasnyi stan rynku ipotechnoho kredytuvannia v Ukraini [Current state of the mortgage lending market in Ukraine]. *Ekonomika i menedzhment: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*, (11), 41–43 [in Ukrainian].
3. Kalina, I., & Velychko, A. (2024). Financial instruments of investment in construction in the context of strategic development of development companies. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 2(53), 161–173. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/326884>.
4. Bohdanenko, A. I. (2019). Stanovlennia systemy inwestytsiinoi diialnosti v zhytlove budivnytstvo [Formation of the investment activity system in housing construction]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, 1(3), 175–186 [in Ukrainian].
5. Vozniuk, M. A., & Sadov'iak, M. S. (2016). Suchasni osoblyvosti investuvannia sfery zhytlovoho budivnytstva [Modern features of investment in the housing construction sector]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, (2), 57–60 [in Ukrainian].
6. Gottmann, W., Djakona, V., & Stankevics, A. (2024). Investment in housing construction: Current trends and digital technologies. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(6), 2125–2133. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190612>.
7. Epifanova, I. (2023). Udoskonalennia investytsiinoho seredovyscha v sferi rozvytku zhytlovoho fondu v Ukraini [Improving the investment environment in the housing sector in Ukraine]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 185–193. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-265> [in Ukrainian].
8. Zabashkanskyi, M., & Rohovyi, A. (2023). Priorytety derzhavnoi polityky stymuliuvannia rozvytku zhytlovoho fondu Ukrainy: aspekt investytsiinoi aktyvnosti [Priorities of public policy to stimulate the development of Ukraine's housing stock: the investment activity aspect]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 212–219. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-296> [in Ukrainian].
9. Zianko, V., Nechyporenko, T., & Val'dshmidt, I. (2021). Tendentsii ta suchasni zrushennia v investytsiinoho sere-dovyshchi na rynku zhytlovoi nerukhomosti [Trends and current shifts in the investment environment of the housing real estate market]. *Innovation and Sustainability*, (1), 40–45 [in Ukrainian].
10. Kuznietsova, A., & Shteinhaus, D. (2020). Rynok nerukhomosti: yoho sutnist i rol u finansovo-investytsiinykh pro-tsesakh [Real estate market: its essence and role in financial and investment processes]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1(37), 3–12 [in Ukrainian].
11. Maliar, S. A. (2022). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku zhytlovoho fondu [Formation of the organizational and economic mechanism for housing stock development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (1), 305–309 [in Ukrainian].
12. Balanska, O. I. (2016). Typolohiia ryzykiv systemy finansuvannia zhytlovoho budivnytstva [Typology of risks in the housing construction financing system]. *Visnyk KrNU im. M. Ostrohradskoho*, 4(99), 100–107 [in Ukrainian].
13. Balanska, O. I. (2016). Kharakterystyka systemy finansuvannia zhytlovoho budivnytstva ta yii strukturnykh ele-mentiv [Characteristics of the housing construction financing system and its structural elements]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 4(1), 93–99 [in Ukrainian].
14. Ivakhnenko, I. (2021). Perspektyvy vykorystannia suchasnykh mekhanizmiv finansuvannia budivnytstva [Pros-pects for using modern mechanisms of construction financing]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-26> [in Ukrainian].
15. Optyntseva, H. A. (2017). Perspektyvy i mozhlyvosti zastosuvannia kraudfandynhu v innovatsiinii diialnosti pid-priemstv Ukrainy [Perspectives and opportunities of crowdfunding use in innovation activity of Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*, (2), 276–281 [in Ukrainian].



**Фрицький Володимир Іванович**

*аспірант кафедри обліку і оподаткування*

*Західноукраїнського національного університету*

**Frytskyi Volodymyr**

*Postgraduate Student of the Department of Accounting and Taxation*

*Western Ukrainian National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11110

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

## METHODOLOGICAL ASPECTS AND INFORMATION SUPPORT FOR THE ANALYSIS OF ECONOMIC SECURITY OF ECONOMIC ENTITIES

**Анотація.** Вступ. В умовах економічної нестабільності та зростання загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, проблема забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні набуває особливої актуальності. Сучасні реалії – військовий конфлікт, трансформація фінансових ринків, посилення ризиків неплатоспроможності – обумовлюють необхідність своєчасного й ефективного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств із метою ідентифікації потенційних загроз та прийняття управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Метою дослідження є обґрунтування нормативно-правової бази в сфері аналізу фінансового стану підприємства та узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємств та обґрунтування напрямів їх адаптації для більш ефективного управління ризиками і прийняття інвестиційних рішень у сучасних економічних умовах.

Матеріали і методи. Теоретичну та методологічну основу дослідження становили статистичні та наукові джерела, а саме роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені питанням методичного та інформаційного забезпечення управління економічною безпекою підприємства, її значення в системі обліково-аналітичної підтримки для прийняття ефективних управлінських рішень. У роботі застосовано системний і комплексний підходи до дослідження економічної безпеки підприємств. Використано такі методи: контент-аналіз сучасних наукових публікацій та рекомендацій, порівняльний аналіз нормативно-правових актів; метод узагальнення – в процесі систематизації наукових підходів в сфері аналізу фінансового стану як інструменту визначення економічної безпеки, а також метод структурної логіки – для побудови логічної схеми узагальненої методики на базі аналізу фінансового стану із зазначенням її недоліків і переваг, що забезпечують комплексний підхід щодо оцінки економічної безпеки з метою надання відповідних рекомендацій для управління економічними ризиками та загрозами підприємства.

Результати. Розглянуто необхідність проведення оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання у період воєнного стану та у післявоєнний час в Україні. Обґрунтовано діючі методичні підходи щодо аналізу та оцінки економічної безпеки підприємств. Також узагальнено та дано характеристику нормативно-правовій базі щодо методики аналізу діяльності бізнес-структур та виявлення економічних ризиків та загроз з метою створення комплексного методичного підходу.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування універсального алгоритму або системи показників оцінки економічної безпеки, адаптованої до умов воєнного та післявоєнного періодів з урахуванням галузевої специфіки суб'єктів господарювання. Перспективним напрямом є створення програмного забезпечення для оперативного аналізу фінансових, операційних та зовнішніх загроз, що дозволяє приймати рішення в реальному часі.

**Ключові слова:** методика і організація аналізу, управління фінансово-економічною безпекою, ведення бізнесу в умовах війни, аналіз безпеки інвестицій, аналіз банкрутства, оцінка економічних ризиків, оцінка економічних загроз.

**Summary.** Introduction. In conditions of economic instability and the growth of external and internal threats, the problem of ensuring the economic security of business entities in Ukraine is becoming particularly urgent. Modern realities – military conflict, transformation of financial markets, increased insolvency risks – necessitate timely and effective analysis of the financial and economic activities of enterprises in order to identify potential threats and make management decisions to minimize them.

The purpose of the study is to substantiate the regulatory framework in the field of analyzing the financial condition of an enterprise and to generalize existing methodological approaches to assessing the economic security of enterprises and to substantiate the directions of their adaptation for more effective risk management and investment decision-making in modern economic conditions.

*Materials and methods.* The theoretical and methodological basis of the study was statistical and scientific sources, namely the works of domestic and foreign scientists devoted to the issues of methodological and information support for managing the economic security of an enterprise, its importance in the system of accounting and analytical support for making effective management decisions. The work uses a systematic and comprehensive approach to studying the economic security of enterprises. The following methods were used: content analysis of modern scientific publications and recommendations, comparative analysis of regulatory legal acts; generalization method – in the process of systematizing scientific approaches in the field of financial condition analysis as a tool for determining economic security, as well as the structural logic method – to build a logical scheme of a generalized methodology based on financial condition analysis with an indication of its shortcomings and advantages, which provide a comprehensive approach to assessing economic security in order to provide appropriate recommendations for managing economic risks and threats to the enterprise.

*Results.* The need to assess the economic security of business entities during martial law and in the post-war period in Ukraine is considered. The current methodological approaches to the analysis and assessment of the economic security of enterprises are substantiated. The regulatory framework for the methodology for analyzing the activities of business structures and identifying economic risks and threats is also summarized and characterized in order to create a comprehensive methodological approach.

*Prospects.* Further research should be aimed at developing a universal algorithm or system of indicators for assessing economic security, adapted to the conditions of the war and post-war periods, taking into account the industry specifics of business entities. A promising direction is the creation of software for the operational analysis of financial, operational and external threats, which allows for real-time decision-making.

**Key words:** methodology and organization of analysis, financial and economic security management, doing business in wartime, investment security analysis, bankruptcy analysis, economic risk assessment, economic threat assessment.

**Постановка проблеми.** Умови воєнного стану та післявоєнної відбудови в Україні створюють складне середовище функціонування для суб'єктів господарювання, яке супроводжується зростанням фінансових, інституційних та ринкових ризиків. За таких умов забезпечення економічної безпеки підприємств набуває пріоритетного значення як на рівні окремих господарських одиниць, так і для національної економіки загалом. Попри наявність окремих методичних підходів до оцінки економічної безпеки, сучасна система управління ризиками бізнес-структур не враховує повною мірою специфіку зовнішніх загроз, викликаних збройною агресією, руйнуванням інфраструктури, мобілізаційним навантаженням, девальваційними очікуваннями, блокуванням логістичних ланцюгів тощо.

Недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації існуючих методик аналізу фінансово-господарського стану як інструменту оцінки економічної безпеки до сучасних умов, розроблення інтегрованого підходу до аналізу ризиків, а також практичного інструментарію для своєчасного виявлення та реагування на економічні загрози. Це зумовлює необхідність систематизації наявних методичних розробок і нормативно-правових засад аналізу діяльності бізнесу з метою розроблення комплексного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні роки стан економіки суб'єктів господарювання значно погіршився за рахунок несприятливих

політичних та економічних умов, які пов'язані з воєнним станом в країні у зв'язку з російською збройною агресією, що призвело до обмеження доступу до ресурсів та окупованих територій. Статистичні спостереження показують, що «понад 8000 підприємств змінили місце розташування після початку російської агресії» [1]. До того ж, чинна військова мобілізація в збройні сили України в багатьох секторах економіки спричиняє нестачу робочої сили. До того ж дослідження вказують на те, що «6,58 мільйона людей покинули країну з початку війни — це еквівалент 15% населення 2021 року, ... а ще 3,4 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами» [1]. Зазначені явища призвели до ряду негативних змін в економіці країни. Як видно з рис. 1, з початком війни у 2022 році ВВП зазнав критичного падіння в порівнянні з обсягом ВВП за 2021 р. — 5 450,8 млрд. грн в поточних цінах. Проте вже у 2023 спостерігається помірне відновлення ВВП та позитивне зростання до рівня 6537,8 млрд. грн. або на 5,3%, в порівнянні з попереднім роком. Стосовно 2024 року, то «реальний ВВП у 2024р. порівняно із 2023 р. збільшився на 2,9%. Номінальний ВВП становив 7658,7 млрд. грн» [2]. Також за даними НБУ та проведених досліджень прогнозується, що «зростання сповільниться до 2,5% у 2025 році та 2,0% у 2026 році» [3].

За декілька років війни політики та регулятори зробили низку економічних заходів задля забезпечення фінансової стійкості та економічної стабільності суб'єктів господарювання. З початку воєнного стану враховано важкі економічні умови та

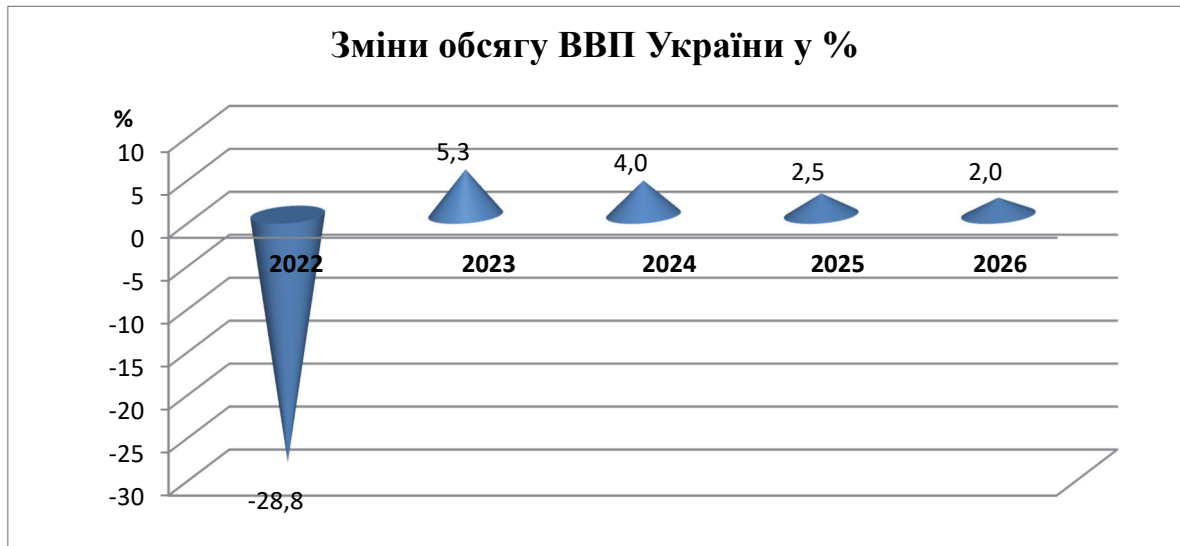


Рис. 1. Зміни обсягу ВВП України у % за період 2022–2024 рр. та прогностичні дані ВВП на 2025–2026 рр.

*Джерело: складено автором на основі [3]*

економічні загрози та прийняті зміни задля створення лояльної системи оподаткування, яка полягала в прийнятті ряду спрощення податкових процедур в сфері оподаткування діяльності підприємств та домогосподарств, скорочення перевірок та зняття певних штрафних санкцій щодо несплати податків. Водночас національна економічна безпека України залежить від підвищення прозорості фінансово-економічної системи суб'єктів господарювання, які дозволяють бути більш відкритими та підзвітними перед партнерами, кредиторами та інвесторами як внутрішніми, так і зовнішніми. Вітчизняним підприємствам необхідно вже зараз і у період відновлення стимулювати стійке економічне зростання та мобілізувати капітал вітчизняних приватних інвесторів всередині країни, а також залучати зовнішні прямі інвестиції. За таких умов аналіз фінансово-економічної безпеки має бути важливим етапом управління діяльністю суб'єктів господарювання, щоб на законодавчих правових нормах і за єдиним методологічним підходом дати комплексну оцінку фінансового стану та економічним ризикам та загрозам суб'єктів бізнесу.

**Метою даного дослідження** є обґрунтування нормативно-правової бази в сфері аналізу фінансового стану підприємства та узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємств та обґрунтування напрямів їх адаптації для більш ефективного управління ризиками і прийняття інвестиційних рішень у сучасних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із дієвих інструментів такої діагностики є нормативно-методичне забезпечення, зокрема Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення

до банкрутства, а також Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. Ці документи не лише забезпечують єдиний підхід до аналізу фінансового стану, але й виступають методичною основою для оцінки економічної безпеки в процесі інвестування, оскільки дозволяють ідентифікувати ризики, що загрожують платоспроможності та стабільності бізнесу.

Варто відзначити, що «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» [4] є нормативно-правовою базою щодо аналізу фінансового стану як інструмента економічної безпеки в приватному секторі економіки. Ці рекомендації дають змогу оцінити всі ймовірні економічні ризики і загрози, що мають негативний вплив на платоспроможність, фінансовий стан та результати діяльності суб'єктів господарювання. При цьому основною метою даного документа є: «визначення однозначних підходів під час аналізу фінансово-господарського стану підприємств на предмет виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для вжиття заходів щодо запобігання банкрутству підприємств, а також виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації» [4].

Детальний аналіз вищезазначеного документа вказує на те, що чинні Методичні рекомендації № 14 є удосконаленою та розширеною новою версією в сфері оцінки майнового стану та діяльності підприємств, порівняно з попереднім варіантом — Методичні рекомендації № 10 від 17.021.2001 (втратили чинність). Нова редакція рекомендацій містить



більш розширену методику аналізу фінансового стану та групування коефіцієнтів за різними критеріями. Так, в процесі визначення ознак неплатоспроможності підприємств, окремими розділами виділено: «аналіз необоротних активів; аналіз оборотних активів; аналіз власних оборотних засобів; аналіз структури грошових потоків підприємства; поглиблений аналіз дебіторської заборгованості (аналіз структури, тенденцій та аналітичних показників); аналіз кредиторської заборгованості; аналіз прибутковості підприємства; аналіз витрат на виробництво; аналіз використання трудових ресурсів; аналіз інвестицій та інновацій» [4]. Крім того, в Додатку 2 рекомендацій наведено систему показників для оцінки фінансово-господарського стану, а саме: «показники оцінки стану основних засобів, показники оцінки ліквідності, показники оцінки фінансової стійкості, оцінка рентабельності» [4].

У «Положенні про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» [5] оцінка поточного фінансового стану підприємства здійснюється «на останню звітну дату з урахуванням динаміки його змін, які склалися за результатами господарської діяльності підприємства за два останні роки; визначення факторів, що вплинули на ці зміни, та прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства» [5]. За результатами проведеного фінансового аналізу надають рекомендації щодо його реструктуризації або доцільності приватизації суб'єкта господарювання або вибору певного способу приватизації. У даному документі методика аналізу фінансово-господарського стану включає: «оцінку майнового стану підприємства та динаміка його зміни; аналіз фінансових результатів діяльності підприємства; аналіз ліквідності; аналіз ділової активності; аналіз платоспроможності (фінансової стійкості); аналіз рентабельності» [5].

На нашу думку, зазначені нормативні документи також можуть бути методичною основою для аналізу економічної безпеки в сфері інвестування, оскільки мають можливість визначати ймовірні економічні загрози та інвестиційні ризики в процесі обґрунтування інвестиційних рішень задля визначення найбільш інвестиційно привабливого варіанту інвестиційних проектів.

Таким чином, безпековий рівень фінансово-господарської діяльності підприємства регулюють ряд нормативних актів, які мають спільні та відмінні характеристики, але за їх методичними підходами в процесі аналізу фінансового стану можна виокремити такі основні напрями оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання:

- 1) оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни;
- 2) аналіз ліквідності;
- 3) оцінка фінансової стійкості та ділової активності;
- 4) аналіз результатів діяльності підприємства та його рентабельності.

Разом із тим, слід зазначити, що існуючі підходи до аналізу економічної безпеки зосереджуються переважно на оцінці окремих фінансових показників, не завжди враховуючи системний взаємозв'язок між ними та специфіку інтересів зацікавлених сторін — власників, управлінців, кредиторів, інвесторів. Це знижує ефективність оцінювання та прийняття стратегічних рішень. Тому важливо не лише поглиблювати наявну методику, а й формувати узагальнену систему інтегрованих показників економічної безпеки підприємства.

Погоджуємось з Н. Жук, що «методика аналізу фінансового стану підприємства в контексті фінансової безпеки визначається метою, чинниками (час, необхідна глибина аналізу, інформаційне, методичне, кадрове, технічне забезпечення)» [6]. Базою для проведення аналізу економічної безпеки є достовірність та правдивість обліково-аналітичної інформації, а основним чинником, на наш погляд, є інформаційна потреба управлінського персоналу та інвесторів в процесі контролю за поточним та прогнозованим фінансовим станом підприємства з метою уникнення економічних ризиків та загроз.

Зауважимо, що більшість авторів при оцінці фінансового стану базуються на загальноприйнятій методиці, яка описана у нормативних документах. Так, Н. Жук до методів аналізу фінансового стану як домінуючого індикатора фінансової безпеки підприємств відносить: горизонтальний і вертикальний аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, а також «інтегральні методи фінансового аналізу: визначення імовірності банкрутства підприємства, SWOT-аналіз, PEST-аналіз» [6].

Автори Т.Ф. Рябоволик, І.О. Андрушук, Н.С. Пители групували показники стану фінансової безпеки підприємства у такі групи: «показники платоспроможності, показники фінансової стійкості, показники ділової активності, показники рентабельності» [7].

Основною відмінністю в комплексній оцінці фінансово-господарського стану є кількість коефіцієнтів за кожним напрямом, різні підходи щодо аналітичного забезпечення та обґрунтування критичних значень наведених показників. Разом з тим, функціонування підприємств в умовах воєнного стану вносить певні корективи щодо оцінки економічної безпеки на базі загальноприйнятої методики аналізу фінансового стану в частині перегляду критичних значень.

На рис. 2 зображено основні переваги та недоліки запропонованої методики аналізу економічної безпеки підприємства.

Як зазначають Ю. Костенко, О. Короленко, М. Гузь: «Відповідно до забезпечення концептуальних умов роботи суб'єктів підприємництва, необхідно налаштовувати фінансову систему, щоб вона могла підтримувати життєздатність бізнесу. Для цього необхідно сформулювати принципово нові підходи до побудови політики ліквідності, фінансової незалежності, оборотності та рентабельності» [8]. Автори



стверджують, що показники ліквідності в процесі визначення фінансової стійкості мають мати вище критичне (нормативне) значення в умовах війни, ніж у період звичайної (передбачуваної) діяльності, також при визначенні критичного значення

показників оборотності, нормальним станом є не лише позитивне зростання показників в динаміці, а допускається не суттєве зменшення показників, а щодо оцінки рентабельності — в умовах воєнного тану допускається нульове значення.

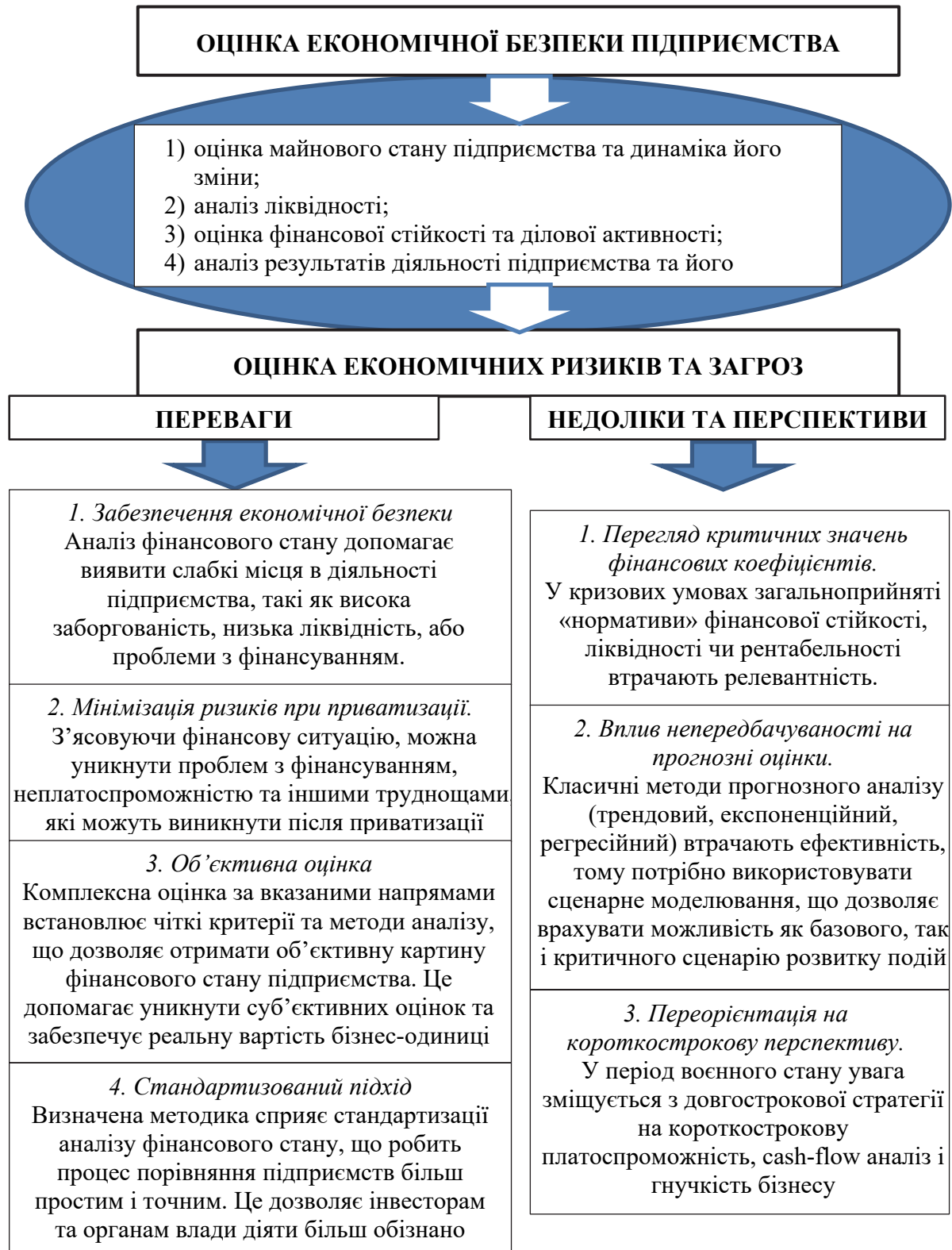


Рис. 2. Переваги аналізу фінансового стану для оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання  
Джерело: розробка автора

Такої ж позиції дотримуються З. С. Варналій та С. М. Бондаренко, які наводять такі ж самі критерії показників фінансової стабільності суб'єктів підприємства в умовах воєнного стану [9].

Отже, в умовах воєнного стану загальноприйнятій підходи до аналізу фінансового стану підприємств, викладені у рекомендованих методиках, зазнають істотних трансформацій. Це пов'язано з низкою об'єктивних обставин, які змінюють характер фінансової діяльності підприємств, рівень ризиків та динаміку операційних процесів. Виходячи з цього, необхідно створити систему показників оптимальних показників, які б відповідали конкретній оцінці фінансової безпеки та поточного фінансового стану підприємства. Також варто врахувати чинники впливу на показники, оскільки вони є взаємопов'язані та взаємообумовлені.

**Висновки.** Запропонована методика аналізу економічної безпеки фінансового стану та результатів діяльності за напрямками, означеними в Методичних рекомендаціях № 14 [4] та Положенні № 49/121 [5], дасть змогу забезпечити безпековий рівень підприємства та мінімізувати економічні ризики та ймовірні загрози. Такий підхід забезпечує стандартизований та систематизований підхід до аналізу фінансового стану та визначення рівня

економічної безпеки суб'єктів господарювання, що сприяє об'єктивній оцінці та виявленню потенційних ризиків. Це, у свою чергу, допомагає уникнути проблем у прогностичному майбутньому та забезпечити стабільність підприємства за рахунок вчасно прийнятих управлінських рішень. Визначено, що воєнний стан трансформує зміст, інструментарій та інтерпретацію результатів фінансового аналізу. Визначено недоліки та запропоновано шляхи удосконалення методики фінансового аналізу з урахуванням специфіки ризиків та макроекономічної нестабільності, аби забезпечити адекватну оцінку економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано певні рекомендації щодо адаптації методики до сучасних умов ведення діяльності, а саме: 1. Необхідно переглянути нормативи оцінки фінансових коефіцієнтів з урахуванням галузевих, регіональних та воєнних ризиків. 2. Запровадити індикатори ризику, що оцінюють вплив безпекової ситуації на активи, ланцюги постачання, логістику. 3. Враховувати державну підтримку, гранти, відтермінування зобов'язань при оцінці фінансової звітності, особливо у воєнний час та у період післявоєнного відновлення. 4. Підсилити роль інтегральних оцінок (Z-модель Е. Альтмана, модель Ліса), адаптованих до кризового контексту.

### Література

1. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.
2. Здійснено оцінку ВВП за 2024 рік : Держстат України. (2025, 31 березня). URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-otsinku-vvp-za-2024-rik> (дата звернення: 30.05.2025).
3. Ukraine: Demand, output and prices. OECD (2024), Economic Outlook. Issue 2. December, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2\\_839ef1cf-en/ukraine\\_f33c279e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html) (дата звернення: 30.05.2025).
4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
5. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації : Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
6. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінуючий індикатор фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 97–112. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.097>.
7. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О., Пітел Н. С. Показники аналізу та оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.24>.
8. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.
9. Варналій З., Бондаренко С. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 106–113 URL: <https://ue-bulletin.com.ua/uk/article/download/finansova-bezpeka-pidpriyemstv-ukrayini-v-umovakh-viyni-ta-povoyennogo-vidnovlennya> (дата звернення: 30.05.2025).
10. Хоменко І., Горобінська І., Горобінський А. Методичні підходи до досліджень оцінки фінансової безпеки підприємства та її маркетингове забезпечення. *Розвиток міста*. 2024. № 3 (03). С. 102–110. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-14>.

### References

1. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.

2. GDP estimate for 2024: State Statistics Service of Ukraine. (2025, March 31). URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-otsinku-vvp-za-2024-rik>
3. Ukraine: Demand, output and prices. OECD (2024), Economic Outlook. Issue 2. December, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2\\_839ef1cf-en/ukraine\\_f33c279e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html)
4. Methodological recommendations for identifying signs of insolvency of an enterprise and signs of actions to conceal bankruptcy, fictitious bankruptcy or bring about bankruptcy: Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated January 19, 2006 No. 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>.
5. Regulations on the procedure for analyzing the financial condition of enterprises subject to privatization: Order of the Ministry of Finance of Ukraine and the State Property Fund of Ukraine dated January 26, 2001 No. 49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>.
6. Zhuk, N. (2022). Analysis of the financial condition as the dominant indicator of the financial security of enterprises. *Herald of Economics*. Vol. 4, pp. 97–112. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.097>.
7. Riabovolyk, T., Androschuk, I., & Pitel, N. Indicators of the analysis and assessment of the financial component of economic security of enterprises. *Effective Economy*. 2022. Vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.24>.
8. Kostenko, Y., Korolenko, O., & Huz, M. (2022). Financial stability analysis of the enterprise under martial law. *Economy and society*. Vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.
9. Varnalii, Z., & Bondarenko, S. (2023). Financial security of Ukrainian enterprises during the war and post-war period. *University Economic Bulletin*. Vol. 56, pp. 106–113. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/uk/article/download/finansova-bezpeka-pidpriyemstv-ukrayini-v-umovakh-viyni-ta-povoyennogo-vidnovlennya>.
10. Khomenko, I., Gorobinska, I., & Gorobinska, A. (2024). Methodically approach to complete assessment of financial security of enterprise and marketing security. *Development of the city*. Vol. 3 (03), pp. 102–110. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-14>.

УДК 637.1/3:338.012(477):330.34.014

**Ткачук Денис Сергійович**  
*аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій  
Уманського національного університету*  
**Tkachuk Denis**  
*Postgraduate Student of the  
Department of Entrepreneurship and Business Technologies  
Uman National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11130

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОКОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

## CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF UKRAINE'S DAIRY PRODUCT SUBCOMPLEX

**Анотація.** Вступ. Молокопродуктовий підкомплекс України відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та розвитку аграрного сектору економіки. Сучасний етап його функціонування характеризується складними трансформаційними процесами, які поглибилися в умовах повномасштабної війни.

**Мета.** Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, ідентифікація ключових проблем та структурних диспропорцій його функціонування, а також обґрунтування стратегічних напрямів розвитку в умовах воєнного стану.

**Матеріали і методи.** Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, теорії галузевих ринків та концепції агропромислової інтеграції. Інформаційну базу склали офіційні статистичні дані Державної служби статистики України за 2015–2024 роки, аналітичні матеріали галузевих об'єднань та результати власних узагальнень. Застосовувався комплекс методів: системний, статистичний, порівняльний та структурно-логічний аналіз, методи графічної візуалізації та аналізу часових рядів.

**Результати.** Встановлено, що молокопродуктовий підкомплекс перебуває у стані глибокої структурної трансформації з одночасним протіканням суперечливих процесів. Спостерігається концентрація виробництва у спеціалізованих господарствах, різке зростання закупівельних цін та структурні зміни у зовнішній торгівлі. Україна зберігає конкурентні позиції у базових сегментах молочного ринку, демонструючи критичну імпортозалежність від високотехнологічної продукції. Внутрішній ринок характеризується високою волатильністю та зниженням частки вітчизняної продукції. Обґрунтовані перспективні сценарії розвитку молокопродуктового підкомплексу України на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу та визначені ключові фактори його успішної подальшої трансформації.

**Перспективи.** Подальші дослідження молокопродуктового підкомплексу потребують поглибленого вивчення механізмів адаптації галузі до воєнних умов та оцінки ефективності різних моделей державної підтримки в умовах обмежених ресурсів.

**Ключові слова:** молокопродуктовий підкомплекс, ринок молокопродукції, аграрний сектор, структурна трансформація.

**Summary.** Introduction. Ukraine's dairy product subcomplex plays a strategic role in ensuring the country's food security and developing the agricultural sector of the economy. The current stage of its functioning is characterized by complex transformational processes that have deepened under conditions of full-scale war.

**Objective.** The objective of the study is a comprehensive analysis of the current state of Ukraine's dairy product subcomplex, identification of key problems and structural imbalances in its functioning, as well as substantiation of strategic development directions under martial law conditions.

**Materials and methods.** The theoretical foundation of the study consisted of fundamental provisions of economic theory, industrial market theory, and concepts of agro-industrial integration. The information base comprised official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine for 2015–2024, analytical materials from industry associations, and results of original



generalizations. A complex of methods was applied: systemic, statistical, comparative and structural-logical analysis, methods of graphical visualization and time series analysis.

*Results.* It was established that the dairy product subcomplex is in a state of deep structural transformation with simultaneous occurrence of contradictory processes. Concentration of production in specialized enterprises, sharp growth in procurement prices, and structural changes in foreign trade are observed. Ukraine maintains competitive positions in basic segments of the dairy market while demonstrating critical import dependence on high-tech products. The domestic market is characterized by high volatility and a decline in the share of domestic products. Prospective development scenarios for Ukraine's dairy product subcomplex for short-, medium-, and long-term perspectives were substantiated, and key factors for its successful further transformation were identified.

*Prospects.* Further research on the dairy product subcomplex requires in-depth study of mechanisms for industry adaptation to post-war conditions and evaluation of the effectiveness of various models of state support under resource-constrained conditions.

**Key words:** dairy product subcomplex, dairy market, agricultural sector, structural transformation.

**Постановка проблеми.** Молокопродуктовий підкомплекс відіграє важливу роль у задоволенні потреб населення у високоякісних білкових продуктах, підтриманні соціально-економічного розвитку сільських територій, формуванні експортного потенціалу аграрного сектору, створенні доданої вартості в аграрному виробництві та забезпеченні продовольчої безпеки держави.

Сучасний етап розвитку молокопродуктового підкомплексу України відбувається в умовах значних трансформаційних процесів, які охоплюють як внутрішньогалузеві зміни, так і зовнішні виклики макроекономічного характеру. Галузь демонструє неоднозначні тенденції: з одного боку, спостерігається підвищення технологічного рівня виробництва, концентрація молочного скотарства у спеціалізованих господарствах та зростання експортної орієнтованості окремих сегментів ринку. З іншого боку, підкомплекс стикається з критичними структурними дисбалансами, скороченням ресурсної бази, волатильністю внутрішнього споживання та посиленням конкурентного тиску на зовнішніх ринках. Ці суперечливі процеси формують складне інституційно-економічне середовище функціонування молокопродуктового підкомплексу, що потребує глибокого наукового аналізу для визначення стратегічних пріоритетів його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації аграрних ринків.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

З урахуванням суспільної значущості молокопродуктового підкомплексу, різним аспектам його функціонування присвячено чимало наукових праць. У контексті глобальних тенденцій та євроінтеграційних процесів О. Козак та О. Грищенко [1] дослідили особливості трансформації молочного виробництва в Україні, вплив війни на ціноутворення і торгівлю, а також обґрунтували перспективи розширення експорту української молочної продукції в умовах лібералізації торгівлі з ЄС. Проблеми та структурні диспропорції розвитку молокопродуктового підкомплексу України, а також шляхи їх подолання з використанням досвіду розвинутих країн світу висвітлені у роботі М. Калінчик та ін. [2].

Вплив умов воєнного стану на галузь проаналізували Н. Ковшун та ін. [3], які дослідили її внесок у рівень продовольчої безпеки та ключові детермінанти розвитку. Фінансово-економічні аспекти функціонування галузі вивчали А. Герелеш та Л. Сьольюші [4], які на основі аналізу фінансових показників визначили ключові завдання подальшого розвитку: активізацію кооперації сільськогосподарських виробників, розвиток логістичної інфраструктури та адаптацію до європейських стандартів.

Організаційні аспекти розвитку ринку молока досліджували О. Бінерт та ін. [5], які обґрунтовують необхідність оптимальної адаптації особистих селянських господарств до сучасних ринкових вимог через створення сімейних ферм як концептуальної організаційної основи формування ефективного ринку.

Незважаючи на значний науковий доробок, в умовах повномасштабного воєнного стану та зростаючих глобальних викликів потребують подальшого дослідження питання адаптації молокопродуктового підкомплексу до нових реалій функціонування з урахуванням критичної обмеженості ресурсів держави, руйнування виробничої інфраструктури та значних складнощів із залученням інвестицій під час війни.

**Метою статті** є комплексний аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, ідентифікація ключових проблем та структурних диспропорцій його функціонування, а також обґрунтування стратегічних напрямів розвитку в умовах воєнного стану.

**Матеріали і методи.** Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, теорії галузевих ринків, концепції агропромислової інтеграції та сучасні підходи до аналізу продовольчих систем в умовах глобалізації. Методичну базу склали праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань розвитку молокопродуктового підкомплексу. Інформаційну базу дослідження становили офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали галузевих об'єднань, а також результати власних спостережень та узагальнень стану галузі.

У процесі дослідження застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз (для дослідження молокопродуктового підкомплексу як цілісної інтегрованої системи взаємопов'язаних елементів); статистичний аналіз (для обробки та інтерпретації кількісних показників розвитку галузі); порівняльний аналіз (для зіставлення динаміки показників у різних категоріях господарств та часових періодах); структурно-логічний аналіз (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами розвитку підкомплексу); метод графічної візуалізації (для наочного представлення тенденцій та закономірностей); аналіз часових рядів (для виявлення трендів та циклічних коливань показників); контент-аналіз (для систематизації наукових джерел та виявлення ключових проблем галузі); синтез (для формулювання висновків та перспективних напрямів розвитку).

**Результати досліджень.** Молокопродуктовий підкомплекс є складною інтегрованою системою взаємопов'язаних галузей, підприємств і організацій, що охоплює повний технологічний ланцюг від виробництва сировини до кінцевого споживання молочної продукції. До його складу входять молочне скотарство, переробна промисловість, система заготівлі, транспортування та зберігання молока, торговельні мережі та система збуту, а також допоміжні та обслуговуючі галузі. Основним ядром молокопродуктового підкомплексу виступає молочне виробництво [1]. Однак сучасний стан цієї ключової ланки викликає серйозні занепокоєння через негативні тенденції, що склалися в галузі. Аналіз динаміки розвитку молочного скотарства свідчить про наявність системних проблем, які загострилися під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів.

Протягом останніх років спостерігається стійка тенденція до скорочення поголів'я корів в Україні (рис. 1). За 2015–2024 роки загальна кількість корів зменшилась майже вдвічі — на 46,7%. Найбільш стрімке падіння відбулося в господарствах населення, де поголів'я скоротилося з 1661,5 до 768,8 тисяч голів (на 53,7%), тоді як у підприємствах зниження було менш критичним — з 505,1 до 385,9 тисяч голів (на 23,6%). Особливо інтенсивне скорочення спостерігалось в останні три роки з 2022 по 2024 рік. Це прискорення особливо помітно в господарствах населення, де у 2022–2024 роках середньорічне скорочення становило близько 97 тисяч голів на рік проти 75 тисяч голів на рік у 2015–2021 роках. Таке різке погіршення ситуації пов'язане з воєнними діями та їх наслідками для аграрного сектору України.

Домінування особистих господарств населення у виробництві молока в Україні створює низку структурних проблем для галузі. Така модель виробництва призводить до значних сезонних флуктуацій в обсягах виробництва молока, погіршення його якісних характеристик та формування додаткових ризиків для переробників молочної продукції [8]. Водночас продукція дрібних господарств не відповідає стандартам сертифікації для європейського ринку, що значно знижує експортний потенціал української молочної галузі. На противагу цьому, промислові агропідприємства здатні гарантувати стабільно високі якісні показники молока-сировини через використання сучасних систем первинної обробки, дотримання строгих санітарно-гігієнічних норм на молочнотоварних фермах та впровадження механізованих і автоматизованих технологій доїння, годування та інших виробничих процесів, що мінімізує вплив людського фактору.

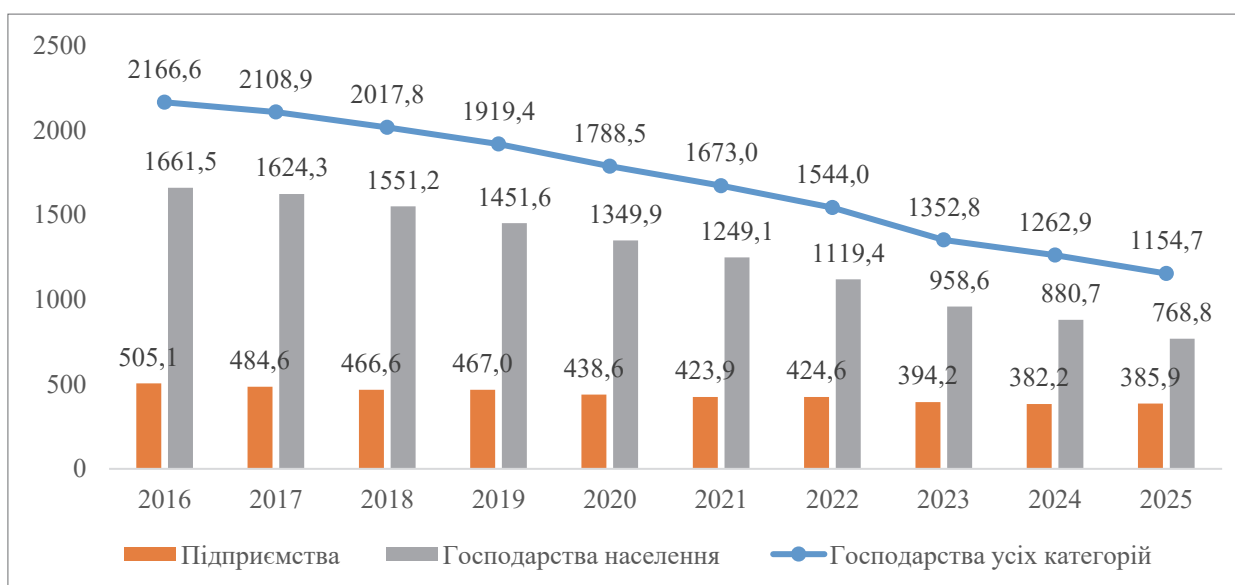


Рис 1. Кількість корів (на 1 січня; тис. голів)  
Джерело: побудовано автором за даними [7]



Рис 2. Виробництво молока, його переробка та закупівельні ціни в Україні у 2015–2024 роках

Джерело: побудовано автором за даними [7]

Скорочення виробництва молока безпосередньо корелює зі зменшенням поголів'я корів: за 2015–2024 роки кількість корів скоротилася на 46,7%, а виробництво молока на 30,2% (рис. 2), що вказує на певне підвищення продуктивності корів на тлі загального скорочення галузі. Водночас частка молока, яка надійшла на переробні підприємства зросла з 40% від загального обсягу виробництва в 2015 році до 44,4% в 2024 році.

Загалом у 2024 році понад 90% молока-сировини, що надійшло на переробні підприємства, було отримано саме з промислових господарств. Це свідчить про продовження тенденції до концентрації виробництва в спеціалізованих підприємствах. Попри серйозні виклики 2024 року — зокрема виснажливі блекаути та аномальну спеку червня-вересня, які призвели до скорочення надоїв більш ніж у половини господарств на 25% і більше — промислові молочнотоварні ферми продемонстрували рекордне зростання продуктивності. Середній надій у промисловому секторі досягнув 8167 кг на корову за рік, що практично на 20% вище порівняно із довоєнним 2021 роком [9].

Паралельно з підвищенням продуктивності спостерігається різке зростання закупівельних цін на молоко-сировину, яке значно інтенсифікувалося після 2019 року, коли ціни почали зростати щорічно на 20–30%. Це відобразило як інфляційні процеси, так і дефіцит сировини через скорочення загальних обсягів виробництва, що зробило молочну галузь більш привабливою для інвестицій у технологічну модернізацію. У період повномасштабної війни внаслідок порушення функціонування ринку молока в Україні спостерігається зростаючий розрив між внутрішніми та світовими закупівельними цінами,

що зумовлює нижчу ціну на молочну продукцію та підвищує її експортну привабливість [1].

Дефіцит молокосировини та стабільне зростання закупівельних цін негативно вплинули на діяльність молокопереробних підприємств. Частина з них змушені були ліквідуватися. У 2022 році порівняно з 1990 р. кількість заводів скоротилася майже в 6 разів — до 111 заводів, а працюючих — до 73 заводів із 59% рівнем їх завантаженості в 2023 р. [2].

Зовнішня торгівля молокопродуктами України характеризується неоднозначними тенденціями та структурними дисбалансами, які відображають особливості розвитку вітчизняного молочного сектору. Протягом 2015–2024 років спостерігалось поступове зниження експорту традиційних молочних продуктів на тлі зростання імпорту високотехнологічної продукції (табл. 1).

Структурний аналіз торгівельних потоків виявляє чіткий поділ на експортоорієнтовані та імпортозалежні сегменти. Україна зберігає стійкі позиції експортера базових молочних продуктів — молока та вершків, молочної сироватки, демонструючи профіцит торгівлі цими товарними групами. Водночас країна демонструє критичну залежність від імпорту сирів, де дефіцит торгівлі зріс з 12,6 тис. тонн у 2015 році до 25,9 тис. тонн у 2024 році. Це пов'язано з технологічною складністю виробництва якісних сирів, що вимагає спеціалізованого обладнання, особливих культур мікроорганізмів та тривалого процесу дозрівання, який малоефективний в умовах нестабільної економічної ситуації та енергетичних проблем.

У 2024 році Україна зберігала позитивне сальдо зовнішньої торгівлі молочними продуктами, експортуючи майже вдвічі більше за обсягом ніж імпортує (118 тис. тонн проти 60 тис. тонн), при практично

Таблиця 1

Динаміка експорту та імпорту молокопродуктів в Україні у 2015–2024 роках

Рік	Молоко та вершки		Молочна сироватка		Масло вершкове		Сири		Інші молочні продукти	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт
тис. т										
2015	67,9	1,2	26,5	1,1	11,7	0,7	10,8	5,4	3,8	2,7
2016	62,3	1,7	23,9	0,7	12,0	1,1	8,1	7,1	2,9	2,6
2017	60,9	2,5	31,9	1,4	30,4	0,8	9,1	10,0	3,7	3,6
2018	56,3	3,7	31,9	2,1	30,4	1,1	8,3	13,7	5,5	4,9
2019	61,0	6,2	24,1	3,2	18,3	3,4	7,2	23,7	6,1	6,2
2020	46,1	19,1	26,9	5,1	11,2	10,0	6,4	46,8	5,7	9,9
2021	37,3	22,2	22,2	9,6	10,9	9,1	6,9	55,2	5,5	14,0
2022	56,0	10,6	15,2	4,9	14,1	1,1	9,0	33,8	3,1	9,5
2023	56,0	6,4	16,2	6,9	7,8	2,7	8,9	33,7	3,4	8,7
2024	56,1	3,5	18,7	6,1	7,2	2,6	12,4	38,3	4,4	8,2
млн. дол. США										
2015	93,9	2,5	15,5	2,1	29,9	2,6	34,9	23,4	3,3	3,7
2016	79,1	3,2	14,3	1,6	37,5	3,8	24,3	29,9	2,6	3,9
2017	90,3	5,2	24,8	2,4	129,8	4,5	32,5	47,1	4,2	5,6
2018	73,8	7,8	21,9	3,1	128,6	7,5	30,8	66,8	8,5	7,9
2019	91,5	9,3	18,3	5,2	77,1	16,5	26,8	108,8	9,9	9,1
2020	67,5	25,6	22,3	6,9	48,7	40,6	24,4	210,5	9,0	14,0
2021	67,7	34,6	22,8	12,3	52,3	45,5	26,7	260,3	8,6	20,0
2022	106,0	12,6	15,7	6,9	81,5	7,9	42,2	182,0	4,7	14,9
2023	85,2	10,8	10,9	12,5	41,8	16,6	40,0	200,8	4,2	17,4
2024	91,9	9,4	13,4	10,8	48,9	18,6	54,2	227,1	5,9	16,8

Джерело: складено автором за даними [7]

однаковій вартості (296,81 млн. доларів експорту проти 290,34 млн. доларів імпорту). Це свідчить про високу додану вартість імпортованих товарів (переважно сири) та більшу товарну масу в експорті (зокрема, сухе молоко, масло, казеїн) [9].

Дані щодо внутрішнього кінцевого попиту домогосподарств (рис. 3) демонструють високу волатильність ринку молокопродуктів під впливом макроекономічних шоків. Війна спричинила короточасне падіння у 2022 році, але ринок швидко адаптувався, показавши зростання у 2023 році. Незважаючи на дефіцит виробництва з початку повномасштабної війни, баланс виробництва та споживання молочних продуктів стабілізувався завдяки великій кількості біженців, які залишили територію України [3]. Водночас зниження частки вітчизняної продукції до війни та її стабілізація після початку конфлікту відображають зміни в структурі споживання та доступності імпортованих товарів.

Аналізовані тенденції мають неоднозначний, але загалом негативний вплив на вітчизняний молокопродуктовий підкомплекс. Зростання обсягів продажу в грошовому вираженні на тлі скорочення погोलів'я корів свідчить про інфляційне, а не реальне зростання ринку, що створює ілюзію роз-

витку при фактичному скороченні виробничої бази. Зниження частки вітчизняної продукції з 93,4% до 84,1% в 2015–2021рр означало втрату понад 9% внутрішнього ринку, що свідчить про зниження конкурентоспроможності української продукції порівняно з імпоротною. Водночас швидке зростання роздрібних продажів молокопродуктів у 2023 році демонструє здатність підкомплексу до адаптації, а стабілізація частки вітчизняної продукції на рівні 85,7% показує збереження внутрішнього ринку. Різкі коливання цін внаслідок пришвидшення інфляційних процесів знижують прогнозованість для всіх учасників підкомплексу та ускладнюють планування інвестицій у розвиток.

Отже, молокопродуктовий підкомплекс України перебуває у стані структурної кризи, замаскованої інфляційним зростанням показників у грошовому вираженні. Підкомплекс демонструє адаптивність до кризових умов, але потребує системних заходів для відновлення виробничої бази та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Визначення перспектив розвитку молокопродуктового підкомплексу України є складним завданням, що потребує врахування багатьох змінних факторів, передусім тривалості та наслідків повномасштабної





Рис. 3. Динаміка роздрібного продажу молокопродуктів підприємствами роздрібної торгівлі України

Джерело: побудовано автором за даними [7]

війни. Водночас аналіз сучасного стану галузі дозволяє окреслити кілька ключових сценаріїв розвитку.

У найближчій перспективі (2025–2027 роки) молокопродуктовий підкомплекс продовжуватиме функціонувати в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків. Очікується:

- подальша концентрація виробництва у промислових господарствах, здатних забезпечити стабільність поставок та якість продукції;
- стабілізація обсягів виробництва на рівні 7–7,5 млн. тонн молока на рік за умови збереження існуючих виробничих потужностей;
- збереження високих закупівельних цін через дефіцит сировини та інфляційні процеси;
- розвиток експортного потенціалу за рахунок базових молочних продуктів (сухе молоко, масло, сироватка) при збереженні імпортозалежності від високотехнологічної продукції.

Реалізація середньострокових перспектив (2028–2030 роки) критично залежить від завершення активної фази війни та початку відновлювальних процесів.

Оптимістичний сценарій передбачає:

- відновлення поголів'я корів до 1,3–1,4 млн. голів за рахунок державних програм підтримки та міжнародної технічної допомоги;
- модернізацію переробних потужностей із залученням європейських інвестицій та технологій;
- нарощення експорту молочної продукції до країн ЄС завдяки адаптації до європейських стандартів якості;
- розвиток кооперативного руху серед дрібних виробників молока.

Песимістичний сценарій характеризується:

- подальшим скороченням виробничої бази через міграційні процеси та руйнування інфраструктури;

– критичним зростанням імпортозалежності від молочної продукції;

– втратою позицій на традиційних експортних ринках через неконкурентоспроможність.

Довгострокові перспективи (2030–2035 роки) визначатимуться здатністю підкомплексу до структурної трансформації та інтеграції у глобальні продовольчі ланцюги:

- технологічна модернізація на основі цифрових технологій, точного землеробства та автоматизації виробничих процесів;
- диверсифікація продуктової лінійки з акцентом на функціональні та органічні молочні продукти;
- інтеграція у європейський продовольчий ринок як постачальника якісної молочної сировини та напівфабрикатів;
- розвиток замкнутих циклів виробництва з мінімізацією відходів та використанням відновлюваних джерел енергії.

Враховуючи обмеженість ресурсів державного бюджету, пріоритетними напрямками державної підтримки мають стати консультативна підтримка в частині створення мережі консультаційних центрів для трансферу знань та технологій, розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення галузі, організації навчальних програм з європейських стандартів якості та безпеки.

Не менш важливими є інституційна підтримка через удосконалення нормативно-правової бази регулювання галузі, створення ефективних механізмів кооперації малих виробників, розвиток інфраструктури збуту та логістики, підготовка кваліфікованих кадрів через систему аграрної освіти, створення програм стажування у провідних європейських господарствах, розвиток системи сертифікації фахівців молочної галузі.

У контексті реалізації програми вступу України до ЄС державним інституціям і бізнесу необхідно активізувати участь у міжнародних програмах розвитку аграрного сектору, розвиток партнерських відносин з європейськими молочними компаніями, залучення технічної допомоги від міжнародних донорів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз засвідчує, що молокопродуктовий підкомплекс України перебуває у стані глибокої структурної трансформації, яка характеризується одночасним протіканням суперечливих процесів. Галузь демонструє парадоксальне поєднання кризових явищ з елементами модернізації, що створює складну картину її розвитку. Основною тенденцією є інтенсивне скорочення ресурсної бази на тлі підвищення ефективності виробництва у промисловому секторі, що свідчить про перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку. Водночас спостерігається поглиблення структурних дисбалансів між різними сегментами підкомплексу, особливо між великими агропідприємствами та дрібними господарствами населення.

Зовнішньоторговельна діяльність підкомплексу відображає його неповну інтегрованість у глобальні продовольчі ланцюги, адже Україна зберігає конкурентні позиції лише у базових сегментах молочного ринку, тоді як у високотехнологічних нішах демонструє критичну імпортозалежність. Повномасштабна війна прискорила існуючі тенденції та загострила

структурні протиріччя, але водночас стимулювала адаптивні процеси у галузі. Загалом молокопродуктовий підкомплекс знаходиться на етапі болісної, але необхідної трансформації, результати якої визначатимуть його майбутню конкурентоспроможність та роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави.

Молокопродуктовий підкомплекс України має потенціал для відновлення та розвитку, однак це потребує системного підходу та координації зусиль державних органів, бізнесу та міжнародних партнерів. Ключовими факторами успішної трансформації є: структурна перебудова галузі з акцентом на промислове виробництво та підвищення продуктивності; технологічна модернізація на основі сучасних досягнень науки і техніки; інтеграція у європейські продовольчі ланцюги через адаптацію до міжнародних стандартів; розвиток людського капіталу як основи конкурентоспроможності галузі.

Реалізація цих завдань потребує не лише фінансових ресурсів, а й політичної волі, ефективного управління та широкої підтримки з боку суспільства. Лише за таких умов молокопродуктовий підкомплекс зможе стати драйвером розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки України. Подальші дослідження потребують поглибленого вивчення механізмів адаптації галузі до повоєнних умов та оцінки ефективності різних моделей державної підтримки в умовах обмежених ресурсів.

### Література

1. Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4 (308). С. 90–96.
2. Калінчик М., Ільчук М., Лавров Р., Одинцов О., Томашевська О. Функціонування ринку молока: досвід України як кандидата на членство в Європейському Союзі. *Економіка та управління бізнесом*. 2024. № 15(1). С. 20–44.
3. Kovshun N., Kushnir N., Tsaruk D., Snitko D., Slesarchuk O. Challenges and Prospects of Ukraine's Dairy Industry in the Context of European Integration. *International Conference on Agriculture, Biotechnology, Ecology and Engineering (ICABEE 2024)*. 2024. Vol. 75. Article № 01033. [https://www.researchgate.net/publication/384030939\\_Consideration\\_of\\_obstacles\\_to\\_the\\_development\\_of\\_the\\_dairy\\_industry\\_of\\_Ukraine\\_on\\_the\\_way\\_to\\_European\\_integration](https://www.researchgate.net/publication/384030939_Consideration_of_obstacles_to_the_development_of_the_dairy_industry_of_Ukraine_on_the_way_to_European_integration) (дата звернення: 08.06.2025).
4. Gereles A., Szöllösi L. A Study of Ukrainian Dairy Industry: Financial Performance and Trends. *SEA — Practical Application of Science*. 2025. № 38. P. 89–105.
5. Binert O., Sodoma R., Sadovska I., Begun S., Shmatkovska T., Balash L. Mechanisms for improving economic relations in the milk subcomplex of the agricultural sector: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2021. № 21(2). P. 101–110.
6. Козак О.А. Оцінка ролі та значення молокопродуктового підкомплексу для вирішення продовольчого забезпечення та національної економіки. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 39–51.
7. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.06.2025).
8. Москаленко А.М., Колоша В.П. Концентрація як фактор формування економічної ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах. *Міжнародний журнал інноваційних технологій в економіці*. 2020. № 5(32). URL: <https://media.neliti.com/media/publications/411356-concentration-as-a-factor-in-the-formati-d9129071.pdf> (дата звернення: 09.06.2025).
9. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati> (дата звернення: 12.06.2025).

### References

1. Kozak, O., Hryshchenko, O. (2022). Rynok moloka i molochnykh produktiv: svitovi tendentsii rozvytku ta perspektyvy dlia Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4 (308), pp. 90–96 [in Ukrainian].
2. Kalinchuk, M., Ilchuk, M., Lavrov, R., Odyntsov, O., Tomashevska, O. (2024). Funktsionuvannia rynku moloka: dosvid Ukrainy yak kandydata na chlenstvo v Yevropeiskomu Soiuzi. *Ekonomika ta upravlinnia biznesom*, vol. 15(1), pp. 20–44 [in Ukrainian].
3. Kovshun, N., Kushnir, N., Tsaruk, D., Snitko, D., Slesarchuk, O. (2024). Challenges and Prospects of Ukraine's Dairy Industry in the Context of European Integration. *International Conference on Agriculture, Biotechnology, Ecology and Engineering (ICABEE 2024)*, vol. 75, Article № 01033. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/384030939\\_Consideration\\_of\\_obstacles\\_to\\_the\\_development\\_of\\_the\\_dairy\\_industry\\_of\\_Ukraine\\_on\\_the\\_way\\_to\\_European\\_integration](https://www.researchgate.net/publication/384030939_Consideration_of_obstacles_to_the_development_of_the_dairy_industry_of_Ukraine_on_the_way_to_European_integration).
4. Gereles, A., Szöllösi, L. (2025). A Study of Ukrainian Dairy Industry: Financial Performance and Trends. *SEA — Practical Application of Science*, vol. 38, pp. 89–105.
5. Binert, O., Sodoma, R., Sadovska, I., Begun, S., Shmatkovska, T., Balash, L. (2021). Mechanisms for improving economic relations in the milk subcomplex of the agricultural sector: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, vol. 21(2), pp. 101–110.
6. Kozak, O.A. (2020). Otsinka roli ta znachennia molokoproduktovoho pidkompleksu dlia vyrishennia prodovolchoho zabezpechennia ta natsionalnoi ekonomiky. *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 39–51 [in Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Statystychna informatsiia. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. Moskalenko, A. M., Kolosha, V.P. (2020). Kontsentratsiia yak faktor formuvannia ekonomichnoi efektyvnosti vyrobnytstva moloka v silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Mizhnarodnyi zhurnal innovatsiinykh tekhnolohii v ekonomitsi*, vol. 5(32). Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/411356-concentration-as-a-factor-in-the-formati-d9129071.pdf> [in Ukrainian].
9. Molochna karta Ukrainy-2025: zdobutky popry vtraty. Asotsiatsiia vyrobnykiv moloka. Available at: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati> [in Ukrainian].

УДК 351.82

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Губарева Ірина Олегівна**

*доктор економічних наук, професор,  
заступник директора з наукової роботи  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

**Hubarieva Iryna**

*Doctor of Sciences (Economics), Professor, Deputy Director  
Research Centr for Industrial Problems of Development of the  
National Academy of Sciences of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-9002-5564

**Лукашев Сергій Валерійович**

*кандидат економічних наук,  
професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної  
політики*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Lukashev Serghii**

*PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Public Administration and Economic Policy  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0000-0002-6591-0051

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11163

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

### WAYS TO IMPROVE STATE REGULATION OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN UKRAINE IN THE POSTWAR PERIOD

**Анотація.** Вступ. В умовах війни будівельна галузь України стикнулася з рядом викликів: дефіцит кваліфікованих кадрів, порушення логістики, бюрократичні складнощі з отриманням дозволів та доступом до природних ресурсів, висока інфляція, дефіцит будівельних матеріалів, руйнування підприємств та інфраструктури, залежність від імпортованих матеріалів, втрата висококваліфікованих кадрів тощо. Визначено, що в сучасних реаліях важливу роль в забезпеченні ефективності будівельної галузі відіграє якість державного регулювання бізнес середовища.

Метою статті є визначення напрямів вдосконалення державного регулювання будівельного сектору України у повоєнний період на основі даних світових індексів і рейтингів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері державного регулювання будівельної галузі; 2) міжнародні індекси та рейтинги, які дозволили оцінити якість державного регулювання бізнес-середовища в Україні та країнах ЄС.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи та прийоми: за допомогою методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції було оцінено якість та визначено проблеми державного регулювання в сфері створення сприятливого бізнес-середовища в Україні у порівнянні з країнами ЄС; логічне узагальнення результатів дало змогу сформулювати висновки та розробити рекомендації щодо вдосконалення державного регулювання будівельної галузі України у повоєнний період.

Результати. Розглянуто основні індекси та рейтинги, що оцінюють якість регулювання бізнес середовища в країні. Проаналізовано їх зміст, особливості, а також досліджено місце в них України у порівнянні з країнами ЄС. За результатом проведеного аналізу можна зробити висновок, що у довоєнний період Україна суттєво відставала від країн-членів ЄС за якістю державного регулювання щодо створення сприятливого бізнес середовища, а під час війни ситуація значно



погіршилась. Виявлені найбільш проблемні аспекти державного регулювання в Україні у порівнянні з країнами-членами ЄС: бюрократизація процедур ліквідації підприємства, реєстрація власності та реєстрація підприємства; складність підключення до системи енергопостачання; високе податкове навантаження; низький рівень фінансової та інвестиційної свободи. Перелічені проблеми впливають на ефективність функціонування будь-якого підприємства в Україні, а для будівельної галузі найбільш актуальними є проблеми в сфері регулювання започаткування та провадження будівельної діяльності, оскільки вони потребують ліцензування та сертифікації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на формуванні напрямів державного регулювання інноваційного розвитку будівельної галузі України.

**Ключові слова:** державне регулювання, будівельна галузь, міжнародні індекси, бізнес середовище, економічна свобода, ліцензування.

**Summary.** Introduction. During the war, the construction industry in Ukraine faced a number of challenges: shortage of qualified personnel, disruption of logistics, bureaucratic difficulties in obtaining permits and access to natural resources, high inflation, shortage of construction materials, destruction of enterprises and infrastructure, dependence on imported materials, loss of highly qualified personnel, etc. It is determined that in modern realities, the quality of state regulation of the business environment plays an important role in ensuring the efficiency of the construction industry.

The purpose of the article is to identify areas for improving the state regulation of the construction sector of Ukraine in the post-war period based on the data of world indices and ratings.

Materials and methods. The research materials are: 1) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of state regulation of the construction industry; 2) international indices and ratings that allowed assessing the quality of state regulation of the business environment in Ukraine and the EU countries.

In the course of the study, the following scientific methods and techniques were used: the quality of the state regulation of the creation of a favorable business environment in Ukraine was assessed and the problems of state regulation in the field of creating a favorable business environment in Ukraine in comparison with the EU countries were identified using the methods of analysis, synthesis, induction and deduction; the logical generalization of the results made it possible to formulate conclusions and develop recommendations for improving the state regulation of the construction industry of Ukraine in the post-war period.

Results. The main indices and ratings that assess the quality of regulation of the business environment in the country are considered. Their content and features are analyzed, and Ukraine's place in them in comparison with the EU countries is studied. Based on the analysis, it can be concluded that in the pre-war period, Ukraine lagged far behind the EU member states in terms of the quality of state regulation to create a favorable business environment, and during the war the situation deteriorated significantly. The most problematic aspects of state regulation in Ukraine compared to EU member states are identified: bureaucratization of the procedures for liquidation of an enterprise, registration of property and registration of an enterprise; difficulty in connecting to the energy supply system; high tax burden; low level of financial and investment freedom. These problems affect the efficiency of any enterprise in Ukraine, and for the construction industry, the most relevant problems are those in the area of regulation of starting and conducting construction activities, as they require licensing and certification.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the formation of areas of state regulation of the innovative development of the construction industry of Ukraine.

**Key words:** state regulation, construction industry, international indices, business environment, economic freedom, licensing.

**Постановка проблеми.** В умовах війни будівельна галузь України стикнулася з рядом викликів: дефіцит кваліфікованих кадрів, порушення логістики, бюрократичні складнощі з отриманням дозволів та доступом до природних ресурсів, висока інфляція, дефіцит будівельних матеріалів, руйнування підприємств та інфраструктури, залежність від імпортованих матеріалів, втрата висококваліфікованих кадрів тощо. Незважаючи на триваючі виклики, що пов'язані з війною та економічною нестабільністю будівельна галузь демонструє ознаки відновлення та зростання, так за підсумками 2024 р.: обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2024 році збільшився на 23,5% порівняно з 2023 роком — до 204,7 млрд. грн; обсяг будівельних робіт у житловому будівництві збільшився на 16,3%, до 26,6 млрд. грн; у нежитловому — зріс на 35,5%,

до 57,7 млрд. грн; в інженерному — на 20%, до 120,4 млрд. грн. [1]

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Результати наукових досліджень галузевого розвитку ґрунтовно відображені в працях: О. Амоши, З. Варналія, Я. Жаліла, М. Кизима [2], А. Мельника, В. Хаустової та інш. Особливості державного регулювання будівельного сектору досліджували І. Білецький [4], Бондаренко Д. [5], Р. Грицеляк [6], О. Дребот [7], О. Паламарчук [8], Ю. Пинда [9] та інш. Попри вагомий доробок дослідників, нерозкритими залишається низка питань щодо формування інституційного середовища, яке б передбачало дієві механізми державного регулювання, орієнтовані на забезпечення ефективності будівельного сектору України.

**Метою статті** є визначення напрямів вдосконалення державного регулювання будівельного сектору України у повоєнний період на основі даних світових індексів і рейтингів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері державного регулювання будівельної галузі; 2) міжнародні індекси та рейтинги, які дозволили оцінити якість державного регулювання бізнес-середовища в Україні та країнах ЄС.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи та прийоми: за допомогою методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції було оцінено якість та визначено проблеми державного регулювання в сфері створення сприятливого бізнес-середовища в Україні у порівнянні з країнами ЄС; логічне узагальнення результатів дало змогу сформулювати висновки та розробити рекомендації щодо вдосконалення державного регулювання будівельної галузі України у повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стан бізнес-середовища в країні, що включає соціально-економічні, політичні, інституціональні, нормативно-правові, технологічні та екологічні умови, безпосередньо впливає на розвиток будівельної галузі.

Сьогодні з метою оцінки регуляторного навантаження на бізнес розроблено значну кількість різного роду індексів і рейтингів. Найбільш популярним і пізнаваним є Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) розроблений Світовим банком, який було замінено 2024 році Індексом B-Ready (Business-Ready). У світі для оцінки бізнес-клімату, якості дер-

жавного регулювання, дієвості нормативно-правової бази аналітики частіше всього використовують індекси економічної свободи, які презентують Heritage Foundation та Frazer Institute.

Розглянемо детальніше індекси, що використовуються для виміру якості державного регулювання бізнес-середовища в країнах світу та Україні, та оцінки, що ними надаються.

Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) [10] — рейтинг країн світу, який найбільш повно оцінював якість державного регулювання в сфері формування сприятливого бізнес-середовища в країні. Розраховувався Світовим банком щорічно за даними опитувань експертів зі 180 країн світу, останній звіт вийшов у 2020 р., на сьогодні проєкт заморожений. Оцінка проводилася по 10 параметрах: створення підприємств, отримання дозволів на будівництво, підключення до системи електропостачання, реєстрація власності, отримання кредитів, захист міноритарних інвесторів, оподаткування, міжнародна торгівля, забезпечення виконання контрактів і вирішення неплатоспроможності. Оцінювання легкості ведення бізнесу (від 0 до 100 балів) дозволяло виявити дієвість регуляторних норм країн світу, що сприяють діловій активності, та ті, що їх стримують.

На рис. 1 наведено розподіл деяких країн ЄС та України за Doing Business у 2020 р.

Як видно з рис. 1, такі країни-члени ЄС як: Данія, Швеція, Литва, Естонія є лідерами в сфері

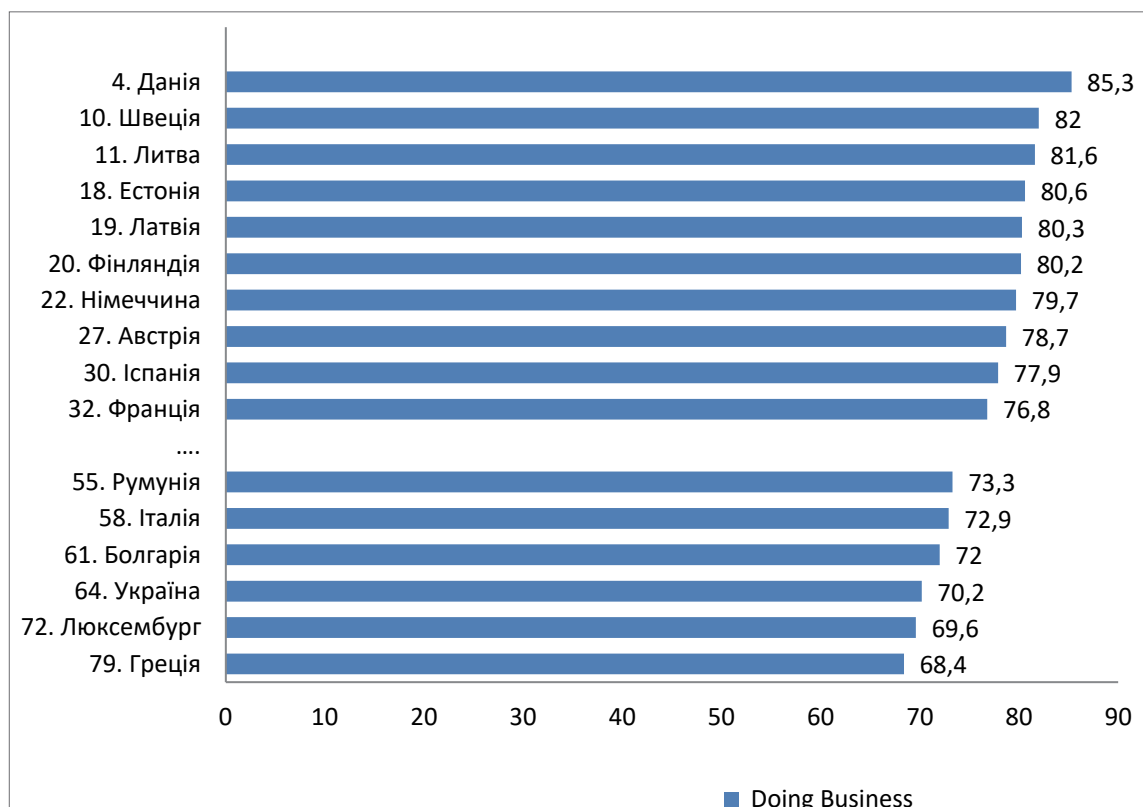


Рис. 1. Рейтинг деяких країн ЄС та України відповідно до Doing Business у 2020 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Таблиця 1

**Основні недоліки державного регулювання за складовими Doing Business України  
та країн-членів ЄС у 2020 р.**

Показник	Україна, рейтинг	Значення країни-лідера члена ЄС	
		країна	рейтинг
Індекс сприяння ведення бізнесу	64	Данія	4
Реєстрація підприємства	15	Греція	4
Отримання дозволів на будівництво	4	Данія	1
Підключення до системи енергопостачання	19	Німеччина	2
Реєстрація власності	16	Литва	2
Отримання кредитів	12	Латвія	4
Захист інвесторів	11	Ірландія	4
Оподаткування	15	Данія	2
Міжнародна торгівля	18	Данія	1
Забезпечення виконання контрактів	17	Литва	4
Ліквідація підприємства	23	Фінляндія	1

*Джерело:* складено авторами за даними [10]

створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Що свідчить про високу збалансованість в цих країнах всіх гілок влади. Україна в рейтингу значно відстає від більшості країн-членів ЄС, випереджаючи лише Люксембург та Грецію.

У табл. 1 наведено основні недоліки в сфері державного регулювання за складовими Doing Business України у порівнянні з країнами-членами ЄС у 2020 р.

Як видно з табл. 1, у довоєнний період спостігалось суттєве відставання України від країн-членів ЄС у таких сферах як: ліквідація підприємства; підключення до системи енергопостачання; реєстрація власності та реєстрація підприємства. Необхідно відзначити, що в сфері отримання дозволів на будівництво у 2020 р. Україна посіла 4 місце серед 180 країн світу.

У 2024 році Світовий банк презентував експериментальну версію рейтингу B-Ready (Business-Ready) [11], який повинен замінити Doing Business. Індекс B-Ready оцінює діловий клімат за 10 компонентами: започаткування бізнесу, розміщення бізнесу, комунальні послуги, праця, фінансові послуги,

міжнародна торгівля, оподаткування, вирішення спорів, ринкова конкуренція та неплатоспроможність бізнесу. У кожній компоненті є три складові (pillar): регуляторне середовище/ нормативна база, державні послуги, оперативна ефективність. За всіма компонентами та складовими аналізується близько 1200 індикаторів. Кожна країна за кожною компонентою та складовою отримує оцінку за шкалою від «0» до «100». У вибірку для оцінювання у 2024 р. увійшли лише 50 країн світу, Україна не потрапила до рейтингу. У табл. 2 наведено місце країн-членів ЄС за компонентами індексу B-Ready у 2024 р.

У зв'язку з тим, що до рейтингу не потрапили країни ЄС, які традиційно очолюють міжнародні рейтинги (Ірландія, Фінляндія, Німеччина, Франція), лідерами за компонентами стали Угорщина та Естонія: Угорщина — очолила рейтинг у сфері регуляторного середовища, а Естонія лідер у двох сферах: державних послуг та оперативної ефективності.

Наступним показником є Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), який надає Американський дослідницький центр The Heritage

Таблиця 2

**Місце країн-членів ЄС за компонентами індексу B-Ready у 2024 р.**

1. Регуляторне середовище/ нормативна база		2. Державні послуги		3. Оперативна ефективність	
1. Угорщина	78,23	1. Естонія	73,31	4. Естонія	80,28
2. Португалія	78,11	3. Хорватія	70,24	8. Болгарія	74,82
4. Словаччина	77,29	4. Португалія	69,53	12. Словаччина	71,14
6. Болгарія	76,33	5. Угорщина	69,50	13. Угорщина	70,68
7. Румунія	76,19	7. Словаччина	68,17	14. Португалія	70,53
8. Греція	75,60	10. Греція	64,51	19. Хорватія	68,31
10. Хорватія	73,48	11. Болгарія	64,03	25. Румунія	65,74
11. Естонія	72,84	15. Румунія	63,19	34. Греція	58,98

*Джерело:* складено авторами за даними [12]

Foundation спільно з газетою The Wall Street Journal [12]. Індекс вимірює ступінь в якій державна політика та державні інститути підтримують економічну свободу. Для побудови зведеного індексу вимірюють ступінь економічної свободи за 10 категоріями економічної свободи: право власності, ефективність судової системи, доброчесність уряду, податковий тягар, державні видатки, фінансове здоров'я, свобода бізнесу, свобода праці, монетарна свобода, свобода ринку, інвестиційна свобода, фінансова свобода. По кожному показнику країнам виставляється оцінка в балах — від 0 до 100. Чим більше балів, тим більше високо оцінюється рівень економічної свободи в країні за даним критерієм. Україна за результатом 2022 року отримала 54,1 бали, зайняла 130 позицію в рейтингу серед 177 країн світу. The Heritage Foundation починаючи з 2023 р. припинила індексувати Україну через повномасштабне вторгнення РФ.

На рис. 2 подано розподіл країн-членів ЄС та України за Index of Economic Freedom у 2022 р.

Як видно з рис. 2, Україна значно відстає від країн-членів ЄС за рівнем економічної свободи, а загальний її бал нижчий, ніж в середньому в світі.

Основні недоліки державного регулювання за складовими Index of Economic Freedom України у порівнянні з країнами-членами ЄС наведено у табл. 3.

Як видно з табл. 3, економіка України залишається невиліковою. Спостерігається суттєве відставання від країн-членів ЄС у таких сферах як: податковий

тягар, право власності, фінансова та інвестиційна свобода.

Індекс економічної свободи у світі (Economic Freedom of the World (EFW)), розраховується Інститутом Фрейзера (The Fraser Institute) [13], вимірює ступінь того, наскільки політика та інститути країн дозволяють людям робити власний економічний вибір. Для побудови загального індексу використано 45 видів даних, згрупованих у п'ять широких сфер: розмір уряду, правова система та права власності, надійні гроші, свобода міжнародної торгівлі, регулювання. наша країна стала лідером із погіршення показника економічної свободи серед усіх країн світу, індекс розрахований за результатом 2022 р. На падіння вплинули не лише внутрішні економічні процеси, але й війна, що триває. Оцінювання здійснюється за 100 бальною шкалою. Згідно зі звітом «Economic Freedom of the World 2024» Україна посіла 150-те місце зі 165 країн світу

На рис. 3 подано розподіл країн-членів ЄС та України за Economic Freedom of the World у 2024 р.

У ТОП-30 індексу 2024 р. від Fraser Institute потрапили 13 країн ЄС, таким чином понад 48% усіх членів ЄС розуміють та цінують економічну свободу, додаючи її в основу свого розвитку. Лідером в рейтингу країн за рівнем економічної свободи у 2024 р. серед країн ЄС стала Ірландія (3 позиція з показником 82,0 бали), найнижче в рейтингу знаходиться Греція (77 позиція, 61,5 бали). Україна значно

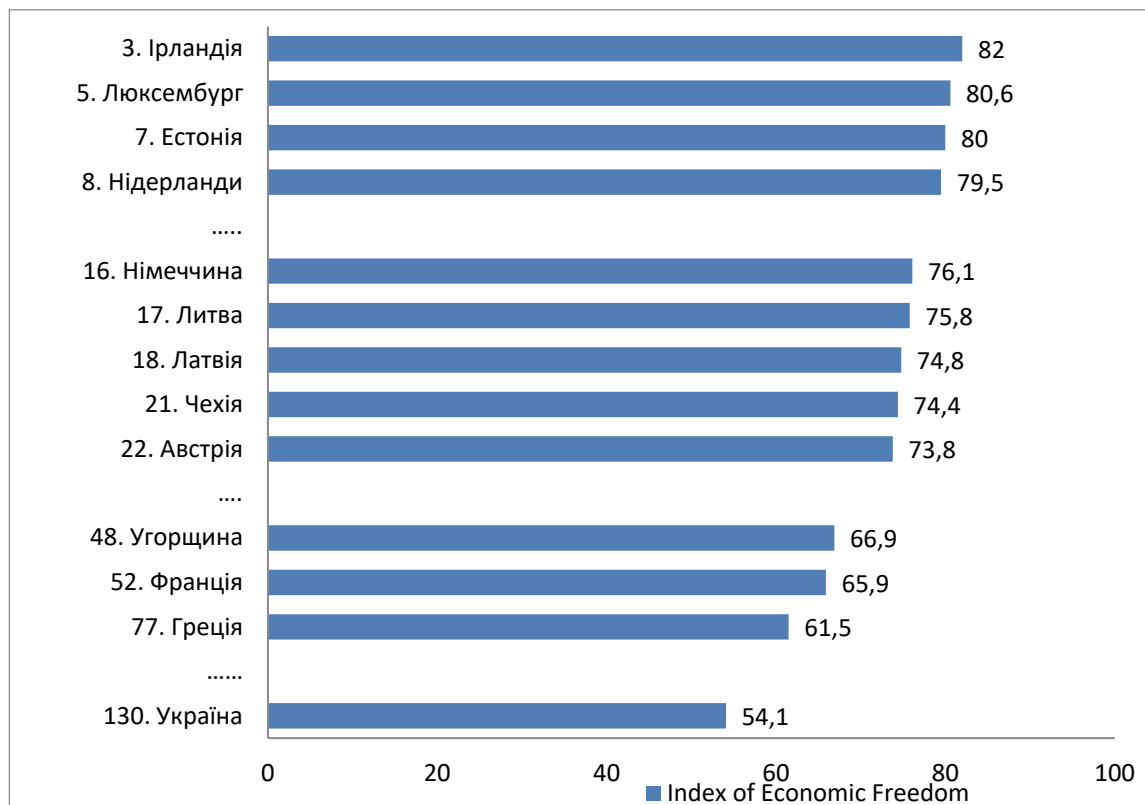


Рис. 2. Рейтинг країн-членів ЄС та України за Index of Economic Freedom у 2022 р.

Джерело: складено авторами за даними [12]



Таблиця 3

**Основні недоліки державного регулювання за складовими Index of Economic Freedom України та країн-членів ЄС у 2022 р.**

Показник	Україна, бали	Значення країни-лідера члена ЄС	
		країна	бали
Індекс економічної свободи	54,1	Ірландія	82,0
1. Право власності	39,7	Фінляндія	100,0
2. Ефективність судової системи	31,4	Швеція	97,1
3. Добросесність уряду	33,8	Данія	99,5
4. Податковий тягар	89,1	Болгарія	93,9
5. Державні видатки	44,5	Ірландія	79,9
6. Фіскальне здоров'я	73,6	Люксембург	98,7
7. Свобода бізнесу	61,1	Данія	89,0
8. Свобода праці	60,7	Австрія	78,4
9. Монетарна свобода	71,2	Португалія	86,8
10. Свобода ринку	78,6	Іспанія	84,2
11. Інвестиційна свобода	35,0	Ірландія	90,0
12. Фінансова свобода	30,0	Люксембург	80,0

Джерело: складено авторами за даними [12]

відстає від країн-членів ЄС за рівнем економічної свободи.

Основні недоліки державного регулювання за складовими Economic Freedom of the World України у порівнянні з країнами-членами ЄС наведено у табл. 4

Найгірша ситуація в Україні у порівнянні з країнами ЄС спостерігається за компонентою «Надійні гроші», що пов'язано з впливом бойових дій на економіку: зростання державних видатків на оборону, високі кредитні ставки, монетарні обмеження, висока інфляція. Другою проблемою української економіки

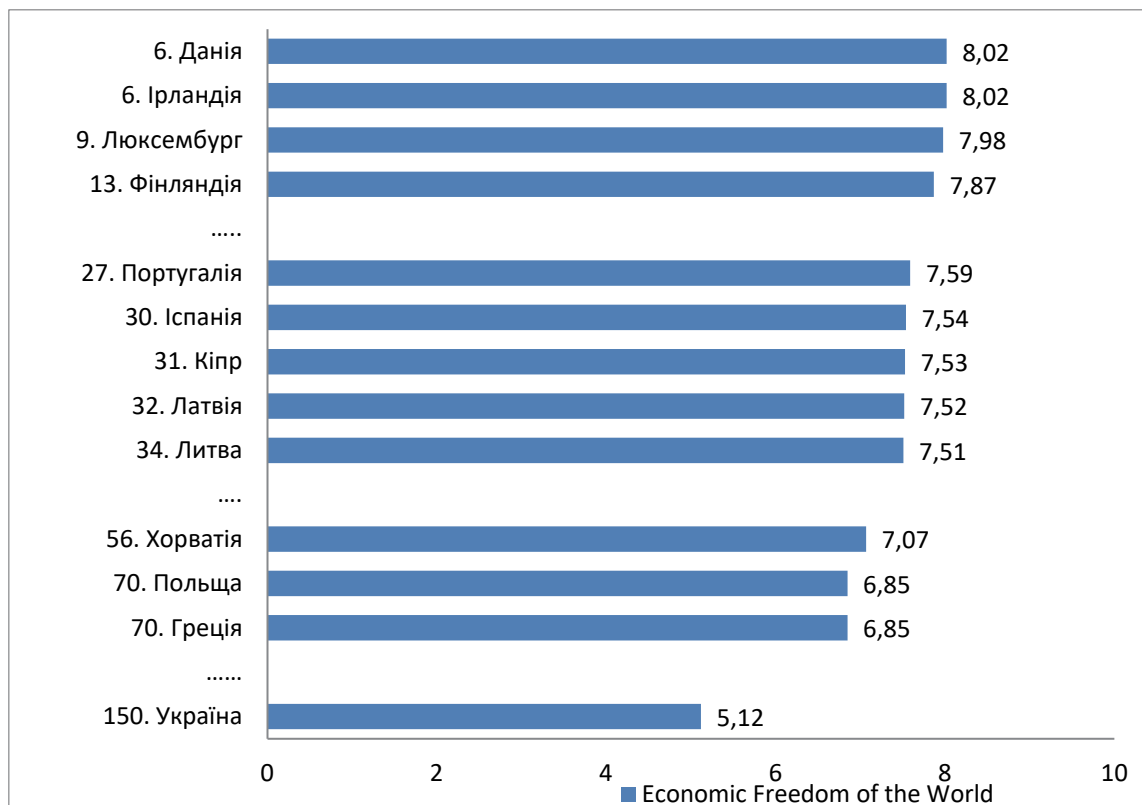


Рис. 3. Рейтинг країн-членів ЄС та України за Economic Freedom of the World у 2024 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Таблиця 4

**Основні недоліки державного регулювання за складовими Economic Freedom of the World України та країн-членів ЄС у 2022 р.**

Показник	Україна		Значення країни-лідера члена ЄС		
	бали	місце	країна	бали	місце
Індекс економічної свободи	5,12	150	Ірландія	82,0	3
1. Розмір уряду	5,83	131	Латвія	6,46	89
2. Правова система та права власності	4,37	112	Данія	9,10	1
3. Надійні гроші	4,68	155	Мальта	8,79	24
4. Свобода торгівлі на міжнародному ринку	6,05	131	Мальта	9,02	4
5. Регулювання	4,67	152	Ірландія	8,29	5

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

є державне регулювання. У 2022 р. за цією групою індикаторів Україна посіла 152 місце з показником 4,67 бали, що на 30 пунктів нижче, ніж у 2021 р. (122 місце та 5,89 бали). Компонента «Регулювання» вимірює як держава обмежує доступ на ринки та зменшує економічну свободу, оцінка проводиться за такими складовими: регулювання кредитного ринку, регулювання ринку праці, регулювання бізнесу та свободу конкуренції. За оцінками експертів в Україні під час війни уряд ускладнив регуляторне навантаження [14].

Таким чином, за результатом проведеного аналізу можна зробити висновок, що у довоєнний період Україна суттєво відставала від країн-членів ЄС за якістю державного регулювання щодо створення сприятливого бізнес середовища, а під час війни ситуація значно погіршилась.

Виявлені найбільш проблемні аспекти державного регулювання в Україні у порівнянні з країнами-членами ЄС: бюрократизація процедур ліквідації підприємства, реєстрація власності та реєстрація підприємства; складність підключення до системи енергопостачання; високе податкове навантаження; низький рівень фінансової та інвестиційної свободи. Перелічені проблеми впливають на ефективність функціонування будь-якого підприємства в Україні, а для будівельної галузі найбільш актуальними є проблеми в сфері регулювання започаткування та здійснення будівельної діяльності, оскільки вони потребують ліцензування та сертифікації.

Ліцензування — засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, спрямований на забезпечення безпеки та захисту економічних і соціальних інтересів держави, суспільства, прав та законних інтересів, життя і здоров'я людини,

екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища [15].

Будівельна ліцензія гарантує, що будівельна компанія має кваліфікований персонал, необхідне обладнання та дотримується всіх будівельних норм.

Але в Україні, починаючи з 2021 р., неможливо отримати будівельну ліцензію, й досі відсутні затверджені ліцензійні умови. Ще до початку воєнного стану існувала правова прогалина у сфері ліцензування будівельної діяльності, оскільки дане питання регулювалося Постановою КМУ від 30.06.2016 р. № 256 [16], яка втратила чинність з реформою у сфері містобудівної діяльності. Під час воєнного стану Постановою КМУ від 18 березня 2022 року № 314 [17] було дозволено здійснювати діяльність з будівництва на підставі декларації. Така декларація подається до уповноваженого органу двома шляхами: в електронній формі — через портал ДІА або у паперовій формі — через ЦНАП, важливо, що в наведеній процедурі відсутнє підтвердження спроможності заявника виконувати будівельні роботи. Після завершення воєнного стану необхідно буде звернутися до Державної інспекції архітектури та містобудування України (чи іншого відповідального органу у разі його створення) та отримати постійну ліцензію. На сьогодні процедура заміни декларацій на ліцензії не розроблена.

Розуміючи важливість будівельної галузі для повоєнного відновлення, органам влади необхідно затвердити ліцензійні умови і забезпечити прозорість процедури отримання будівельної ліцензії.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на формуванні напрямів державного регулювання інноваційного розвитку будівельної галузі України.

### Література

1. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/bud\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm) (дата звернення: 20.06.2025).
2. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Шпівельський В. В., Крячко Є. М. Енергоефективність економіки України за видами економічної діяльності. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 41–55. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-41-55>.
3. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Шпівельський В. В., Костенко Д. М. Державне регулювання і підтримка виробництва синтетичного рідкого палива в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 82–88. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-82-88>.
4. Білецький І. Будівельна галузь та ринок житлової нерухомості як об'єкти державного управління. *Підприємство та інновації*. 2023. № 26. С. 14–18. DOI: 10.32782/2415-3583/26.2.
5. Бондаренко Д. В. Методичний підхід до оцінки цифровізації підприємств будівельної галузі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 93–103. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-93-103>.
6. Грицеляк Р. Концепція інформаційного моделювання будівель — «BIM». URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39146/2/MNTK\\_2022\\_Grytseliak\\_R-The\\_conception\\_of\\_building\\_176-178.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39146/2/MNTK_2022_Grytseliak_R-The_conception_of_building_176-178.pdf) (дата звернення: 20.06.2025).
7. Дребот О. І., Височанська М. Я., Білотіл В. Ю. Удосконалення організаційного механізму щодо розвитку «зеленого» житлового будівництва на прикладі сільських селітебних територій. *Вісник аграрної науки*. 2023. № 7. С. 71–82. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202305-11>.
8. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>.
9. Пинда Ю. В. Інноваційне забезпечення функціонування будівельного сектора крізь призму соціального розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Серія економічна*. Львів, 2016. Вип. 16. С. 121–129.
10. Doing Business. 2020. URL: <https://archive.doingbusiness.org/ru/rankings?region=oecd-high-income> (дата звернення: 20.06.2025).
11. Business Ready (B-READY) 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/businessready> (дата звернення: 20.06.2025).
12. The Index of Economic Freedom. 2025. URL: <https://www.heritage.org/index/pages/report#indexHumanFlourishing> (дата звернення: 20.06.2025).
13. Economic Freedom of the World. 2024. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/2024-10/economic-freedom-of-the-world-2024.pdf> (дата звернення: 20.06.2025).
14. Романчук Я. Країна Несвободи. URL: <https://www.libertyinstitute.org/articles/economic-freedom-index-fraser-institute-2024> (дата звернення: 20.06.2025).
15. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 20.06.2025).
16. Деякі питання ліцензування будівництва об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів із середніми та значними наслідками : Постанова КМУ від 30.06.2016 № 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/256-2016-п#Text> (дата звернення: 20.06.2025).
17. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова КМУ від 18 березня 2022 року № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-п#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

### References

1. Volume of construction products by type. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/bud\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm) [in Ukrainian].
2. Kyzym M. O., Khaustova V. Y., Shpilevskiy V. V., Kriachko Y. M. (2023) Energoefektivnist ekonomiki Ukraini pf vida-mi ekonomichnoi diyalnosti [Energy Efficiency of the Ukrainian Economy by Types of Economic Activity]. *Problems of the Economy*. № 2. pp. 41–55. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-41-55> [in Ukrainian].
3. Kyzym M. O., Khaustova V. Ye., Shpilevskiy V. V., Kostenko D. M. (2022) Dergavne reguluyuvanya I pidtrimka virobniztva sintetichnogo ridkogo paliva v Ukraine [The Government Regulation and Support of Synthetic Liquid Fuels Production in Ukraine]. *Business Inform*. № 11. pp. 82–88. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-82-88> [in Ukrainian].
4. Bilezkiy I. (2023) Budivelna galuz ta rinok ghitlovoi neruchomosti yak obyekty dergavnogo upravlinnya [Construction industry and residential real estate market as objects of public administration]. *Entrepreneurship and innovation*. № 26. pp. 14–18. DOI: 10.32782/2415-3583/26.2 [in Ukrainian].
5. Bondarenko D. V. (2024) Metodichniy pidchid do ozinki zifrovizaziyi pidpriyemstv budivelnoi galuzi [A methodological approach to assessing the digitalization of construction industry enterprises]. *Business Inform*. 2024. № 6. pp. 93–103. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-93-103> [in Ukrainian].
6. Hrizelyak R. Konceptiya informaciynogo modelyuvanya budivel — “BIM” [The concept of information modeling of buildings — “BIM”]. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39146/2/MNTK\\_2022\\_Grytseliak\\_R-The\\_conception\\_of\\_building\\_176-178.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39146/2/MNTK_2022_Grytseliak_R-The_conception_of_building_176-178.pdf) [in Ukrainian].
7. Drebot O. I., Visochanska M. Ya., Bilotil V. Yu. (2023) Udoskonalennya organisatsionogo mechanism shodo rozvitku “zelenogo” ghitlovogo budivnictva na prikladi silskih celitebniy teritoriy [Improvement of the organizational mechanism “green” housing construction on the example of rural settlements territories].

for the development of “green” housing construction on the example of rural settlements]. *Bulletin of Agrarian Science*. № 7. pp. 71–82. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202305-11> [in Ukrainian].

8. Palamarchuk O., Petrischina S (2023) Budivelna galuz Ukraini: stan ta prognozi [Construction Industry of Ukraine: Status and Forecasts]. *Economy and society*. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45> [in Ukrainian].

9. Pinda Yu.V. (2016) Innovaciynе zabezpechennya aenkcionuvannya budivelnogo sektoru kriz prizmu sozialnogo rozvitku [Innovative Support of the Construction Sector Functioning through the Prism of Social Development]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic series*. Vol 16. pp. 121–129. [in Ukrainian].

10. Doing Business. 2020. URL: <https://archive.doingbusiness.org/ru/rankings?region=oecd-high-income>.

11. Business Ready (B-READY) 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/businessready>.

12. The Index of Economic Freedom. 2025. URL: <https://www.heritage.org/index/pages/report#indexHumanFlourishing>.

13. Economic Freedom of the World. 2024. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/2024-10/economic-freedom-of-the-world-2024.pdf>.

14. Romanchuk Ya. Kraina nesvobody [The country of unfreedom]. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/economic-freedom-index-fraser-institute-2024> [in Ukrainian].

15. On Licensing of Economic Activities. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> [in Ukrainian].

16. Certain issues of licensing the construction of facilities that are classified as facilities with medium and significant consequences. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/256-2016-п#Text> [in Ukrainian].

17. Some issues of ensuring the conduct of economic activity under martial law. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-п#Text> [in Ukrainian].



УДК 338.48

СІЛЬСЬКИЙ (ЗЕЛЕНИЙ) ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНА  
ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Кожухівська Раїса Борисівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Уманський національний університет*

**Kozhukhivska Raisa**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business  
Uman National University  
ORCID: 0000-0003-4066-4170*

**Подзігун Світлана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Podzihun Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing,  
Management and Business Administration  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University  
ORCID: 0000-0003-1219-081X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11109

## РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ НА РІВНІ ДЕСТИНАЦІЇ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

## DEVELOPMENT OF RURAL GREEN TOURISM AT THE DESTINATION LEVEL: A METHODOLOGICAL ASPECT

**Анотація.** Вступ. Формуючи політику економічного розвитку територій та яка націлена на побудову ефективного соціально-економічного середовища, варто брати до уваги інноваційні форми та види підприємницької діяльності. Наприклад, бізнес у сфері сільського зеленого туризму. Сільський зелений туризм є специфічною формою відпочинку, яка передбачає перебування туристів у сільській місцевості в приватній садибі сільського господаря з широкими можливостями використання природного, матеріального та культурного потенціалу певного регіону.

Аналіз науково-методичної літератури щодо діяльності у сфері туризму, проблем регіонального розвитку тощо, вказав на відсутність методичного базису з розвитку сільського зеленого туризму в межах дестинації. Зазначений аспект вказує на актуальність проведення дослідження у даному напрямі.

Метою статті є аналіз методичного інструментарію щодо розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації.

Матеріали і методи. У ході здійснення дослідження було використано власні авторські напрацювання та різні методи наукового дослідження, так, для визначення терміну «сільський зелений туризм» застосовувався метод теоретичного узагальнення; для висвітлення результатів дослідження використано методику відображення даних; метод синтезу та систематизації допоміг здійснити аналіз останніх досліджень і публікацій на дану наукову тематику; з метою резюмування результатів дослідження використовувався метод логічного узагальнення; методика системного підходу знайшла своє відображення у процесі окреслення напрямку подальших досліджень.

Результати. У статті проаналізовано методичний інструментарій щодо розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації. Зауважено, що наразі сільський зелений туризм в Україні знаходиться на стадії активного розвитку. Зазначено, що сфері сільського зеленого туризму притаманна інтеграція у різні сфери економічної діяльності суспільства, чим посилюється її мультиплікативний ефект, тому вона набуває вагомого соціально-економічного значення для розвитку

сільських територій. Указано, що для сталого розвитку сільських територій необхідні постійні джерела фінансування, які можна отримати за рахунок розвитку бізнес-діяльності у сфері сільського зеленого туризму. Зазначено, що методичною основою розробки інноваційної моделі розвитку сільського зеленого туризму може слугувати програмно-цільовий метод. Використання методики програмно-цільового підходу дасть змогу підвищити конкурентоспроможність сільських територій, задовольнити попит на якісні туристичні послуги в межах певної локації та забезпечити умови для сталого розвитку туризму на селі. У процесі здійснення дослідження розроблено модель базової методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації та визначено ключові аспекти й особливості її реалізації.

Перспективи. Розробка та реалізація методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації із використанням програмно-цільового підходу, дає змогу досягти стабілізації економічної ситуації та сприяє підвищенню соціального рівня життя на селі. На нашу думку, здійснення подальших наукових розробок можливе у напрямку пошуку інноваційних форм туристичної діяльності з метою розвитку сільських територій в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** сільський зелений туризм, туристична дестинація, регіон, стратегія, економіка, менеджмент, маркетинг.

**Summary.** Introduction. While formulating the policy of economic development of territories aimed at building an effective socio-economic environment, innovative forms and types of entrepreneurial activity should be taken into consideration. For example, business in the field of rural green tourism. Rural green tourism is a specific form of recreation that involves tourists staying in rural areas in a private farmstead with ample opportunities to use the natural, material and cultural potential of a particular region.

After a critical analysis of the scientific and methodological literature on tourism activities, regional development issues, etc., it was found that there is currently no mechanism for developing a methodological framework for the development of rural green tourism within the destination. The aforementioned aspect indicates the relevance of conducting a research in this area.

The purpose of the article is to analyse the methodological tools for the development of rural green tourism at the destination level.

Materials and methods. In the course of the study, the author's own developments and various methods of scientific research were used, for example, to define the term «rural green tourism» the method of theoretical generalisation was used; to highlight the results of the study, the method of data display was used; the method of synthesis and systematisation helped to analyse the latest research and publications on the given scientific topic; in order to summarise the results of the study, the method of logical generalisation was used; The methodology of the systematic approach was reflected in the process of defining the direction of further research.

Results. The methodological tools for the development of rural green tourism at the destination level have been analysed in the article. It is noted that rural green tourism in Ukraine is currently at the stage of active development. It is specified that the sphere of rural green tourism is inherent in integration into various spheres of economic activity of society, which enhances its multiplier effect, therefore it acquires significant socio-economic importance for the development of rural areas. It is indicated that sustainable development of rural areas requires constant sources of funding, which can be obtained through the development of business activities in the field of rural green tourism. It is noted that the programme-targeted method can serve as a methodological basis for developing an innovative model for the development of rural green tourism. The use of the programme-targeted approach will increase the competitiveness of rural areas, meet the demand for quality tourism services within a particular location and provide conditions for sustainable development of rural tourism. In the course of the study, a model of a basic methodology for the development of rural green tourism at the destination level has been developed and key aspects and features of its implementation have been identified.

Discussion. The development and implementation of a methodology for the development of rural green tourism at the destination level with the use of a programme-targeted approach makes it possible to achieve stabilisation of the economic situation and contributes to improving the social standard of living in rural areas. In our opinion, further scientific developments are possible in the direction of finding innovative forms of tourism activities for the development of rural areas amidst conditions of uncertainty.

**Key words:** rural green tourism, tourist destination, region, strategy, economy, management, marketing.

**Постановка проблеми.** Відповідно до мети діяльності Державного агентства розвитку туризму України, яка полягає у розвитку туристичного потенціалу регіонів, та згідно з його візією, ключовими завданнями сфери туризму в Україні є розвиток конкурентоспроможної, екологічно стійкої та соціально відповідальної індустрії туризму, яка сприяє створенню нових робочих місць, забезпечує доступність туристичного продукту для всіх категорій мандрівників та гарантує сталий розвиток громад [1]. Тому, в політиці економічного розвитку територій необхідно реалізовувати заходи, спрямовані не тільки

на формування доступного і комфортного туристичного середовища, а й розвивати на селі пріоритетні напрямки туристичної діяльності, зокрема сільський зелений туризм.

Сільський зелений туризм — це варіант спеціалізованого виду туризму, метою якого є збереження культурної та природної спадщини сільських територій, використання місцевих ресурсів та максимальне залучення у свою бізнес-діяльність місцевих жителів. Діяльність у сфері сільського зеленого туризму, як правило, формується на основі діяльності невеликих приватних садиб, а отже, не вимагає значних

інвестицій, зокрема як з боку держави, так і власних коштів. Але, разом з тим, сфері сільського зеленого туризму притаманна інтеграція у різні сфери економічної діяльності суспільства, чим посилюється її мультиплікативний ефект, тому вона набуває вагомого соціально-економічного значення для розвитку сільських територій.

Зауважимо, що наразі сільський зелений туризм в Україні знаходиться на стадії активного розвитку. Органи державної влади та управління на місцях здійснюють розробку стратегій розвитку територій на основі сільського зеленого туризму, а у деяких областях України вже навіть приступили до їх реалізації. Варто зазначити, що самозайнятість мешканців сільської місцевості діяльність у сфері сільського зеленого туризму дає можливість диверсифікувати джерела власного прибутку, створити нові або альтернативні робочі місця, тим самим покращуючи соціально-економічну ситуацію в районі їх проживання. Отже, для сталого розвитку сільських територій необхідні постійні джерела фінансування, які можна отримати за рахунок розвитку бізнес-діяльності у сфері сільського зеленого туризму.

Враховуючи вищезазначені аспекти, наразі існує потреба у більш детальному дослідженні тематики розробки та формування методичного апарату для розвитку сільського зеленого туризму на рівні туристичної дестинації. Що вказує на актуальність проведення дослідження з даного питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** присвячених тематиці діяльності у сфері туризму, розвитку туристичних дестинацій, розробці стратегій територіального розвитку на засадах сталості, використання інноваційних форм бізнесу в туризмі, дав змогу виокремити низку наукових праць, у яких презентовано результати досліджень з даного напрямку. Так, авторами Корж Н. і Басюк Д. висвітлено тематику управління туристичними дестинаціями [2]; Савіцька О., Савіцька Н. та Погребняк Л. досліджено питання стратегії сталого розвитку України [3, с. 122–128]; Трохимець О. та Шелемєтьєвою Т. вивчалася питання стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні [4, с. 70–78]; Горюнова К. дослідила тематику стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку [5, с. 122–128]; Рібейро Рамос О. вивчала питання стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу [6, с. 82–89]; Чорною Н. проаналізовано стан та основні тренди розвитку туристичної галузі України в умовах сьогодення [7, с. 72–78]; Пузирьовою П. аналізувалася тематика розвитку стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні [8, с. 39–48]; дослідницею Романовою А. окреслено методологічні підходи до розробки стратегії туристичного розвитку України [9, с. 35–40].

Серед зарубіжних авторів варто відзначити праці Varnaby G. [10], яким вивчалася питання конкурен-

тоспроможності локальних територій, розглядалися деякі аспекти організації і планування маркетингову підходу. Науковцями Kotler P., Haider D., Rein I. [11] та Kavanagh S., Hawe P., Shiell A. [12] досліджувалися проблеми залучення інвестицій для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, територіального розвитку країн Європи та залучення туристів у місця туристичних атракцій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Провівши критичний аналіз, представленої у вільному доступі й мережі Інтернет, наукової літератури та аналітичних ресурсів щодо діяльності у сфері туризму, проблем регіонального розвитку тощо, варто виокремити проблематику розробки методичного процесу розвитку сільського зеленого туризму в межах певної території. Указаний аспект сформував тематику дослідження, визначив мету та завдання статті.

**Метою статті** є аналіз методичного інструментарію щодо розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації.

Зважаючи на мету, основним завданням дослідження є розробка моделі базової методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації та визначення особливостей її реалізації.

**Матеріали і методи.** У ході здійснення дослідження було використано власні авторські напрацювання та різні методики наукового дослідження, так, для визначення терміну «сільський зелений туризм» застосовувався метод теоретичного узагальнення; для висвітлення результатів дослідження використано методику відображення даних; метод синтезу та систематизації допоміг здійснити аналіз останніх досліджень і публікацій на дану наукову тематику; з метою резюмування результатів дослідження використовувався метод логічного узагальнення; методика системного підходу знайшла своє відображення у процесі окреслення напряму подальших досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах військової агресії РФ проти України територіальні громади відчувають значний вплив кризових умов та змушені постійно реагувати на зміни та адаптуватися до непередбачуваних обставин. Впровадження різноманітних заходів, пошук ефективних шляхів розвитку та відновлення, зміна підходів в управлінні є критичною необхідністю для органів місцевого самоврядування в актуальних умовах [13, с. 2].

Туристична діяльність є інтегрованим процесом певних дій людини, що призводить до отримання визначеного набору туристичних продуктів та послуг на основі використання певних ресурсів: сировини, обладнання, робочої сили, технологічних процесів тощо. Ресурсною базою для туристичної діяльності є природні та історико-культурні об'єкти території [14, с. 212]. Наразі сфера туризму є невід'ємною складовою антикризової стратегії та



стабілізації економічної ситуації в кожному регіоні та в Україні загалом. Туризм істотно впливає на такі сектори економіки як транспорт, торгівля, зв'язок, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку та інші галузі, стимулює їх розвиток, сприяє зміцненню позитивного іміджу країни» [15, с. 224]. А тому, використання туризму як стратегічного напрямку для відновлення та розвитку громади під час війни та післявоєнного періоду є не лише доцільним, але й ефективним з точки зору соціально-економічних перспектив.

В умовах сьогодення значного розвитку набув сільський зелений туризм. Він є специфічною формою відпочинку, яка передбачає перебування туристів у сільській місцевості в приватній садибі з можливістю використання природного, матеріального та культурного потенціалу регіону.

Сільський зелений туризм варто трактувати як туристичну діяльність, яка безпосередньо проходить та/або організовується в межах сільської території, пов'язана з проживанням екскурсантів в сільських садибах, знайомством з наявними природними ресурсами, звичаями, побутом, національною кухнею, фольклором, культурою та унікальними традиціями

ми відповідного регіону [16, с. 3]. Україна володіє значним природно-рекреаційним потенціалом та ресурсною базою для розвитку туризму, зокрема сільського зеленого. Але зважаючи на дестабілізацію соціально-економічного середовища, що здебільшого, пов'язано з воєнним станом в Україні, існують комплексні проблеми, які потребують негайного вирішення. Для розв'язання цих проблем необхідним є пошук інноваційних рішень щодо виходу з кризи, які б містили креативні ідеї розвитку бізнесу у сфері туризму.

Методичною основою розробки інноваційної моделі розвитку сільського зеленого туризму може слугувати програмно-цільовий метод. Використання методики програмно-цільового підходу дасть змогу підвищити конкурентоспроможність сільських територій, задовольнити попит на якісні туристичні послуги в межах певної локації та забезпечити умови для сталого розвитку туризму на селі. У процесі розробки методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації із використанням програмно-цільового підходу, варто окреслити ключові етапи її побудови та обрати інструментарій і засоби її реалізації (рис. 1).

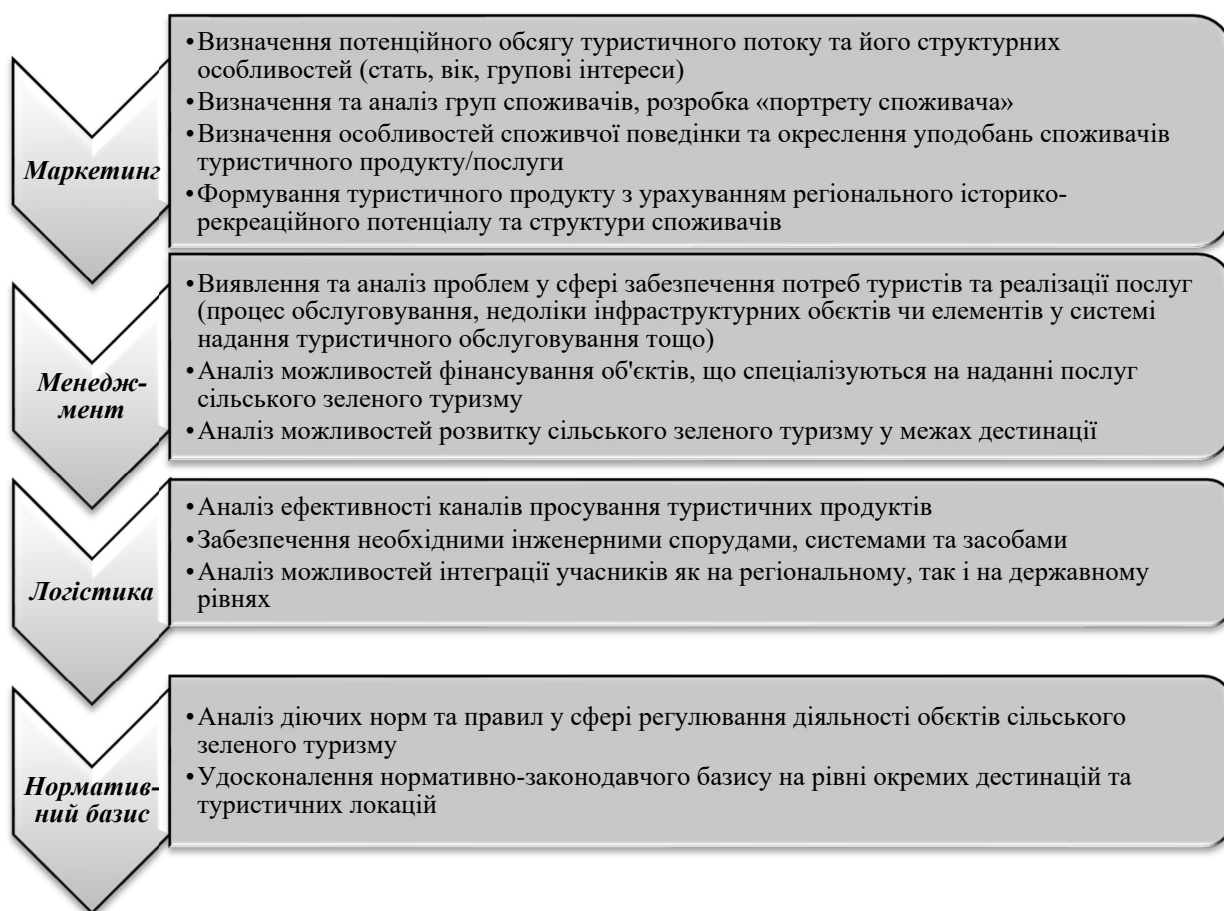


Рис. 1. Базова модель розробки методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації із використанням програмно-цільового підходу

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження





Рис. 2. Особливості реалізації методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації із використанням програмно-цільового підходу

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження

Реалізація етапів моделі розробки методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації із використанням програмно-цільового підходу, згідно з пропонованою методикою (рис. 1), визначається для кожної туристичної дестинації окремо, оскільки існує різноманітність територій в економічному, природному й соціальному плані та рівні туристичного розвитку. Так, для територій з високим рівнем реалізації туристичного продукту рекомендується починати з етапу менеджменту, для територій з недостатнім рівнем розвитку туристичного продукту — з етапу логістичного та нормативного забезпечення, а для потенційно перспективних, у плані можливостей надання послуг сільського зеленого туризму та розвитку туристичної сфери загалом, — з етапу маркетингу (рис. 2).

Отже, методика розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації передбачає не просто планування діяльності у сфері туризму або виключно проєктний менеджмент (наприклад, створення нового туристичного об'єкта), а повинна бути сфокусована на досягненні довгострокових цілей з урахуванням запитів ринку і ресурсів території. Тобто, потрібен такий план розвитку території, який пов'яже цілі та ресурси туристичної дестинації з можливостями навколишнього, економічного ринкового та соціального середовища.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сільський зелений туризм, з точки зору регіональної економіки, охоплює два економічні напрямки: сферу сільського господарства і туристичну галузь. У сукупності ці напрями економічної

діяльності, з метою створення нових форм економічних суб'єктів в обох секторах, залучають в себе людські ресурси на основі використання потенціалу території. Зважаючи на вказане, варто відзначити, що сільський зелений туризм володіє значним потенціалом для розвитку туризму. Оскільки сільський зелений туризм є різновидом туристичної діяльності у якому формується новий вид туристичних послуг, то можна говорити про те, що на туристичному ринку відкриваються широкі можливості для створення інноваційного туристичного продукту, який є більш конкурентоспроможним у порівнянні з традиційним туристичними продуктами й послугами.

Реалізація пропонованої методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації допоможе у виявленні сприятливих соціально-економічних умов для комплексного і сталого розвитку туризму, як в регіоні так і в країні загалом; дасть змогу підвищити рівень зайнятості сільського населення та покращити якість життя; уможливить окреслення ключових напрямків максимізації позитивних і мінімізації негативних наслідків від діяльності у сфері сільського зеленого туризму. Отже, розробка та реалізація методики розвитку сільського зеленого туризму на рівні дестинації із використанням програмно-цільового підходу, дає змогу досягти стабілізації економічної ситуації та сприяє підвищенню соціального рівня життя на селі.

На нашу думку, здійснення подальших наукових розробок можливе у напрямку пошуку інноваційних форм туристичної діяльності з метою розвитку сільських територій в умовах невизначеності.

### Література

1. Про діяльність. Державне Агентство Розвитку Туризму України. 2025. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 13.06.2025).
2. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями. Вінниця: «ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
3. Савицька О. П., Савицька Н. В., Погребняк Л. В. Екотуризм як важлива складова стратегії сталого розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 122–128.
4. Трохимець О. І., Шелемєтьєва Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 70–78.
5. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
6. Рібейро Рамос О. О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 82–89. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89).
7. Чорна Н. М. Стан та основні тренди розвитку туристичної галузі України в умовах сьогоденних викликів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № (8). С. 72–78. <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-10>.
8. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні. *Актуальні проблеми економіки. Серія: Економіка*. 2022. № 8 (254), С. 39–48.
9. Романова А. А. Методологічні підходи до розробки стратегії туристичного розвитку України. Проблеми системного підходу в економіці. *Серія: Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 3(65). С. 35–40.
10. Varnaby G. Place Marketing and Temporality. London: Taylor & Francis. 2024. 94 p. <https://doi.org/10.4324/9781032689937>.
11. Kotler P., Haider D. and Rein I. Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations. New York: Maxwell Macmillan Int, 1993. 400 p.
12. Kavanagh S. A., Hawe P., Shiell A. Soft infrastructure: the critical community-level resources reportedly needed for program success. *BMC Public Health*. 2022. Vol. 22. P. 420. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12788-8>.
13. Конструктор стратегій відновлення та розвиток громад в умовах кризи: швидкі та дієві інструменти для стійких результатів. *Міністерство розвитку громад та територій України*. 2024. URL: [https://mtu.gov.ua/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80\\_22-07.pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80_22-07.pdf) (дата звернення: 13.06.2025).
14. Kozhukhivska R., Sakovska O., Konieczny G., Kolisnichenko P., Kovalenko L., Naherniuk D. Peculiarities of Tourism and Recreational Activities in Ukraine: Economic and Managerial Aspects. *Studies in Systems, Decision and Control*. 2024. Vol. 515. P. 209–218. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7_19).
15. Кожухівська Р. Б., Саковська О. М. Інноваційні форми рекреаційної діяльності в сільському (зеленому) туризмі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: «Економічні науки»*. 2023. № 8 (76). С. 225–230. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9110>.
16. Petrenko N., Kozhukhivska R., Nepochatenko V., Polishchuk O., Sychoy O. Rural green tourism in Ukraine: Organization and development issues. *E3S Web of Conferences*. 4<sup>th</sup> International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2024). 2024. Vol. 558, pp. 1–11. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801011>.

### References

1. State Agency for Tourism Development (2025). Pro dialnist. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (accessed: June 13, 2025).
2. Korzh, N. V., & Basiuk, D. I. (2017). Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy [Management of tourist destinations]. Vinnytsia: "PP "TD Edelweis i K" [in Ukrainian].
3. Savitska, O. P., Savitska, N. V., & Pohrebniak, L. V. (2017). Ekoturizm yak vazhlyva skladova stratehii staloho rozvytku Ukrainy [Ecotourism as an important component of Ukraine's sustainable development strategy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 15, 122–128 [in Ukrainian].
4. Trokhymets, O. I., & Shelemetieva, T. V. (2018). Praktyka stratehichnoho planuvannia v systemi upravlinnia rozvytkom turyzmu v Ukraini [The practice of strategic planning in the tourism development management system in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seria: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 4 (103), 70–78 [in Ukrainian].
5. Horiunova, K. A. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom turystychnoho rehionu na zasadakh staloho rozvytku [Strategic management of tourism region development based on sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109> [in Ukrainian].
6. Ribeiro Ramos, O. O. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehionalnoho turystychnoho kompleksu [Strategic management of regional tourism complex development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(45), 82–89. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89) [in Ukrainian].
7. Chorna, N. M. (2023). Stan ta osnovni trendy rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy v umovakh sohodennykh vyklykiv [The state and main trends in the development of the tourism industry in Ukraine in the context of today's challenges].

*Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi*, (8), 72–78. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-10> [in Ukrainian].

8. Puzyrova, P. V. (2022). Rozvytok stratehichnoho partnerstva na osnovi stvorennia innovatsiinoi biznes-modeli povoiennoho rozvytku turizmu v Ukraini [Development of strategic partnership based on the creation of an innovative business model for post-war tourism development in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky. Seriya: Ekonomika*, 8(254), 39–48 [in Ukrainian].

9. Romanova, A. A. (2018). Metodolohichni pidkhody do rozrobky stratehii turystychnoho rozvytku Ukrainy [Methodological approaches to the development of a tourism development strategy for Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 3(65), 35–40 [in Ukrainian].

10. Varnaby, G. (2024). *Place Marketing and Temporality*. London: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781032689937>.

11. Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Maxwell Macmillan Int.

12. Kavanagh, S. A., Hawe, P., & Shiell, A. (2022). Soft infrastructure: the critical community-level resources reportedly needed for program success. *BMC Public Health*, 22, 420. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12788-8>.

13. *Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2024)*. Konstruktor stratehii vidnovlennia ta rozvytok hromad v umovakh kryzy: shvydki ta diievi instrumenty dlia stiikykh rezultativ. URL: [https://mtu.gov.ua/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80\\_22-07.pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80_22-07.pdf) (accessed: June 13, 2025).

14. Kozhukhivska, R. B., & Sakovska, O. M. (2023). Innovatsiini formy rekreatsiinoi diialnosti v silskomu (zelenomu) turyzmi [Innovative forms of recreational activities in rural (green) tourism]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Ser.: "Ekonomichni nauky"*, 8 (76), 225–230. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9110> [in Ukrainian].

15. Kozhukhivska, R., Sakovska, O., Konieczny, G., Kolisnichenko, P., Kovalenko, L., & Naherniuk, D. (2024). Peculiarities of Tourism and Recreational Activities in Ukraine: Economic and Managerial Aspects. *Studies in Systems, Decision and Control*, 515, 209–218. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48479-7_19).

16. Petrenko, N., Kozhukhivska, R., Nepochatenko, V., Polishchuk, O., & Sychoy, O. (2024). Rural green tourism in Ukraine: Organization and development issues. *E3S Web of Conferences*. 4<sup>th</sup> International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2024), 558, 1–11. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801011>.

УДК 338.43:658.14

**Кисельов Іван Анатолійович**

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Уманського національного університету*

**Kiselov Ivan**

*Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Uman National University*

ORCID: 0009-0004-6834-5774

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11145

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ У СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

### THEORETICAL ASPECTS OF THE ESSENCE OF FINANCIAL RESILIENCE AND FEATURES OF ITS FORMATION IN AGRIBUSINESS ENTITIES

**Анотація.** Вступ. Аграрний сектор України перебуває під впливом численних зовнішніх і внутрішніх викликів: часті кліматичні та економічні шоки, зміни у державній підтримці та активна цифровізація управлінських процесів, що зумовлює необхідність перегляду теоретичних підходів до визначення фінансової стійкості підприємств та формування нових моделей її забезпечення, орієнтованих на динамічність, гнучкість і адаптивність. Особливе значення набуває урахування галузевої специфіки аграрного бізнесу та потребу в інноваційних інструментах управління.

**Мета.** Метою дослідження є розгляд сучасних концептуальних підходів до розуміння фінансової стійкості аграрних підприємств, аналіз основних теоретичних моделей оцінки, які характерні для галузі, та створення власної динамічної концепції фінансової стійкості, яка поєднує цифровізацію управління, багаторівневий ризик-менеджмент і гнучке фінансове планування для підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки аграрного бізнесу.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали сучасні наукові публікації, аналітичні огляди, статистичні дані та результати практичних досліджень щодо фінансової стійкості аграрних підприємств. Контент-аналіз використовувався для оцінки теоретичних підходів; порівняльний аналіз використовувався для систематизації існуючих моделей; і системні та структурно-логічні підходи використовувалися для побудови авторської концепції.

**Результати.** У статті обґрунтовано необхідність переходу від статичних до динамічних моделей фінансової стійкості, акцентовано на ролі адаптивності та гнучкості фінансових стратегій для аграрних підприємств. Проаналізовано провідні теоретичні підходи до оцінки фінансової стійкості з позиції сучасних викликів і ризиків. Запропоновано авторську концепцію фінансової стійкості аграрного підприємства, що передбачає використання впровадження цифрових технологій в управління, а також формування системи превентивного ризик-менеджменту. Доведено, що така модель дозволяє агропідприємствам не лише підтримувати поточну платоспроможність, а й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Перспективи.** Дослідження, проведене в майбутньому, доцільно зосередити на апробації інтегрального індексу фінансової стійкості на конкретних прикладах аграрних підприємств в Україні різного розміру та організаційно-правової форми. Крім того, доцільно розробити поради щодо адаптації цифрових інструментів управління до потреб агробізнесу в умовах зростаючої невизначеності.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, аграрне підприємство, динамічна модель, цифровізація, ризик-менеджмент, сезонність, галузева специфіка.

**Summary.** Introduction. The agricultural sector of Ukraine is influenced by numerous external and internal challenges: increasing market volatility, frequent climate and economic shocks, changes in state support, and the active digitalization of management processes. This necessitates a revision of theoretical approaches to defining financial resilience in enterprises and the formation of new models aimed at dynamism, flexibility, and adaptability. Particular importance is given to considering the sectoral specifics of agribusiness, including seasonality, dependence on state subsidies, crop risks, and the need for innovative management tools.



*Purpose.* The purpose of this study is to substantiate modern conceptual foundations for interpreting financial resilience of agricultural enterprises, to analyze the main theoretical models of assessment with regard to industry specifics, and to develop an original dynamic concept of financial resilience that combines digital management, multi-level risk management, and flexible financial planning to enhance the competitiveness and economic security of agribusiness.

*Materials and methods.* The study uses modern scientific publications, analytical reviews, statistical data, and practical research on the financial resilience of agricultural enterprises. Content analysis is applied to evaluate theoretical approaches, comparative analysis is used to systematize existing models, and systemic and structural-logical approaches are employed to build the author's concept. A key tool is modeling a comprehensive integral index of financial resilience, taking into account digitalization and sectoral specificity.

*Results.* The article substantiates the need to shift from static to dynamic models of financial resilience, emphasizing the role of adaptability and flexible financial strategies for agricultural enterprises. Leading theoretical approaches to assessing financial resilience are analyzed in the context of current challenges and risks. The author's concept of financial resilience for agricultural enterprises is proposed, which involves the use of an integral resilience index, the introduction of digital technologies in management, and the formation of a preventive risk management system. It is proved that such a model enables enterprises not only to maintain current solvency but also to ensure sustainable long-term development.

*Discussion.* Further research should focus on the practical testing of the integral index of financial resilience using real examples of Ukrainian agricultural enterprises of various sizes and organizational forms, as well as on developing recommendations for adapting digital management tools to the needs of agribusiness in conditions of increasing uncertainty.

**Key words:** financial resilience, agricultural enterprise, dynamic model, digitalization, risk management, integral index, seasonality, sectoral specificity, economic security.

**Постановка проблеми.** Питання забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств набуває особливої актуальності в умовах зростання ризиків зовнішнього середовища, частими ціновими та кліматичними шоками, нестабільністю політики державної підтримки та ускладненого доступу до фінансових ресурсів. Традиційні методи оцінювання фінансової стійкості, які базуються на класичних співвідношеннях активів і пасивів або стандартизованих коефіцієнтах, не враховують галузеву специфіку агробізнесу, яка значною мірою залежить від ринкової кон'юнктури, державної допомоги, природно-кліматичних ризиків і сезонних коливань.

Більшість існуючих теоретичних підходів розглядають фінансову стійкість як статичний показник ліквідності та платоспроможності, не приділяючи достатньої уваги динамічним і змінним аспектам роботи аграрних підприємств. Отже, постає питання про необхідність створення сучасної концепції фінансової стійкості аграрного підприємства, яка б відображала не лише здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу в нормальних умовах, але й здатність адаптуватися до надзвичайних зовнішніх факторів, використовуючи гнучкість фінансової структури, диверсифікацію доходів і використання інструментів ризик-менеджменту.

Таким чином, існує наукова проблема удосконалення теоретичних основ визначення сутності та структури фінансової стійкості аграрних підприємств з урахуванням особливостей галузі, що дозволить керівництву підприємств галузі приймати більш ефективні рішення, щоб гарантувати стабільність і розвиток аграрного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Через значне зростання зовнішніх і внутрішніх ризиків, спричинених як воєнними діями, так і зміна-

ми економічної кон'юнктури та ринкової волатильності, останнім часом проблема фінансової стійкості аграрних підприємств в Україні набула особливої актуальності. Незважаючи на те, що в науковій літературі розглядаються різні точки зору цього питання, багато аспектів залишаються нерозкритими і потребують додаткових досліджень.

Так, Демиденко Л. та Наконечна Ю. [1] в статті глибоко аналізує вплив воєнного стану на фінансову стійкість аграрного сектору, виділяючи основні ризики та визначаючи шляхи державної підтримки. Водночас автори лише згадали про необхідність розробки нових моделей управління фінансовою стійкістю, не досліджуючи динаміку фінансових потоків і значення гнучкості структури капіталу в боротьбі з кризами.

Єфанов В. А. [2] підкреслює, наскільки важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори фінансової стійкості підприємств агробізнесу. Дослідник систематизував існуючі методи оцінки, але стаття не містить єдиної моделі, яка б враховувала взаємодію різних ризиків і характеристики галузі саме в динаміці.

Демчук Н. І., Халатур С. М. і Хідірян М. О. [3] проводили дослідження теоретичних основ аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств, зосереджуючись на класичних статичних показниках. Петренко В. С. [4] розглядає методи факторного аналізу фінансової стійкості в контексті економічної безпеки аграрних підприємств, приділяє багато уваги ідентифікації ризиків і методам оцінки, але дослідження не охоплює проблеми створення сучасних динамічних моделей фінансової стійкості. Поддєрьогін А. М. і Наумова Л. Ю. [5] пропонують системний огляд теоретичних основ фінансової стійкості підприємств, зосереджуючись на загальних підходах і методиках.

Як показує аналіз наявних досліджень, існує кілька важливих питань, які досі не вирішені. Насамперед це відсутність постійної концепції фінансової стійкості аграрних підприємств, яка б включала здатність адаптуватися до екстремальних зовнішніх викликів, гнучко змінювати структуру капіталу, диверсифікувати доходи та оперативно реагувати на ризики. Крім того, сучасні інструменти для кількісної оцінки, цифровізації фінансового управління та автоматизації процесів прогнозування та контролю ще недостатньо інтегровані в практику. У світлі цих проблем, виникає необхідність створення такої концепції фінансової стійкості аграрного підприємства, яка б поєднувала гнучкість, адаптивність і сучасні управлінські технології.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів до розуміння фінансової стійкості аграрних підприємств та обґрунтування концепції динамічної фінансової стійкості, яка дозволяє забезпечити ефективну адаптацію агробізнесу до викликів сучасного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова стійкість підприємства розглядається як важлива частина економічної безпеки, стабільності та конкурентоспроможності будь-якої господарської системи. У науковій літературі фінансова стійкість підприємства визначається як стан забезпечення достатності власних фінансових ресурсів для виконання поточних зобов'язань і інвестування в розвиток підприємства, що зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування [5].

У статті Демиденко Л. та Наконечної Ю. [1], фінансова стійкість аграрних підприємств визначається як здатність суб'єкта господарювання зберігати рівновагу між власними й залученими фінансовими ресурсами, щоб забезпечити безперервність своєї діяльності в умовах впливу кризових факторів, з урахуванням особливостей галузі, таких як сезонність, залежність від державної допомоги та природно-кліматичні ризики

За думкою Єфанова В. А. [2], фінансова стійкість для аграрних підприємств визначається як здатність ефективно балансувати потоки доходів і витрат, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх ризиків, що гарантує стабільність виробничого циклу та можливість своєчасного оновлення основних засобів. В іншому дослідженні Демчук Н. І. та співавтори [3] наголошують на тому, що фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від циклічних сезонних надходжень, доступу до короткострокового кредитування та рівня розвитку інфраструктури. А також як здатність підприємств підтримувати оптимальну структуру активів і пасивів, що дозволяє їм не лише виконувати зобов'язання, але й накопичувати резерви для розвитку в несприятливих умовах.

Комплексні моделі та інтегральні індекси оцінки фінансової стійкості є окремим напрямком тео-

ретичних досліджень. Зокрема, Васильців Т. Г. [6] пропонує використовувати багатофакторні моделі з урахуванням особливостей агробізнесу, які дозволяють оцінити не лише поточний фінансовий стан підприємства, але й його здатність покращитися після негативних подій. Ці моделі враховують резерви, структуру власного та позикового капіталу, рівень інвестиційної активності та ступінь державної підтримки. Також у дослідженні Васильціва Т. Г. [6] розглядається системний підхід до фінансової стійкості аграрного бізнесу як набір індикаторів, які дозволяють визначити вразливі місця, щоб негайно вжити заходів стабілізації. Такими показниками є коефіцієнти автономії, ліквідності, платоспроможності, рентабельності та структури капіталу.

У процесі аналізу теоретичних підходів до оцінки фінансової стійкості підприємств слід звернути увагу на те, що в економічній літературі з часом поширюється уявлення про фінансову стійкість як здатність підприємства забезпечувати стабільність фінансових потоків, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно управляти ризиками. В аграрному секторі ці аспекти набувають особливої уваги, оскільки підприємства часто стикаються з високою волатильністю доходів, сезонністю виробництва, залежністю від погоди та державною підтримкою.

Зокрема, дослідження Каращенко В. С. та Рибіцького О. Л. [7] підкреслює, що для аналізу фінансової стійкості агропідприємств необхідно використовувати системний підхід, який включає не лише традиційні фінансові коефіцієнти (ліквідність, автономія, рентабельність), але й показники, що характеризують швидкість обороту капіталу, рівень диверсифікації джерел доходу та гнучкість управління витратами

Облік ризиків є важливою частиною оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств, тому в роботі Петренка В. С. [4] пропонується факторний аналіз фінансової стійкості в контексті економічної безпеки, який враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, а також визначає основні індикатори вразливості підприємств до ринкових, фінансових і виробничих шоків.

Узагальнюючи, можна відзначити широкий спектр теоретичних підходів, для визначення фінансової стійкості аграрних підприємств як за критеріями оцінювання, так і за глибиною врахування галузевих особливостей. Дослідники пропонують різні способи розуміння цього поняття, від традиційних статичних трактувань до сучасних адаптивних і інтегральних моделей. Особливо важливим є визначення методів, які враховують особливості аграрного сектору, включаючи сезонність, залежність від природних і економічних ризиків і роль державної підтримки. Для систематизації основних підходів до визначення фінансової стійкості агропідприємств доцільно представити їх у вигляді порівняльної табл. 1.

Таблиця 1

**Основні підходи до визначення фінансової стійкості підприємств  
з урахуванням аграрної специфіки**

Підхід та автор	Суть підходу	Особливості для агропідприємств
Класичний Поддерьогін А. М., Наумова Л. Ю.	Здатність підприємства покривати зобов'язання власними фінансовими ресурсами, мінімізація залежності від зовнішніх ресурсів	Акцент на власних і позикових коштах, формування резервів
Сезонно-галузевий Демиденко Л., Наконечна Ю.	Баланс між власними і залученими ресурсами з урахуванням сезонних коливань та державної підтримки	Врахування сезонності, держпідтримки, ризиків урожайності
Динамічно-адаптивний Єфанов В. А.	Здатність ефективно балансувати доходи і витрати з урахуванням різних ризиків, стабільність виробничого циклу	Фокус на гнучкості фінансової структури та диверсифікації доходів
Структурно-ресурсний Демчук Н. І., Халатур С. М., Хідірян М. О.	Оптимізація структури активів і пасивів, створення резервів для розвитку та антикризової підтримки	Висока залежність від короткострокового кредитування
Факторно-ризиковий Петренко В. С.	Врахування зовнішніх і внутрішніх ризиків, факторний аналіз індикаторів стійкості	Оцінка вразливості до ринкових, фінансових, виробничих шоків
Інтегрально-індикаторний Васильців Т. та автори	Застосування інтегральних індексів, багатофакторних моделей з урахуванням галузевої специфіки	Розрахунок за системою показників, сценарне моделювання

*Джерело:* узагальнено автором на основі [1; 7]

Ознайомившись із основними підходами, наведеним у табл. 1, варто звернути увагу на характеристики та відмінності, які мають безпосереднє значення для сільського господарства. Порівняно, класичні моделі зосереджуються на статичному балансі активів і пасивів. З іншого боку, сучасні дослідження все частіше звертають увагу на гнучкість управління ресурсами, адаптацію до сезонних змін і використання інтегральних показників, а також сценарного аналізу.

Підводячи підсумок щодо аналізу теоретичних підходів до визначення сутності фінансової стійкості підприємств агробізнесу, можна відмітити, що сучасна наукова думка поступово переходить від вузько-коефіцієнтного підходу до розуміння фінансової стійкості агробізнесу як динамічної системи, яка потребує гнучкого управління ресурсами, швидкої адаптації до впливу зовнішніх факторів, активного використання інструментів управління ризиками та врахування особливостей, унікальних для галузі. Це створює основу для розробки комплексної концепції фінансової стійкості аграрних підприємств, яка стане відповіддю на виклики нестабільності сучасного світу.

Ця концепція повинна бути здатною адаптуватися до змін ринкового середовища та враховувати особливі фактори галузі, а інноваційні інструменти оцінки, багатофакторний аналіз і адаптивні підходи повинні стати основою для подальшого розвитку теорії та практики управління фінансовою стійкістю агробізнесу. Отже, запропонована концепція буде базуватися на динамічності, гнучкості, багаторівневому ризик-менеджменті та цифровізації процесів управління (табл. 2).

Виходячи із запропонованої концепції, для аграрних підприємств фінансова стійкість розглядається

як багатогранне та постійно змінне явище, на яке впливає ринок, клімат, політика та економіка. На практиці це означає, що фінансова стійкість не може залишатися стабільною, а підприємства агробізнесу повинні постійно аналізувати ситуацію, змінювати співвідношення власного та позикового капіталу, перебудовувати структуру активів і оперативно реагувати на нові виклики. Саме це показує на адаптивність і динамічність концепції.

У той же час багаторівневий ризик-менеджмент набуває особливого значення, оскільки аграрний сектор стикається з багатьма ризиками, включаючи фінансові, ринкові, інституційні та екологічні. Для того, щоб система ризик-менеджменту була ефективною, вона не обмежується виявленням і оцінкою цих ризиків, а повинна включити ці ризики в єдину модель прийняття рішень для керівництва. Завдяки цьому можна швидко формувати фінансові резерви, планувати страхування та розробляти плани для різних сценаріїв розвитку подій.

На сучасному етапі розвитку аграрного бізнесу введення цифрових інструментів у систему управління фінансовою стійкістю є необхідною умовою сьогодення. Ефективне управління вимагає використання аналітики в реальному часі, технологій Big Data, автоматизації обліку, онлайн-контролю витрат і прогнозування урожайності. У результаті підприємства можуть швидше оцінювати ризики, приймати рішення та забезпечувати прозорість фінансових потоків.

Не менш важливим є прийняття до уваги особливостей галузі, таких як сезонність, залежність від державної підтримки, доступ до землі та фінансових ресурсів, а також коливання цін на сільськогосподарську продукцію.



Таблиця 2

Основні складові концепції фінансової стійкості аграрного підприємства

Складова	Сутність	Прояв в агробізнесі	Інструменти реалізації
Динамічність і адаптивність	Підприємство постійно пристосовується до змін	Зміна структури капіталу залежно від сезонів, цін	Гнучке бюджетування, планування витрат
Багаторівневий ризик-менеджмент	Оцінка й управління різними ризиками	Підготовка до неврожаю, коливань цін, політики	Фінансові резерви, страхування, сценарії
Цифровізація управління	Використання сучасних технологій для управління фінансами	Автоматизований облік, онлайн-аналітика, прогноз	ERP-системи, фінансові дашборди, big data
Галузева специфіка	Урахування особливостей сільського господарства	Сезонність, залежність від держави, агоризики	Диверсифікація, партнерства, інновації
Інтегральний індекс стійкості	Комплексна оцінка стійкості за багатьма показниками	Система сигналів для ухвалення рішень	Інтегральна модель, порівняльний аналіз

Джерело: авторська розробка

На основі проведеного аналізу та власного бачення концепції фінансову стійкість аграрного підприємства можна визначити як здатність підприємства підтримувати динамічну рівновагу між доходами, витратами, активами та зобов'язаннями, ефективно адаптуючись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом гнучкості управління фінансовими ресурсами, використання сучасних цифрових технологій і системного ризик-менеджменту з урахуванням специфіки галузі.

Якщо розглядати фінансову стійкість таким чином, ми бачимо її як складну систему з багатьох елементів, яка забезпечує не лише поточну платоспроможність агропідприємства, але й стратегічну спроможність продовжувати розвиватися, протистояти кризам і адаптуватися до змін. Для більш наочності та обґрунтованості представимо структурно-логічну схему запропонованого підходу фінансової стійкості аграрного підприємства (рис. 1).

Зазначена модель демонструє системний підхід до формування фінансової стійкості аграрного підприємства, де динамічність, адаптивність, багаторівневий ризик-менеджмент, цифровізація управлінських процесів і урахування специфіки галузі є ключовими компонентами. Їхня взаємодія дозволяє аграрним підприємствам оперативно і ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізувати структуру фінансових потоків, зменшувати ризики та підвищувати економічну безпеку.

Розгляд фінансової стійкості через призму використання сучасних методів управління, цифрових технологій і системного ризик-менеджменту дає змогу отримати об'єктивну оцінку поточного фінансового стану та створити основу для довгострокового стратегічного розвитку аграрного підприємства. Це спрощує прийняття управлінських рішень, дозволяючи швидко визначати потенційні загрози та



Рис. 1. Модель фінансової стійкості аграрного підприємства

Джерело: авторська розробка



розробляти превентивні заходи. Таким чином, застосування запропонованої концепції фінансової стійкості дозволяє створити ефективну систему антикризового управління, підвищити конкурентоспроможність і підтримувати стабільний розвиток аграрних підприємств у сучасних умовах функціонування.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна стверджувати, що для забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств у сучасних умовах необхідно відмовитися від традиційних статичних методів і перейти на динамічні, складні та адаптивні моделі управління. Запропонована концепція базується на поєднанні цифрових технологій, багаторівневого управління ризиками, гнучкого управління фінансовими ресурсами та

обов'язкового врахування специфіки галузі. Такий підхід підвищує здатність аграрних підприємств протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам, створюючи також умови для довгострокового розвитку. Така модель забезпечить аграрним підприємствам більшу конкурентоспроможність, економічну безпеку та стійкість, навіть у кризових і нестабільних умовах.

У контексті подальших досліджень, особливу увагу слід приділити питанням практичного застосування запропонованої моделі фінансової стійкості на рівні аграрних підприємств. Зокрема, перспективним є розроблення алгоритмів, які дозволять включити інтегральний індекс фінансової стійкості в систему планування та контролю фінансів на аграрних підприємствах.

### Література

1. Демиденко Л., Наконечна Ю. Фінансова стійкість аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. 1(1 (222)). С. 48–55. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6>.
2. Єфанов В.А. Сучасні аспекти фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в системі агробізнесу України. *Управління змінами та інновації*. 2023. 6. С. 20–24. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-4>.
3. Демчук Н.І., Халатур С.М., Хідірян М.О. Теоретичні основи аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 396–400. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/432> (дата звернення: 12.06.2025).
4. Петренко В.С. Факторний аналіз фінансової стійкості економічної безпеки спільних аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 255–260. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(4\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)_34) (дата звернення: 12.06.2025).
5. Поддєрьогін А.М., Наумова Л.Ю. Фінансова стійкість підприємств сільського господарства України: проблеми і шляхи її забезпечення. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2005. № 2. С. 51–58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2005\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2005_2_9) (дата звернення: 12.06.2025).
6. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., Shopska, Y. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. 9(2). С. 88–110. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.04>.
7. Карашченко В.С., Рибіцький О.Л. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139>.

### References

1. Demydenko, L., Nakonechna, Yu. (2023) Finansova stiikist ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Visnyk Kyivskogo natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 1(1(222)), pp. 48–55. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6> [in Ukrainian].
2. Yefanov, V.A. (2023) Suchasni aspekty finansovoi stiikosti hospodariuiuchykh subiektiv v systemi ahrobiznesu Ukrainy. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 6, pp. 20–24. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-4> [in Ukrainian].
3. Demchuk, N.I., Khalatur, S.M., Khidirian, M.O. (2017) Teoretychni osnovy analizu finansovoho stanu silskohospodarskykh pidpriemstv. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, pp. 396–400. Available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/432> [in Ukrainian].
4. Petrenko, V.S. (2017) Faktornyi analiz finansovoi stiikosti ekonomichnoi bezpeky spilnykh ahrarnykh pidpriemstv. *Ekonomichniy analiz*, 27(4), pp. 255–260. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(4\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)_34) [in Ukrainian].
5. Podderiohin, A.M., Naumova, L. Yu. (2005) Finansova stiikist pidpriemstv silskoho hospodarstva Ukrainy: problemy i shliakhy yii zabezpechennia. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2, pp. 51–58. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2005\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2005_2_9) [in Ukrainian].
6. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., Shopska, Y. (2023) Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), pp. 88–110. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.04>.
7. Karashchenko, V.S., Rybitskyi, O.L. (2024) Efektyvne upravlinnia finansovymy resursamy u silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139> [in Ukrainian].



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**№ 6 (98)**

**2 том**

**Головний редактор — *Камінська Т. Г.***

**Київ 2025**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.06.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 18,37. Тираж 100. Замовлення № 220.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.